



# Handelshøyskolen BI

## MAN 50691 Samspill og ledelse; anvendt organisasjonspsykologi

Term paper 60% - R

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	20-09-2021 09:00	<b>Termin:</b>	202210
<b>Sluttdato:</b>	02-05-2022 12:00	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	P		
<b>Flowkode:</b>	202210  10029  IN04  R  P		
<b>Intern sensor:</b>	(Anonymisert)		

### Deltaker

Navn:  Margareth Olsen og Anne Oxås

### Informasjon fra deltaker

<b>Tittel *:</b>	Effektive team
<b>Navn på veileder *:</b>	Kathrine Johannesen

Inneholder besvarelsen  
konfidensielt materiale?:

Nei

Kan besvarelsen  
offentliggjøres?:

Ja

### Gruppe

**Gruppenavn:** (Anonymisert)  
**Gruppenummer:** 11  
**Andre medlemmer i gruppen:**

# Innholdsfortegnelse

<b>INNHOLDSFORTEGNELSE .....</b>	<b>I</b>
<b>SAMMENDRAG.....</b>	<b>III</b>
<b>1.0 INNLEDNING.....</b>	<b>1</b>
<b>2.0 PROBLEMSTILLING .....</b>	<b>2</b>
<b>3.0 AVGRENSNING.....</b>	<b>2</b>
<b>4.0 ORGANISASJONEN – STAVANGER KOMMUNE .....</b>	<b>3</b>
4.1 NY VIRKSOMHETSTRUKTUR.....	3
<b>5.0 TEORI.....</b>	<b>4</b>
5.1 GRUPPER .....	4
5.2 TEAM .....	5
5.3 EKTE TEAM .....	7
5.3.1 Teamoppgave.....	7
5.3.2 Avgrenset team .....	7
5.3.3 Avgrense teamets myndighet .....	8
5.3.4 Teamstabilitet over tid.....	8
5.4 OVERBEVISENDE RETNING .....	9
5.5 GOD STRUKTUR.....	10
5.5.1 Utforming av oppgaven .....	10
5.5.2. Normer .....	11
5.5.3 Sammensetting av teamet.....	12
5.6 STØTTENDE OMGIVELSER.....	14
5.6.1 Belønningssystemer .....	14
5.6.2 Informasjonssystemer .....	15
5.6.3 Utdanningssystemer .....	16
5.7 EKSPERT COACHING .....	16
5.7.1 Innsats .....	17
5.7.2 Ytelsesstrategi.....	17
5.7.3 Kunnskap og dyktighet .....	17
5.7.4 Fra prosess til ytelse.....	18
5.8 PSYKOLOGISK TRYGGHET .....	19
5.8.1 En metaanalyse av Klein (2009).....	19
<b>6.0 METODE.....</b>	<b>20</b>
<b>7.0 REFLEKSJON OG DISKUSJON – TEORI OG PRAKSIS .....</b>	<b>22</b>

7.1 EKTE TEAM .....	22
7.1.1 Teamets oppgave .....	22
7.1.2 Avgrenset team .....	24
7.1.3 Avgrense teamets myndighet .....	24
7.1.4 Teamstabilitet over tid .....	25
7.2 OVERBEVISENDE RETNING .....	25
7.3 GOD STRUKTUR .....	28
7.3.1 Utforming av oppgaven .....	28
7.3.2 Kjernenormer .....	29
7.3.3 Sammensetting av team .....	31
7.4 STØTTENDE ORGANISATORISKE OMGIVELSER .....	32
7.4.1 Belønningssystemer .....	32
7.4.2 Informasjonssystemer .....	33
7.4.3 Utdanningssystemer/ opplæringsystemer .....	34
7.6 EKSPERT COACHING .....	35
7.7 MELLOMMENNESKELIG RELASJONER OG PSYKOLOGISK TRYGGHET .....	36
7.8 OPPSUMMERING .....	37
<b>8.0 AVSLUTNING .....</b>	<b>39</b>
<b>9.0 ETTERORD .....</b>	<b>41</b>
<b>LITTERATURLISTE: .....</b>	<b>42</b>
VEDLEGG1; .....	43

## Sammendrag

Denne oppgaven handler om hvordan en kan skape effektive team. Gjennom undervisningen på BI, ble vi introdusert for Hackman (2002) sine fem betingelser for effektive team. Vi ble da motivert til å sette blikket på egen organisasjon og ny virksomhetsstruktur for barnehagene i Stavanger kommune. Vi kom frem til følgende problemstilling. «Har ny virksomhetsstruktur for barnehagene i Stavanger kommune ført til en opplevelse av effektive team?».

I oppgaven vår tar vi utgangspunkt i Hackman (2002) sin teori som hevder at fem betingelser må ligge til grunn for å kunne skape effektive team. Vi har intervjuet fem virksomhetsledere som er leder av sine team, i fem forskjellige virksomheter. I intervjuguiden brukte vi Hackmans (2002) sine fem betingelser for å belyse vår problemstilling og drøftet deretter funn opp mot betingelsene.

Av våre funn er det mye som tyder på at teamene er under etablering og utvikling til å bli effektive team. Videre ser vi at det tilrettelegges i ulik grad av Hackmans (2002) sine fem betingelser i teamene. Det er ulike faktorer som spiller inn her, men det som kan være den største variabelen er at teamene i større grad må se sin egen team fungering utenfra og fokuserer på teamets grunnstrukturer og prosesser.

## 1.0 Innledning

Forskningsfeltet på effektive team og hva det innebærer, hvilke faktorer som påvirker teameffektivitet, og under hvilke betingelser disse faktorene har betydning, har blitt et stort og sentralt tema i forskningen rundt ledelse.

De fleste virksomheter nytter team i den hensikt og organiserer og koordinere virksomheten på for å bidra til en positiv verdiskapning for organisasjonene (Bang og Midelfart 2019).

Sosiologer og antropologer har skrevet mye om grupper, men det var først i mellomkrigstiden fokuset på menneskeorientering ble et viktig fag felt.

Psykologene begynte da å arbeide og forske på gruppedynamikk og organisasjonsanalyser og etablerte seg som organisasjonspsykologer og gav oppdrag til næringslivet. Norges Handelshøyskole opprettet landets første professorat i psykologi i 1950. Ingeniøren Rolf Waaler var den gang svært opptatt av den menneskelige siden ved organisasjoner og mente at psykologifaget kunne bidra til å skape bedre ledere. (Moxnes 2019)

På samme tid skjedde det også endringer utenlands, sosialpsykologen Kurt Lewin opprettet et senter, The National Training Laboratories, som utviklet læringsmetoden sensitivitetstrening, som i den senere tid er blitt svært omstridt. På nesten samme tid drev Wilfred Bion med eksperimenter på lederløse grupper med sine pasienter, der han mente at fravær av ledelse og struktur ville få pasienter til å utvikle seg selv, ta ansvar og blir flinkere til å mestre sin egen hverdag. Han lyktes ikke med eksperimentet og fikk senere sparken. Derimot ble hans psykoanalytiske teorier om ubeviste grupper og hans måte å være leder av ustrukturerte grupper på, ført videre og forankret som grupperelasjonskonferanser for ledere.

Lewin og Bion sine psykodynamiske prinsipper har fortsatt i dag stor innflytelse på hvordan men trener mennesker på å arbeide mer effektivt i team (Fortsyth, 2017,s.522), men vi ser at psykologien sine metoder har sin blomstringstid. Vi fikk en endring på 1990-tallet, etterspørsel etter grupperelasjonskonferanser gikk betraktelig ned og fornyingen som kom ble å innføre mer struktur, for å

unngå ubehag og den psykiske smerte som fulgte ved sensitivitetstrening og grupperelasjonskonferansene (Moxnes 2019).

Rickard Hackman som er professor innen sosial og organisasjonspsykologi har studert lederskapseffektivitet og utforming av selvadministrerende team. Hans siste bok «Leading Teams (2002) beskriver og argumenterer for at team yter sitt beste når ledere skaper forhold som gjør at de kan styre seg selv effektivt finner vi derfor som svært interessant når det gjelder å undersøke vår problemstilling, samt belyser hvordan en kan samskape effektive team. Vi ønsker derfor å nytte Hackman som vår hovedteori i vår oppgave.

## **2.0 Problemstilling**

Vår problemstilling er:

«Har ny virksomhetsstruktur for barnehagene i Stavanger kommune ført til en opplevelse av effektive team?»

## **3.0 Avgrensning**

Denne oppgaven handler om hvordan en som leder kan tilrettelegge og vedlikeholde prosesser for å skape effektive team. Vårt valg av teori, Hackmans fem betingelser for å bli et effektivt team, vil være det teoretiske fundamentet i oppgaven. Videre vil vi belyse betingelsene som han mener må være til stede for å skape effektive team opp mot vår problemstilling. Betingelse vi vil se på er; hva er et ekte team, overbevisende retning, støttende omgivelser, struktur og ekstern coaching. Videre vil vi ut ifra teorien drøfte funn fra informantene fra våre intervjuer for å se om vi finner svar på vår problemstilling.

Vi har nyttet kvalitativ semi-strukturert metode med dybdeintervjuer av fem virksomhetsledere som er ledere av hver sine team. I intervjuguiden har vi tatt utgangspunkt i Hackman sine fem betingelser med utdypende spørsmål underveis. I våre intervjuer har vi hatt søkelyset på informantenes subjektive opplevelse av eget team. Informantene har beskrevet sine prosesser som de har utøvd som leder i sine team, for å oppnå mål for ny organisering, og å bli et effektivt team. Videre vurderer vi funn opp mot hva vi mener er klokt for å tilrettelegge og vedlikeholde for å skape effektive team ut ifra Hackmans teori.

Avslutningsvis ønsker vi å oppsummere våre funn ut ifra vår analyse og presentere hovedfunn som er viktig for å fremme effektive team.

#### **4.0 Organisasjonen – Stavanger kommune**

Barnehagene i Stavanger kommunen har fram til 2020 vært organisert med en barnehagesjef og 55 små og mellomstore virksomheter. Størrelsen på virksomhetene har variert fra 2 avdelinger med 40 barn, til 15 avdelinger med 210 barn. De største virksomhetene hadde en virksomhetsleder, en assisterende styrer og en administrativ ressurs. I barnehagene opp mot 5 avdelinger var det bare virksomhetsleder som hadde et helhetlig lederansvar for barnehagen. Stavanger kommune og U.dir. utøver ulike undersøkelser jevnlig, både blant ansatte og foresatte. Det er også de senere år utøv mye forskning på barnehagefeltet, eksempel GoBan. Undersøkelsene viste at det er stor variasjon av kvalitet, samt store ulikheter på utøvelse av organisering av ledelse og drift. Ut ifra dette kom det et ønske om ny organisering av barnehagene i Stavanger kommune for å fremme et mer likeverdig barnehagetilbud av høy kvalitet for alle barn.

##### ***4.1 Ny Virksomhetsstruktur***

Nye Stavanger ble etablert i 2020 grunnet en kommunesammenslåing og kommunalsjef barnehage og kommunaldirektør besluttet da en endring av virksomhetsstruktur for barnehagefeltet. Endringen førte til at 55 virksomheter ble slått sammen til 21 virksomheter. De begrunnet endringen med at de hadde som mål å komme nærmere virksomhetslederne for å arbeide frem et mer likeverdig barnehagetilbud av høy kvalitet og å tilrettelegge for høyere profesjonalitet i utøvelsen av ledelse ved å etablere team.

Tjueen virksomhetsledere fikk bevare sin ledertittel og tildelt et større lederansvar ved at virksomhetens størrelse økte i forhold til antall ansatte og antall barnehagebygg. De nye virksomhetslederne fikk i sin rolle et større helhetlig lederansvar, større ansvar for økonomisk styring, krav om å sette strategier for virksomheten, skape lærende virksomheter og lede team. De resterende virksomhetsledere fikk endringsoppsigelse til avdelingsledere og ble medlemmer i teamet for samlet styrerressurs med mindre overordnet lederansvar og et større

fokus på kvalitet på implementering av ny organisering og driften internt i barnehagen.

Teamet i ny virksomhetsstruktur skulle fungere som en samlet styrerressurs for virksomheten som sammen skulle skape effektive team som leverer oppgaver og tjenester med høy kvalitet.

## **5.0 Teori**

Vi har i vår oppgave tatt utgangspunkt i teamteori, hovedsakelig fra Richard Hackmans sin teori fra boka «Leading Teams fra 2002, men vi bruker også Donelson Forsyth (2019) og Amy Edmondson (2019).

Vi har først valgt å beskrive hva gruppe er og hva et team er ut ifra Donelson Forsyth (2019). Videre beskrive vi Richard Hackmans modell for teameffektivitet ved å beskrive hans fem betingelser, som han mener må ligge til grunn for å kunne oppnå effektive team. Videre sier Hackman (2002) at den viktigste oppgaven til en leder er å tilrettelegge og vedlikeholde betingelsene over tid, for å fremme effektive team. Hackman (2002) sine fem betingelser vil være sentral i vår analyse for å undersøke hvordan betingelsene for teameffektivitet arter seg i praksis hos våre informanter og deres team, i ny virksomhetsstruktur.

Vi har valgt å komplementere Hackmans teori med Amy C. Edmondson (2019), som har forsket på hva som gjør organisasjoner gode. Edmondson mener at det mellommenneskelige perspektivet er viktig for teameffektivitet og at psykologisk trygghet er selve fundamentet for organisasjons prestasjoner.

### ***5.1 Grupper***

Faktum er at de fleste av oss tilhører ulike grupper som vi deler en viktig egenskap med og som skaper et psykologisk bånd mellom oss alle. En ofte brukt definisjon av grupper er; «*To eller flere individer som er knyttet til og innenfor sosiale relasjoner*» (Forsyth 2019:). Alle grupper til tross for at de er unike, har noen felles trekk, sammensetting, avgrensning, størrelse, interaksjoner, relasjoner, gjensidig avhengighet og struktur. Grupper er ofte stabile med gjennomtrengelige grenser som er et skille mellom de som er med i gruppen og de som ikke er med i



gruppen. Videre sier Forsyth at fellestrekk for grupper, er at de er nødt til å ha en sosial kobling seg imellom, der medlemmene deler en felles identitet med hverandre. Sentralt i sosial identitetsteori er antagelsen at den gruppen en tilhører, eller ønsker å være en del av, har betydning for vår identitet og selvfølelse (Forsyth 2019).

Videre mener Forsyth (2019) at gruppesamhold er viktig for at gruppen skal eksistere over tid. En vil da utvikle sterke og gjensidige mellommenneskelige bånd mellom medlemmer og forene gruppen, for eksempel en fellesforpliktelse til gruppens mål. Grupper som er preget av samhold innlemmer medlemmer, og setter pris på medlemskapet, og identifiserer seg som medlemmer. Gruppens samhold er oftere basert på en forpliktelse til å nå gruppens mål, fremfor de sosiale bånd blant medlemmer seg imellom (Forsyth 2019).

Verdien av grupper er at en får definert, bekreftet egne verdier, overbevisninger og redefinert sosial identitet (Forsyth 2019). Videre sier Forsyth at når vi møter usikre situasjoner, kan vi få betryggende informasjon i forhold til våre problemer og få opplevelsen av sikkerhet når vi er en del av en gruppe.

## **5.2 Team**

Team er grupper, men i motsetningen til grupper krever team mer av medlemmene i form av samarbeid og koordinering (Forsyth 2019).

Hackman (2002) mener at et team er et begrenset og stabilt sett av individer som er gjensidig avhengige av hverandre for å nå et felles mål. Der teammedlemmene er kollektivt ansvarlig for og avhengige av hverandre for å få løst oppgaven, og må derfor samarbeide og koordinere handlingene sine med hverandre.

Videre mener Hackman (2002) at et team består av noen få mennesker som arbeider sammen om et felles mål. De har ulike ferdigheter som kan utfylle hverandre når de samarbeider om oppgaven. Teammedlemmene har alle et like stort ansvar for at målene nås, og der kjernekomponentene og gruppens fundament er at en er gjensidig avhengige av hverandre for å få løst oppgaven

mest mulig effektivt. Det betyr at en som enkelt individ ikke vil mestre å utøve oppgaven som enkeltperson, men er avhengig av teamet.

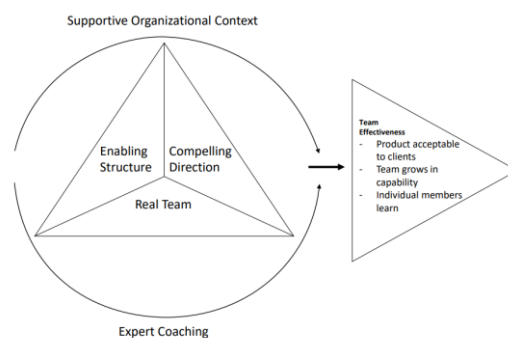
Hensikten med å organisere i team er en forventning om at en skal mestre å skape en merverdi i forhold til organisasjonen enn om en skulle arbeidet side om side, som en samarbeidende gruppe eller som enkeltpersoner.

Et team består ofte av en overordnet leder som gruppemedlemmene rapporterer direkte til. Team kan betraktes som et nyttig verktøy for å kvalitetsikre retning, formål, og oppgaver der leder sørger for at måten teamet arbeider på utløser prosessgevinster (Hackman 2002).

Hackman (2002) og flere studier viser at det ikke nødvendigvis er slik at en blir mer effektivt av å drive teamarbeid i team enn individuelt arbeid. Enkelte forskere hevder at alle team vil oppleve prosessproblemer som følge av dysfunksjonelle gruppeprosesser mellom medlemmene (Hackman 2002, Steiner, 1972).

Ledelse av grupper og team er en kompleks sosial prosess. Igjenom flere ti år har flere teoretikere og forskere definert ledelse på svært forskjellige måter. De temaene som ofte går igjen er; felles mål, innflytelse og relasjoner, og at de i samspill kan være et godt verktøy til å forstå hva ledelse er. En ofte brukt definisjon er: «Ledelse er å skape oppslutning om målrettet samarbeid igjenom å gjør det meningsfylt» (Anulf 2015:13).

Hackman (2002) beskriver fem betingelser som kan øke sannsynligheten for at et team kan bli mer effektivt, vist i figur 1.



Figur 1. Hackman (2002:32).

Nederst i trekanten sier Hackman (2002) at man må skape ett ekte team.

De neste betingelsene som Hackman beskriver, er en overbevisende retning og en muliggjørende struktur. De tre betingelsene utgjør grunnstrukturen for effektivt teamarbeid. Videre sier Hackman (2002) at en støttende kontekst og ekspert coaching kan bidra til økt teameffektivitet forutsatt at grunnstrukturen er på plass.

Videre vil vi utdype Hackman (2002) sine fem betingelser for teameffektivitet: ekte team, overbevisende retning og engasjerende mål, god struktur, støttende omgivelser og ekspert coaching

### ***5.3 Ekte team***

Hackman presiserer at den første og mest essensielle oppgaven til en leder er å sørge for at det faktisk eksisterer et ekte team. Hackman (2002) trekker opp fire egenskaper som kjennetegner ekte team, som vi her vil beskrive.

#### *5.3.1 Teamoppgave*

Teamet trenger oppgaver som er designet for team og ikke for enkeltpersoner. Leder må sørge for at det som skal gjøres er hensiktsmessig for teamets ytelse og krever at medlemmene jobber sammen og er gjensidig avhengige av hverandre for å oppnå identifiserbare kollektive resultater (Hackman, 2002). Er en ikke avhengig av hverandre for å løse oppgaven er en mer en samhandlende gruppe. En samhandlende gruppe ligner på et team, men hovedforskjellen er at medlemmene ikke er avhengig av hverandre for å utføre sine oppgaver, selv om de av forskjellige årsaker jobber sammen. En teamoppgave binder teammedlemmene sammen, fordi dens natur forsterker denne avhengigheten, ved at den ikke lar seg løse av individer på egenhånd.

#### *5.3.2 Avgrenset team*

Det andre kjennetegnet på et reelt team ifølge Hackman (2002) er at teamet er avgrenset. Teammedlemmer må vite tydelig hvem som er med og hvem som ikke er med i teamet. Hackman (2002) sier videre at det er en fare for at team kan ha for åpne grenser eller for stramme grenser. I et team som har for å åpne grenser vil mange mennesker være innom teamet og teamet kan få for mange input og ideer. Teamet kan dermed miste teamfølelsen og teamet får ikke implementert strategier for å utføre arbeidet. I et team som har for stramme grenser, kan teamet ha

vanskeligheter med å se utover seg selv og reagere på endringer i omgivelsene. De kan dermed gå glipp av viktige muligheter til å knytte til seg kompetanse som i perioder kan være nødvendige for å løse oppgaven (Hackman, 2002).

### *5.3.3 Avgrense teamets myndighet*

Det tredje kjennetegnet ved et reelt team er teamets omfang av autoritet og myndighet. Hackman (2002) sier at det er en god ide for en leder å avklare omfang av myndighet eksplisitt ellers vil teammedlemmene selv gjøre dette implisitt samtidig som de arbeider. Dette kan føre til en overdreven forsiktighet i beslutningstakingen eller at teamet på den andre siden overskrider de faktiske grensene for deres myndighet. Leders oppgave er å avklare myndighet og beslutningsansvar og Hackman (2002) viser til fire ulike måter å utøve dette på, som vi her presenterer.

1. Lederstyrte team: Lederen står utenfor selve teamet. Teammedlemmene har kun myndighet til faktisk å utføre oppgaven de blir gitt. Lederen overvåker, administrerer teamets ytelse, strukturerer enheten og dens kontekst og setter overordnede mål.
2. Selvadministrerende team: Medlemmene har ansvar for både utføre oppgaven og overvåke og administrere egen ytelse. Lederen setter mål, men sitter sammen med teamet og organiserer konteksten.
3. Selvdesignende team: Leder setter retning, men gir medlemmene full myndighet til selv å styre arbeidsprosessene sine. Slike team har stort handlingsrom til å gjøre det teamet tenker er nødvendig for å oppnå den målsettingen som er angitt for teamet.
4. Selvregjerende team: Teamet har selv ansvar for alle funksjonene. De bestemmer selv målsetninger og oppgaver de skal fokusere på, strukturerer enheten og dens kontekst og utfører arbeidet.

### *5.3.4 Teamstabilitet over tid*

Det fjerde kjennetegnet ved ekte team er at medlemmene i teamet er de samme over tid. Ifølge Hackman (2002) er det flere grunner til at stabile team presterer bedre. I et stabilt team utvikler medlemmene kjennskap til hverandre og utvikler et felles arbeidsmiljø som gjør at de kan fokusere på oppgavene i stede for å bruke energi på å orientere seg mot nye kollegaer eller situasjoner. De utvikler og deler

kunnskap som blir gjort tilgjengelig for alle og kan tjene som «minnehjelpere» for hverandre, noe som gir muligheten for kollektive endringer som overstiger kapasiteten til det enkelte teammedlemmet. Videre kan de bygge forpliktelser, omsorg for hverandre og kollektiv kompetanse ved å bruke de enkeltes kompetanse og erfaringer på en god måte. Teamet utvikler da en delt felles mental modell for ytelsesutvikling, som kan fremme motivasjon og skape større effektivitet i teamet.

#### ***5.4 Overbevisende retning***

Overbevisende retning er Hackmans (2002) andre betingelse for teameffektivitet. Å ha et klart mål eller retning på arbeidet som skal utføres sier han har klare fordeler. Det kan gi medlemmene i teamet energi, skape motivasjon ved at teammedlemmene bedre forstår oppgaven og engasjerer medlemmene til å bruke sin kompetanse og erfaringer på hensiktsmessige måter. Hackman (2002) sier at for å høste fordelene av en overbevisende retning må teamets mål være utfordrende, tydelig og ha en betydning og konsekvens hvis en lykkes eller mislykkes.

Hackman (2002) sier videre at for å fremme et selvadministrerende målrettet teamarbeid bør slutt tilstanden være tydelig spesifisert, men detaljene rundt måten eller midlene teamet skal bruke for å nå målene, ikke bør spesifisere. Ved å sette mål, men ikke spesifisere midlene vil teamet få handlingsrom og autonomi til å bruke sine kunnskaper, ferdigheter og erfaringer til å utforme og utføre arbeidet som er godt tilpasset teamet og dets omstendigheter. En nødvendig forutsetning for at en leder kan lykkes med å finne en god balanse på hvor mye en skal styre mål og midler, er at lederen kjenner teammedlemmenes kunnskaper og ferdigheter og hva de blir motivert av, opplever mestring på og har kapasitet til å utøve til det beste for teamet. I tillegg bør lederen spesifisere de ytre grensene og spillerrommet teamet har.

Hackman (2002) mener det er viktig at leder av teamene legger til rette for overbevisende retning og eller engasjerende mål. Videre mener han at et team med uklar retning eller mål vil kunne bruke mye tid på å finne ut hva de egentlig skal gjøre. Uten felles retning eller mål vil teamet miste engasjement og

motivasjon. Dette kan også skje hvis det settes for tydelige mål og midlene er for standardiserte. Medlemmene i et slikt teamarbeid kan også da miste motivasjon, engasjement, eierskap og forpliktelse til arbeidet fordi arbeidet ikke er utfordrende nok og en kan da få unnasluntrerere. Faren da er at en kan få det Hackman (2002) kaller sosial loafing. Sosial loafing defineres som «Den reduksjonen i individuelle anstrengelser som oppstår når folk arbeider i grupper, sammenlignet når de arbeider alene» (Forsyth 2019:314).

### ***5.5 God struktur***

Å sette god struktur er Hackmans (2002) tredje betingelse for et effektivt team. Hackman (2002) sier det er viktig å identifisere strukturelle funksjoner som kan legge til rette for teamarbeidets oppgaver med å gi teamet en god solid plattform for utøvelse av sitt kollektive arbeid. Videre sier Hackman (2002) at gode ledere etablerer grunnleggende rammer for teamets arbeid og deretter gir teamet god plass til å forme rammen til deres omgivelser. Lederen bør avstå fra å spesifisere for mye, men sette den grunnleggende strukturen for å fremme teameffektivitet. Hackman (2002) viser til tre funksjoner som kan være nøkkelen til å legge til rette for effektivt teamarbeid; utforming av oppgaven som teamet utfører, kjernene for atferd som veileder og begrenser teamatferd og sammensetning av teamet.

#### ***5.5.1 Utforming av oppgaven***

Når et teammedlem opplever arbeidet sitt som meningsfullt og føler seg personlig ansvarlig for arbeidsresultatet og får kunnskap om resultatene av innsatsen sin, fremmer det stor indre motivasjon ifølge Hackman (2002). Derfor mener han at når et team skal få en oppgave bør oppgaven være av stor betydning og gi mening for medlemmene, samt en tilrettelagt balansert arbeidsmengde som inviterer til medlemmenes kompetanse og kreativitet slik at teamet må koordinere innsatsen, dele på kompetanse og selv finne hvem som gjør deloppgaver, slik at en til slutt setter sammen det ferdige resultatet. Det å la teammedlemmene få designet sitt eget arbeid gjør det mulig å skape oppgaver som er store og betydningsfulle og teamleder tilrettelegger da for at motivasjonen ikke reduseres, og at arbeidet blir utformet så god som mulig. Videre vil det ferdige resultatet bedømmes av «kunden» og tilbakemeldingene vil bli gitt tilbake til teamet, som igjen vil gi teamet ny energi og motivasjon.

Hackman (2002) sier prosessgevinsten ved å gi teamet rom for autonomi, er at de selv får bestemme hvordan de vil løse oppgaven, hvilke verktøy de vil bruke og hvordan de vil bruke, både de menneskelige og materielle ressursene, vil være stor. Videre sier han at teamet også da vil oppleve en større mulighet til å eksperimentere med alternative måter å samarbeide på og dermed bli mer kompetente. Ofte vil teamet også ha en bedre forståelse av kravene og mulighetene som ligger i sine egne omgivelser enn det lederen har.

Videre sier Hackman (2002) at en må være bevisst på risikoen av sosial loafing ved å la teamet gjøre oppgaven i stede for individuell arbeidere får deloppgaver som leder styrer og setter sammen til et ferdig produkt. En god leder vil her se etter motivasjonsglidninger i teamet og kan coache på dette for å holde motivasjonen oppe.

#### *5.5.2. Normer*

Normer spesifiserer hvilken adferd som er akseptabel og uakseptabel i en gruppe. Atferd som anses som hensiktsmessig av teamet blir forsterket, og adferd som blir sett på som uakseptabel eller upassende blir sanksjonert, ifølge Hackman (2002). Er teamet enig om hva som er godkjent og ikke godkjent, og den er sterkt gjeldende, blir etterlevelsen desto større av teamnormene mener Hackman (2002). Eksempler på normer er ofte oppførsel som medlemmene ser på som spesielt viktig; komme presis, ikke avbryte hverandre, deling av informasjon, respekt og tillit. Dette er interne normer som blir en del av den grunnleggende strukturen innad i teamet.

Ifølge Hackman (2002) er også eksterne normer viktig. Teamet bør ha en aktiv holdning utover og scanne miljøet de arbeider i, for så å legge opp og eventuelt justere strategiene etter miljøets behov, muligheter eller hindringer. Han mener også at teamet må være opptatt av at det teamet «alltid må gjøre» og «aldri må gjøre». Dette reduserer risikoen for at teamet skal komme i konflikt med utilsiktede brudd på krav eller begrensninger som er etablert av egen organisasjon. Hackman (2002) mener at hvis teamet scanner teamet omgivelsene, analyserer og vurderer «hva alltid må og aldri må gjøre» er sannsynligheten større for at teamet

utvikler arbeidsstrategier som er tilpasset oppgaven og situasjonen bedre enn et team som bare er opptatt av de interne normene.

Det er sjelden at team selv utvikler eksterne normene som å scanne miljøet og «må gjøre», «aldri må gjøre» i forhold til oppgaveadferden, sier Hackman (2002). Teamet vil heller ha en tendens til å utvikle normer som fokuserer på mellommenneskelige relasjoner mellom teamet og «kunden». Normer som utvikler seg naturlig, vil dermed mest sannsynlig være gode for å opprettholde harmoniske mellommenneskelige relasjoner og interaksjoner og mindre sannsynlig for å fremme teamets effektivitet og «velvære» for de teamet tjener. De to eksterne normene føles mer unaturlige og må vanligvis opprettes aktivt som en del av teamets struktur. Hackman (2002) sier at normer er et kritisk aspekt ved teamstrukturen fordi de effektivt koordinerer og regulerer medlemsadferden. Men de viktigste normene for å fremme teameffektivitet er at lederen prioriterer å hjelpe teamet til å etablere kjernenormer som fremmer dyktighet og oppgaveytelse.

Ifølge Hackman (2002:111) dannes gruppenormer på 3 måter;

1. Normene blir overført til teamet av enkeltmedlemmenes tidligere gruppeerfaringer. Er normene like faller de på plass uten diskusjoner.
2. Normene utvikler seg gradvis ettersom medlemmene i teamet prøver ut ulik adferd. Adferden blir enten akseptert eller ikke etter hva medlemmene ser på som viktig og justeres og blir etablert raskt etablert ut ifra felles forventninger i temaet.
3. Den tredje måten er bevisst å skape normene som skal gjelde som en del av gruppestrukturen.

### *5.5.3 Sammensetting av teamet*

Hackman (2002) sier at når en leder skal sette sammen et team, må leder ivareta egenskapene til individene og egenskapene til teamet som helhet. På individ nivå bør individenes oppgaveferdigheter ha hovedfokus. Samtidig må en ha tilstrekkelig mellommenneskelige ferdigheter til å kunne samarbeide med de andre i teamet på en kompetent måte. I forhold til teamet som helhet er det to sentrale hensyn; Størrelsen på teamet bør være så lite som nødvendig for å utføre



arbeidet, og teamsammensetningen bør balanseres av en blanding av homogenitet og heterogenitet. Videre sier Hackman (2002) at en bør ha oppmerksomhet på å de naturlige sosiale kreftene som holdninger, tillit, oppførsel til team medlemmene.

Ifølge Hackman (2002) er en ideell størrelse på et team mellom 4 til 6 personer. Videre mener han at om teamene blir for store vil en i større grad oppleve motivasjonsnedgang, koordinasjonsproblemer ineffektivitet, akselererende prosessstap og tap av engasjement, som vil medføre til at produktiviteten synker i temaet.

Et godt sammensatt team hevder Hackman (2002) finner en god balanse mellom å være for like hverandre på den ene siden eller for ulike på den andre. En for homogen gruppe kan komme godt over ens, men mangler kanskje komplementære ressurser som trengs for å prestere. En for heterogen gruppe kan ha et mangfold av kompetanse og perspektiver, men tenker og oppfører seg for forskjellig til å koordinere seg. Et godt balansert team har medlemmer med ulike kompetanser, erfaringer og perspektiver, men er også like nok til å klare å koordinere og kommunisere med hverandre på en kompetent måte.

Hackman (2002) hevder at selv om dysfunksjonene med for mye mangfold er reell, er det mer vanlig og skadelig med et overdrevent homogent team. Mange krefter virker i samspill som fremmer likhet mellom medlemmene i teamet. Flere felles trekk kan være interesse for type arbeid, eller bestemte typer medlemmer. Etter at et team er dannet utvikles gradvis og uunngåelig et delt syn på virkeligheten og de etablerer normer som regulerer medlemmenes adferd og dermed oppstår det mer likhet i teamet. Teammedlemmer som ser på seg selv som annerledes enn de andre i teamet, forlater, eller blir bedt om å forlate teamet. Hackman (2002) sier at alle disse kreftene trekker i retning mot et team av mennesker som er ganske like og som er lett å samarbeide med og teamet utvikler da gjerne delte mentale modeller.

Hackman (2002) sier at det ikke er bevist at homogene team presterer bedre enn heterogene, men heterogene team som kommer seg gjennom konflikter på

mellommenneskelige plan og finner ut hvordan de skal jobbe sammen kan ha en betydelig mer kreativitet i oppgaveløsningen og de ferdige produktene enn det som genereres av et homogent team. Videre sier han at et balansert team kan skape mer fleksibilitet i hvordan de skal distribuere de menneskelige ressursene i teamet, samtidig vil dette styrke den gjensidig avhengighet til hverandre. Hackman (2002) mener da at kryssferdighetene også vil bli bedre utnyttet blant medlemmene i teamet. Videre sier han at det å bygge et VI er en god start, men det vil kreve ekspert coaching for å få til et mangfoldig godt team.

### ***5.6 Støttende omgivelser***

Dette er den fjerde betingelsen til Hackman (2002) for teameffektivitet. Hackman (2002) hevder at de støttende omgivelsene til teamet enten kan styrke eller hemme teamet i å utnytte en god grunnstruktur for teameffektivitet. Han mener det er tre støttende omgivelser som er viktig å forsterke grunnstrukturen; belønningssystemet, informasjonssystemet og utdanningssystemet, som vi her vil presentere dem.

#### ***5.6.1 Belønningssystemer***

Ifølge Hackman (2002) bør konsekvensene av gode teamprestasjoner være noe teammedlemmene tenker selv er gunstig og at belønning øker sannsynligheten for at adferden skjer igjen, da belønning er bedre enn straff for å forme adferd. Videre sier Hackman (2002) at belønningssystemer bør gi anerkjennelse og forsterkning avhengig av hvordan teamprestasjonen er. Når belønningssystemet gjør det, forsterker det de motiverende fordelene ved utfordrende retning og godt utformet struktur ved oppgaveløsningen. Belønning setter også fokus på at ledelsen bryr seg om teamets prestasjoner og at de er villige til å bruke ressurser på å anerkjenne hva teamet oppnår.

Anerkjennelse og forsterkning for god teamprestasjon får teamet til å tenke oss istedenfor meg og bidrar til å opprettholde kollektiv motivasjon og teamfølelse, samtidig er penger en belønning de fleste bryr seg om (Hackman 2002).

Hackman (2002) sier videre at det bør være tre betingelser for belønning. Belønning må være avhengig av at resultatet oppnås. Videre må teamet forstå hva som belønnes. Derfor bør det finnes tydelige indikatorer på i hvilken grad resultatet faktisk er oppnådd. Til slutt må medlemmene forstå at de har innflytelse

på å oppnå disse resultatene og at deres kollektive oppførsel direkte er med på å forme resultatet som utløser belønningen. Når teamet har oppnådd disse tre betingelsene har de et godt innblikk mellom det de gjør og det de får og derfor kan ytelsesbetingede belønninger og anerkjennelse få en stor effekt på medlemmenes kollektive motivasjon.

### *5.6.2 Informasjonssystemer*

Ifølge Hackman (2002) bør organisatoriske informasjonssystemer tilrettelegges og være tilgjengelige for team slik at de har mulighet for å innhente data og kunnskap når de trenger det for å kunne planlegge og utføre sitt arbeid på en kompetent måte. Videre mener han at et godt informasjonssystem gjør medlemmene i teamet i stand til å dra nytte av de andre fordelaktige egenskapene til det de skal prestere, for eksempel en klar retning som orienterer teamet mot organisasjonens mål, eller normer som holder medlemmene på utkikk etter de beste måtene å løse formålene for oppgavene på.

Videre mener Hackman (2002) at informasjon er avgjørende for utvikling og gjennomføring av gode teamprestasjonsstrategier. Manglende informasjon om ytelsessituasjonen gjør at teamet flyr i blinde uten navigasjonshjelpemidler og strategiene vil være mer drevet av tilfeldigheter enn kompetent analyse. Ifølge Hackman (2002) vil et team som har nok informasjon om sine prestasjonssituasjoner kunne navigere rundt de største problemene og sette inn kreftene til de riktige tidspunktene.

Ifølge Hackman (2002) krever god planlegging god informasjon om ressurser, tid, plass, utstyr, krav om endringer i framtiden, slik at teamet kan planlegge gode arbeidsprosesser og endre strategier underveis hvis det trengs. Videre sier Hackman (2002) at for lite informasjon kan hemme prosesser, mens for mye kan gjøre at en ikke mester å sile ut den informasjon som er viktig for å planlegge rett strategi. En får da det Martine Haas i Hackman (2002) kaller en overload trap som fører til at teamet mottar så mye informasjon at de drukner i denne. Dette vil igjen gå utover kvaliteten på oppgaveløsningen.

Informasjon kan også skape maktforhold som kan påvirke produktiviteten på arbeidet negativt om informasjon holdes tilbake. Hackman (2002) mener at det er viktig for leder å finne en god balanse for å gjøre informasjon tilgjengelig for teamet. Da vil maktbalansen være mer lik, og dette fremmer at teamet blir mer gjensidig avhengig av hverandre. Den totale makt i teamet økes, og teamet kan få ting til som ellers kunne vært umulig (Hackman 2002).

### *5.6.3 Utdanningssystemer*

Hackman (2002) hevder at en organisasjon bør gjøre opplæring og teknisk assistanse tilgjengelig for alle aspekter der medlemmene ikke allerede er tilstrekkelig kunnskapsrike eller dyktige til å utføre arbeidsoppgavene sine. Teamet kan lære av hverandres kunnskaper ved å dele ekspertise med hverandre og de kan også lære av teamets suksess og fiasko ved sammen å reflektere over disse. Videre sier Hackman (2002) at teamet likevel ofte vil komme opp i situasjoner der de ikke har kunnskap eller tilstrekkelige ferdigheter. Ytre hjelp og ekspertise kan hjelpe teamet med å overskride grensene for teammedlemmenes nåværende ekspertise. Å legge til rette for opplæring av et team, i stedet for enkeltpersoner, vil kunne utvide teamets tilgjengelige kunnskap og ekspertise betydelig og gjør det mulig for medlemmene å utnytte de andres kunnskap og ekspertise mer effektivt (Hackman 2002).

### *5.7 Ekspert Coaching*

Når leder har tilrettelagt for en overbevisende retning, en muliggjørende teamstruktur og en støttende organisatorisk kontekst, ligger grunnlaget for effektive teamprestasjoner til rette for at coaching kan forbedre teamets ytelsesprosesser betydelig (Hackman 2002).

Ifølge Hackman (2002) handler coaching om å forbedre og effektiviserer teamet. Det innebærer direkte interaksjon med et team for at teamet skal mestre å ta i bruk sine kollektive ressurser i utøvelsen av arbeidet. Videre sier han at en må bygge teamarbeidet og adressere ethvert aspekt av teaminteraksjon som hindrer medlemmenes evne til å jobbe godt sammen gjennom coaching, for å skape effektive team. Hackman (2002) deler opp ytelsesprosesser i tre nøkler; innsats, ytelsesstrategi og kunnskap, som vi her vil presentere.

### *5.7.1 Innsats*

Ifølge Hackman (2002) vil det alltid være noen merkostnader når arbeidet utøves i team, det tar tid å koordinere medlemmers aktiviteter mens det mest skadelige er imidlertid «sosial loafing», en slapper mer av og anstrenger seg mindre i forhold til oppgaver, og kan føle seg mindre personlig ansvarlig når en er en del av et team. Mestrer leder å lage en god lagånd i teamet der en utvikler en felles forpliktelse, som medlemmene opplever eierskap og stolthet overfor, kan det fremme velvilje og motivasjon til høy oppgavefokuset innsats (Hackman 2002).

### *5.7.2 Ytelsesstrategi*

Utvikling av innovative ytelse strategier innebærer ifølge Hackman (2002) to forskjellige aktiviteter. Først må en ifølge Hackman (2002) analysere teamets ytre miljø og status for muligheter og utfordringer i forhold til de interne resurser. Deretter analyse og vurdere ulike alternativ for å unngå problemene og utnytte mulighetene i teamet, og til slutt velge de mest egnet teammedlemmene til oppgavene.

Vanlige rutiner er svært effektive ved at teammedlemmene ikke trenger aktivt å vurdere hvordan de skal gå frem med hvert enkelt arbeid. Men avhengighet av rutiner og standardrutiner kan inviterer til prosessstap, spesielt når medlemmene er så fokuserte på oppgaveutførelse at de ikke merker at oppgaven eller situasjonen har endret seg (Hackman 2002). Videre sier Hackman (2002) at team noen ganger kan utvikle nye måter å samhandle på som resulterer i originale eller innsiktsfulle metoder for arbeidet, en synergistisk prosessgevinst. For eksempel finne et middel til å utnytte noen ressurser, eller nøkler for å unngå ulike hindringer, eller komme opp med en ny måte å skape ideer for å løse et vanskelig problem.

### *5.7.3 Kunnskap og dyktighet*

Et av de vanligste og mest skadelige prosessstapene som kan oppstå for team, ifølge Hackman (2002), er feil vurderinger av medlemmenes bidrag, der en ofte vurderer teammedlemmene ut fra det ytre, (egenskaper, posisjon, atferd og stil). Når et team legger større vekt på slike faktorer enn hva personen har av kunnskap, kan en miste verdifulle kunnskaper og talenter. Konsekvensen kan bli at en forholder seg mer til synspunktene til personen som har en formell autoritet eller

status, selv om noen andre i gruppen faktisk vet mer om oppgaven (Hackman 2002). Prosessgevinsten for kunnskap og ferdigheter kommer når teammedlemmer utvikler et samhandlingsmønster som fremmer læring av hverandre, og som øker teamets kunnskap og utvider teamets totale kunnskapsnivå (Hackman 2002).

#### *5.7.4 Fra prosess til ytelse*

En coaching intervensjon er ifølge Hackman (2002) å minimere prosessstap eller fremme prosessgevinster i forhold til de tre nøkkelytelsesprosessene, slik at en fremmer effektive team. Ifølge Hackman (2002) må leder kontinuerlig vurdere og håndtere konkrete problemer en støter på og utnytte coaching mulighetene ved begynnelsen, midtveis og ved endt oppgavesyklus.

Hackman (2002) mener at team medlemmene er åpne og motivert for ekspert coaching ved oppstart da en er motivert i forhold til oppgaven og kan få ulike perspektiver for løsninger på oppgaven. Videre mener Hackman (2002) at en ved midtveis i oppgaven har teamet gjort seg noen erfaringer som kan fremme gode refleksjoner slik at en kan justere og korrigere slik at en får en forståelse på at en er på rett vei. Når oppgaven er løst og teamet er kommet til slutttilstanden, som Hackman beskriver det som, kan en tilrettelegge for og etablere en læringskultur over hvordan de best kan lære av hverandre, fra kollektive erfaringene en har gjort seg, slik at en kan dra nytte av ved de neste oppgaven som blir tildelt teamet. Videre mener Hackman (2002) at feiring skal verdsettes fordi det bekrefter at teamet har gjort det bra og det fremmer kollektiv intern motivasjon.

Videre påpeker Hackman (2002) at det er viktig å ha rett timing slik at en unngår å distrahere eller avlede et team fra oppgaven og at det ikke er noen korrekt måte å utøve coaching på, men leder må bruke sin egen atferd og lederstil i gjennomføringen. Videre belyser Hackman (2002) verdien av at god coaching hjelper teammedlemmer med å øve og lære ferdighetene, og belønningene ved å være selvledere, vil skje best om leder er i nærheten. Videre er det ifølge Hackman (2002) avgjørende at ekspert coaching er tilgjengelig for et team, uavhengig av hvem som gir den eller hvilke posisjoner disse har.

## 5.8 Psykologisk trygghet

Amy C. Edmondson (2019:xviii) definerer psykologisk trygghet som: *«Et klima der mennesker er komfortable til å ta risiko uten frykt for å bli ydmyket, og at det er trygt å stille spørsmål og kan stole på sine kollegaer.*

Bang og Middelfart har oversatt Edmondson sin definisjon til norsk, som vi her viser til: *«En felles oppfatning blant medlemmer i en gruppe om at det er trygt å ta mellommenneskelige sjanser i gruppen, og at ingen av medlemmene vil ydmyke, avvise eller straffe noen av de andre for å si det de mener i gruppen».* (Bang og Middelfart 2019:232)

Amy C. Edmondson (2019) har forsket på hva som gjør organisasjoner gode og mener at teameffektivitet starter med psykologisk trygghet. Hennes forskning viser at psykologisk trygghet er selve fundamentet for organisasjons prestasjoner, der kjernen er at læring fremmer effektivitet. Edmondson (2019) mener at det er viktig av leder å skape forventinger i team om at feil og mangler må komme frem og at en tilrettelegger for et klima der alle opplever og erfarer at en er trygg på at innspill blir tatt positivt imot og fulgt opp i praksis. Dette kan gjøres ved å tilrettelegge fora for tilbakemeldinger der oppgavene igjen blir diskutert slik at bygger en læringskultur. Når et arbeidsmiljø har høy psykologisk trygghet skjer det gode ting, og feil rapporteres raskt slik at korrigerende tiltak kan iverksettes. Kort sagt, psykologisk trygghet er en avgjørende kilde til verdiskapning til organisasjonen i et komplekst miljø i endring (Edmondson 2019).

### 5.8.1 En metaanalyse av Klein (2009)

Klein spør i sin metaanalyse «er teamutviklende tiltak effektive?». I denne Metaanalysen kommer Kein (et al.,2009) frem til fire teamutviklende tiltak for å tilrettelegge for effektive team. Videre forsket Kein med fler på hvilke av dem fire som var mest effektive.

1. Tydelige mål
2. Rolleklargjøringer; forventningsavklaringer til teamet og hverandre
3. Mellommenneskelige relasjoner; fokus på tillit og psykologisk trygghet
4. Problemløsning; hva er flaskehals for levering.

Det Klein (2009) med flere kom frem til som mest effektivt teamutviklende tiltak er målsetning og rolleklargjøring, men de mener at mellommenneskelige relasjoner og problemløsning er teamutviklende tiltak som også er viktig å jobbe med for å utvikle teamene.

## **6.0 Metode**

Vi har valgt å bruke kvalitativ semi-strukturert metode som fremgangsmåte for å se på Hackmans (2002) betingelser opp mot utøvelse av praksis i teamarbeid i ny virksomhetsstruktur for barnehagene i Stavanger kommune.

Semi-strukturert metode har sin styrke i at den kan ta utgangspunkt i vårt teoretiske perspektiv og i lys av teorien kan vi analysere praksis i teamene og vurdere vårt teoretiske forankringspunkt ut ifra informantenes opplevelse over oppgavens problemstilling om effektive team. Ved å nytte semi-strukturert metode empirisk innebærer dette liten grad av formalisering da det sentrale blir å skape en dypere forståelse av det å være et effektivt team, noe som er formålet for oppgaven (D.Langdridge 2019).

Teamarbeid blir ofte valgt som metode når arbeidsoppgavene bærer preg av en kompleksitet og variasjoner og vi ser derfor at det er en fordel å nytte kvalitativ metode i vår undersøkelse og valgte å benytte oss av intervju basert på tema.

I kvalitativ metode er deltakernes opplevelse og prosesser i fokus for undersøkelsen. Fordelene er at en da evner å ta høyde for menneskenes subjektive erfaringer som kan gi innsikt i hvordan mennesker er, og ikke hva som er definert på forhånd (D.Langdridge 2019).

Ulempen ved kvalitativ metode er at de tradisjonelle begreper om validitet og reliabilitet ikke er særlig anvendbare på dataene, da det ikke er bred akseptert metode innen psykologisk forskning. Vi har derfor prøvd å ha et kritisk blikk og ikke fortolker svarene som kommer frem i intervjuene. Vi ser også at ved å ha lik faglig bakgrunn og praksis fra samme virksomhetsstruktur som våre informanter, kan det være en fordel, men også en ulempe når vi tolker svarene. Under vårt arbeid med analysering av funn, ser vi at vi kunne ha stilt flere utdypende



spørsmål eller spurt om flere eksempler. Vi kan også se at det er en svakhet ved å velge ledere av teamet som informanter, vi hadde kanskje fått inn flere perspektiver på vår problemstilling, men da kunne omfanget i forhold til oppgaven blitt for stort.

Når vi hadde valgt metode, valgte vi ut fem informanter. Felles for informantene er at de har vært med fra starten av ny virksomhetsstruktur og at de leder hvert sitt team. Hver informant er vår datakilde for vår analyse. Deres opplevelse, uttalelser og meninger og personlighet kan påvirke våre funn, da informantene gir oss kunnskap, innsikt og tanker i forhold til det å lede et team.

Ved valg av metode var det viktig for oss å ha ervervet en teoretisk forståelse før intervjuene. Vi utarbeidet temalisten til intervjuet der vårt hovedmål var at informantene skulle få belyse sin praksis i de ulike teamene. Da vi hadde en klar retning ut ifra Hackman sine fem betingelser, ser vi at det har betydning for hvordan sluttresultatet ble. Vår intensjon med å ha tema intervju var å ha så åpne spørsmål som mulig slik at ikke spørsmålene skulle være ledende.

Etter at vi hadde gjennomført intervjuene startet arbeidet med å tolke, strukturer og analyser informasjonen fra intervjuene opp mot Hackmans (2002) fem betingelser for effektive team. Informasjonen ble sortert etter de fem betingelsene, deretter sammenlignet og vurdert om vi fant noen felles mønstre. Likheter, ulikheter og enkelte funn ble notert for å finne svar på vår problemstilling.

Det kan være vanskelig å etterprøve vår studie, men vårt ønske er å finne kunnskap og læring, ved hjelp av informantenes betraktning av egne team og hvordan en i praksis kan nytte Hackman (2002) sine fem betingelser for å bli et effektivt team. Dette da vårt valgt av tema for oppgaven, var ut ifra hva vi selv var interessert i og kunne dra nytte av i vårt eget arbeid i egen virksomhet. Målet vårt for denne analysen var å tilegne oss ny kunnskap om effektive team, som vi kan dra nytte av og bruke til å forbedre og eller videre utvikle eget team og virksomhet.

## 7.0 Refleksjon og diskusjon – teori og praksis

I denne oppgaven har vi følgende problemstilling: «Har ny virksomhetsstruktur for barnehagene i Stavanger kommune ført til en opplevelse av effektive team?».

Vi har i oppgaven brukt teamteori med hovedvekt på Hackmans (2002) fem betingelser for teameffektivitet. Vi har intervjuet fem teamledere som er ledere for hver sine team i hver sine virksomheter. I våre intervjuer har vi benyttet semi-strukturert metode, kvalitativt der deltakerens opplevelse er i fokus, da vi ønsker å unngå formalisering, da målet er å skape en dypere forståelse av det å være et effektivt team. Vi vil videre i diskusjonsdelen presentere og diskutere svarene fra informantene hovedsakelig opp mot Hackmans (2002) teori om effektive team, men da hans teoretiske fokus er på oppgaveorientering har vi valgt å ta inn andre for å belyse viktigheten av det mellommenneskelige perspektivet. Til slutt i diskusjonsdelen beskrive vi felles funn og eventuelle begrensninger og muligheter teamene har og kommer med noen råd for videre utvikling av teamene.

### 7.1 Ekte team

Hackman (2002) trekker opp fire egenskaper som leder må sørge for er til stede for at det faktisk skal eksistere et ekte team. Vi vil videre presentere funn i forhold til disse fire egenskaper; teamets oppgave, avgrensning av teamet, myndighetsavgrensning og team stabilitet.

#### 7.1.1 Teamets oppgave

Når oppgavene er reelle team oppgaver skaper det gjensidig avhengighet mellom teammedlemmene og oppgaven krever et samarbeid for å løses (Hackman 2002).

Ut ifra informasjonen fra informantene beskriver de at teamene er relativt nye for hverandre og flere av teamene arbeider enda med å avklare ansvarsområder og arbeidsoppgaver. En av informantene utdyper dette: «*Gjensidig avhengighet er noe som vi må jobbe med hele tiden og faktisk kjenne at man er avhengig av hverandre. Da må man se litt nytt på oppgavene og ikke bare fortsette med det en har gjort før viksomhetssammenslåing, når vi var ansvarlige for hver vår barnehage*».

Hovedtrekkene fra informantene kan vise til at det oppleves som om mange av oppgavene i virksomhetene er komplekse og krever at teammedlemmene bruker hverandres kompetanse og ferdigheter for å løse dem. Det viser også at avhengigheten kan variere og ikke er like sterke i alle samarbeidssituasjoner, alt etter hvilke oppgaver som skal løses. Gjennomgående funn er at mange av de store driftsoppgavene som HMS, ansettelse og partsamarbeid deler teamet seg imellom etter interesse og kapasitet, slik at ikke alle gjør alt. Vi ser her at teammedlemmene er mer en samhandlende gruppe enn et team, jamfør Hackman (2002).

Videre sier informantene at teamene er mest gjensidig avhengige av hverandre i forhold til de store faglige ansvarsområdene og utviklingen av disse som skal implementeres i barnehagene. Plandokumentene til barnehagen er for eksempel, Rammeplan for barnehager, stortingsmeldinger o.l. Kommunalsjef for barnehage lager strategiplaner ut fra disse, som virksomhetene blir ansvarlige for å implementere. Eksempel på dette er; inkluderende felleskap for styrket barnehagetilbud; «laget rundt barnet». Vi ser at de store faglige oppgavene som teamet skal løse ofte er abstrakte og generelle og at teamene operasjonaliserer disse slik at det skapes rom for at teammedlemmene kan projisere sin kunnskap inn i oppgaven på riktig sted. Dette er noe som kan utvikle teamene til å bli mer gjensidig avhengig av hverandre og skape et kollektivt resultat, jamfør Hackman (2002).

En av informantene (heretter kalt informant A) trekker fram at psykologisk trygghet i teamet er viktig for å styrke den gjensidige avhengigheten til hverandre. De har skrevet en teamkontrakt mellom medlemmene for blant annet å fremme psykologisk trygghet i teamet. Informant A sier videre at hun bruker teamkontrakt bevisst for å bli kjent med de ulike medlemmene og får bedre innblikk i hvem de er; hvilken egenskap, kunnskaper, kompetanse, erfaringer og interesser de har, og at teamkontrakten brukes aktivt i teamet. Informant A sier da at det er letter for teamet å forholde seg til hverandres kunnskaper m.m og det er letter for henne som leder å sette medlemmene til det de passer til i oppgaveløsningen, slik at teamets kapasitet brukes mest mulig optimalt.

### 7.1.2 Avgrenset team

Teamet må vite tydelig hvem som er med og ikke med i teamet. Team som har for åpne grenser, kan få for mange input og ideer til at de klarer å løse oppgavene. Et team som har for stramme grenser, kan ha vanskeligheter med å se muligheter eller begrensninger som skjer i omgivelsene (Hackman 2002).

Alle informantene hadde faste medlemmer i teamet. Vi kan ikke få noe inntrykk av at teamene hverken hadde for stramme eller for løse grenser. Trenger teamet spisskompetanse eller en støttefunksjon for å løse en oppgave, inviterer de dette inn i teamet på enkeltmøter. Dette kan være spesialpedagoger fra PPT eller konsulenter fra HR-avdelingen eller lignende. Et team hadde derimot tatt inn en spesialpedagog fra PPT som fast medlem av teamet. Dette begrunnet informanten med at de har flere komplekse saker på det spesialpedagogiske området som gjør at de trenger denne spisskompetanse kontinuerlig.

### 7.1.3 Avgrense teamets myndighet

Hackman (2002) sier at teamet må avklare sin myndighet og hvilke beslutninger de skal ta og ikke ta eksplisitt ellers vil teamet gjøre det implisitt mens de arbeider. Han viser til fire ulike måter å utøve dette; lederstyrte, selvadministrerende, selvdesignende og selvregjerende team.

Flere av informantene ytrer at de har fordeling av ansvar og myndighet som tema flere ganger i teamet. En sier det slik: *«Å fordele ansvar og myndighet er noe vi tar opp ofte. Dette er prøving og feiling. Før hadde vi ansvar for å drive hver vår barnehage, nå skal vi være en samlet styrerressurs, som driver alle barnehagene i virksomheten».*

I forhold til Hackmans (2002) fire myndighetsnivåer som er beskrevet i teoridelen, ser vi i det store bildet at teamene først og fremst opererer som selvadministrerende team. Felles for informantene er at virksomhetsleder får tilsendt mål og strategi fra Stavanger kommune, planen videresendes teamet til gjennomlesning, så tas det opp i teamet og en fordeler ut oppgaven ut ifra teammedlemmenes interesser, kunnskap og ferdigheter. De får videre i oppgave å utarbeide en strategi for implementering av ny plan som de deler og får innspill på

fra teamet før de iverksetter ny plan i virksomheten. Leder sitter sammen med teamet og organiserer konteksten for arbeidet.

Videre opplyser flere av informantene at de bruker ansettelses profilen, og setter myndighetsfordeling eksplisitt ut ifra stillingsprofilen og teammedlemsrollen en er ansatt til. Slik vi ser det vil det å bruke ansettelsesprofilen til en viss grad styre noe av myndighetsfordelingen, men bare til enkeltmedlemmene av teamet og kanskje ikke i stor grad på myndighetsnivået til teamet som helhet.

Informantenes beskrivelse tydeliggjør variasjon av myndighetsnivåer i forhold til hvilke oppgaver teamet får. Myndighetsnivåer varierer mellom arbeidsform som er lederstyrt eller mot selvdesignendeteam. Utfyllende eksempler på dette vil komme frem under vår analyse under Hackmans (2002) betingelse, overbevisende retning og engasjerende mål.

#### *7.1.4 Teamstabilitet over tid*

Hackman (2002) sier at i et stabilt team utvikler medlemmene kjennskap til hverandre. De bruker mindre tid på å orientere seg mot nye kollegaer og fokusere mer på oppgaven. De utvikler delt kunnskap noe som kan gi mulighet for kollektive endringer som overstiger kapasiteten til det enkelte medlem.

Bare et av teamene har vært stabile siden oppstart ellers har alle skiftet ut medlemmer i teamet. Informantene ytrer generelt at det har tatt tid å bli kjent med hverandre på grunn av pandemi som har gjort at teammedlemmene ikke har fått møtt hverandre fysisk og arbeidet sammen som team i den grad de skulle ønsket.

De teamene som har fått nye medlemmer sier at når det kommer nye medlemmer inn må de begynne på nytt å sette teamet sammen med å avklare forventinger og bli kjent med hverandre. Utskiftningene har medført til at enkelte team opplever å ikke ha fremgang, spesielt på de store fagområdene.

#### **7.2 Overbevisende retning**

Hackman (2002) hevder at overbevisende retning har en klar fordel for teameffektivitet og kan gi teamet energi, skape motivasjon slik at de forstår oppgaven bedre og kan bruke kompetanse og erfaring på en hensiktsmessig måte.

Alle informantene knytter virksomhetenes sine oppgaver og mål opp mot Stavanger kommunes overordnede mål for kommunale barnehager, «et likeverdig barnehagetilbud av høy kvalitet». Dette målet uttrykker alle informantene setter retning til å utarbeide faglige strategier og arbeidsplaner som igjen skal implementeres til resten av personalet i barnehagene.

Informantene har en felles opplevelse av at målet for Stavanger kommune gir faglig energi i refleksjoner, drøftinger og skaper motivasjon til å finne mening på hvordan teamet skal forstå og løse oppgaven. De erfarer at de faglige utfordringene er en viktig motivasjonsfaktor og når mål eller delmålene nås, kjenner teamene på en felles mestringsfølelse.

Informantene sier at de opplever å kjenne teammedlemmenes styrker og svakheter i forhold til kunnskap og ferdigheter, og at de som teamleder, justerer og styrer teamet ut fra denne kjennskapen til kompetansen og interesser teamet besitter. De opplever ved å jobbe på denne måten at medlemmene i teamene blir mer motivert og fokusert på å finne løsninger på oppgaven. En tilrettelegger da for effektiv bruk av kompetansen til sine teammedlemmer, jamfør Hackman (2002).

Hackman (2002) hevder at bestestandarden for målrettet teamarbeid er når slutttilstanden er tydelig spesifisert, men detaljen på hvordan oppgaven skal utformes for å nå målet, ikke bør spesifiseres. Alle informantene kommuniserer tydelige mål og slutttilstander, men vi finner ulikheter i hvor mye teamleder involverer seg i oppgaveløsningen og hvor mye autonomi teamene får, ut ifra hvilken oppgave som skal løses. Et mønster som går igjen er at teamlederne har en medvirkning i oppgaveløsningen ved at oppgaven går inn og ut av teamet for refleksjon, korrigerende og ideutveksling. Teamleder sitter da sammen med teamet og styrer deler av prosessene. Vi kan sammenligne dette med Hackmans (2002) beskrivelse av selvadministrerende team.

En informant har samme tilnærming i forhold til at oppgavene går inn og ut av teamet for bearbeidelse før det presenteres til personalet. Informantens intensjon er at teammedlemmene skal implementere fagstoffet likt til den enkelte barnehage slik at implementeringsmetoden blir lik for hele virksomheten. Dette heller mot

det Hackman (2002) kaller lederstyrt team. En fallgrube her ifølge Hackman (2002) kan være at en ved å standardisere metoden for å komme til lik slutttilstand for alle, kan føre til at teamet ikke opplever eierskap eller mening med utøvelsen av strategien. En står da i fare for å miste engasjement i teamet og i personalgruppa, fordi teamet ikke får handlingsrom og autonomi til å selv finne metoder for å implementere oppgaven i eget personal. En kan da få unnsultrere eller det Hackman kaller sosial loafing.

En annen informant beskriver seg som en leder som trør varsomt og kanskje litt for langsomt, men begrunner dette med at endring tar tid, og at hun vil at alle i teamet og personalgruppa skal forstå meningen med det som skal implementeres. Hun ønsker at teammedlemmene ut ifra egen indre motivasjon skal komme med forslag til hvordan de kan løse oppgaven og at teamet sammen får med resten av personalet i implementeringsprosess. Hun sier videre at hun tidvis møter lav motivasjon i teamet for å implementere de strategiene teamet har jobbet fram. Vi ser at informanten har en intensjon om å legge til rette for det Hackman (2002) kaller et selvdesignende team ved å gi høy grad av tillit og autonomi til teamet, men at dette kanskje ikke balanseres i stor nok grad med en tydelighet for hva en kommuniserer som slutttilstand. Det er flere faktorer som kan spille inn på dette, men en av dem kan være det Hackman (2002) sier, når retningen ikke er klar nok vil teamet kunne miste engasjement fordi de ikke helt vet hva de skal gjøre. Informantene opplever at det tidvis kommer mange oppgaver som er utfordrende når teamet er presset på tid og kapasitet. Teamet prøver å forstå hva bestillingen er, finne retning og legger planer ut ifra oppgavene. Vider påpeker informant at teamet sjelden får tid og ro til å fordype seg i oppgavene, som gjør at det er utfordrende for teamet å komme til slutttilstand. Ut ifra informantens beskrivelse ser vi at det å ha fokus på for mange oppgaver kan gi energilekkasje for teamet. Vi mener det er viktig at en må prioritere hvilke oppgaver som skal gis oppmerksomhet slik at en ikke har fokus på for mange oppgaver som skal løses samtidig. Teamet vil da få tid og mulighet til å sette søkelys på den prioriterte oppgaven og forsterke planen for implementering.

### **7.3 God struktur**

Hackman (2002) hevder at god struktur kjennetegnes av arbeidsoppgavens utforming. Vi vil vider se på Hackmans (2002) tre kjennetegn for god struktur; utforming av oppgaven, kjernenormer og sammensetting av team.

#### *7.3.1 Utforming av oppgaven*

Oppgaver som fremmer indre motivasjon, er sentralt for å oppnå teameffektivitet. At medlemmene opplever meningsfullhet, ansvarlighet for resultat og får tilbakemelding på kvaliteten på det de gjør, fremmer indre motivasjon når det gjelder å løse oppgaven (Hackman 2002).

Informantenes felles opplevelse er at teamet er motivert for nye oppgaver og har et stort engasjement i oppgaveløsningen og da spesielt i forhold til de store faglige oppgavene der teamet får brukt kompetansen sin optimalt.

To av informantene ytrer at medlemmene også har oppgaver som ikke utfordrer og engasjerer i like stor grad, som for eksempel mer rutinepreget arbeid, men at dette arbeidet også har stor verdi for virksomheten. Ofte vil dette arbeidet kunne løses av enkeltmedlemmer og er ikke så komplekse oppgaver som må løses av teamet som en helhet.

Informantene sier at teammedlemmene motiveres av hverandre når de ser at de lykkes i sitt arbeid, og opplever at arbeidet faktisk har en positiv betydning for kvaliteten som gis på barnehagetilbudet til barn og foreldre. Informantenes beskrivelse er her i tråd med Hackman (2002) sin teori på at det du gjør har en betydning for andre og vil føre til en opplevd meningsfullhet som er en del av indre motivasjon (Hackman 2002).

Når det gjelder tilbakemelding på kvaliteten på arbeidet som en indre motivasjonsfaktor ytrer alle informantene at de gir tilbakemelding som ros og annerkjennelse når ting går bra. De tilrettelegger også for kollektiv refleksjon i teamet både når ting går bra eller når teamet feiler, for å skape læring. Videre nevner de at teamet får tilbakemeldinger på arbeidet fra foreldre og gjennom ulike



kartlegginger. Disse tilbakemeldingene blir brukt for å justere og korrigere videre arbeid.

Hackman (2002) sier at teamet må ha myndighet og ansvar (autonomi) for å kontrollere og lede sine egne arbeidsprosesser, dette vil øke kollektiv motivasjon. Alle informantene sier de gir teamet autonomi, men vi ser ut ifra utfyllende svar at autonomi gis ulikt i forhold til hvilke oppgaver som skal løses. Flere informanter legger vekt på å gi teamet stort handlingsrom. De ønsker ikke at teamet skal oppleve motivasjonstap ved å bli for detaljstyrt, da flere av teammedlemmene har høy kompetanse og ferdigheter som beriker teamet, og de har tillit til det arbeidet som utøves.

En informant opplyser at teamet har autonomi når det gjelder å løse de store fag oppgavene på team nivå, men at teammedlemmene blir styrt på metode i forhold til implementeringen nedover i egen organisasjon på de faglige oppgavene. Ifølge Hackman (2002) vil ofte teammedlemmene ha en bedre forståelse av kravene og mulighetene som ligger i egne omgivelser enn det leder har. Vi kan derfor stille spørsmål om det å la teammedlemmene i større grad få velge metode på implementeringsarbeidet i egen barnehage, vil være mer hensiktsmessig når det gjelder å imøtekomme krav og muligheter i barnehagen de opererer i, da teammedlemmene ofte best kjenner behovet i egen barnehage

### *7.3.2 Kjernenormer*

Kjernenormene skal ifølge Hackman (2002) veilede, begrense og styre teamadferden innad i teamet og hvordan teamet oppfører seg som team utad.

Fire av informantene hadde ikke hatt spesielt fokus på normer innad i teamet, men normene var noe som hadde utviklet seg etter hvert. Eksempler var mobil bruk, hva vi bringer inn i teamet, delaktighet, være positive til hverandres innspill. Alle informantene uttrykker at de interne normene har endret seg mye fra starten av ny virksomhetsstruktur og frem til nå, selv om normene ikke har blitt tatt opp eksplisitt. Teamene har utviklet en større takhøyde for å ta opp ulikheter og rom for få diskutere mer fritt enn i oppstarten. Vi ser at den psykologiske tryggheten har blitt større, jamfør Edmondson (2019).

Informanten A hadde skrevet teamkontrakt med sitt team, der interne normer framkommer som et av punktene i kontrakten. Informant A ytrer at samtidig med at teamkontrakten jevnlig tas fram, jobbes det også fram normer på en litt mer uformell måte underveis. Hun beskriver teammedlemmene sine som medarbeidere med høy kompetanse og erfaring og at de er med å forme normene sammen som et team.

Felles for alle informantene var at de hadde utarbeidet felles eksterne normer når det gjelder å være lojale til felles beslutninger og som en av informantene ytret: «*Ha en stemme utad*». En av informantene hadde i tillegg utarbeidet en felles standard for hvordan opptre i møte med foreldre. Hun syntes her at det var spesielt viktig å opptre som en virksomhet, men utrykte at standarden likevel ville bli farget av den enkelte teammedlem sin personlighet og egnethet.

En av informantene hadde en uttalt felles praksis som handlet om hvordan teammedlemmene skulle opptre når de fikk kritikk eller det oppstod diskusjoner med andre teammedlemmer, foreldre eller personal. De skulle da få utdypet saken fra den andre parten og ta dette med videre i løsningsprosessen, for å oppnå læring i teamet. En annen informant sa at teamet jobbet med å innarbeide en praksis der de etterspurte tilbakemelding fra pedagogiske ledere i virksomheten om hvordan ulike oppgaver var implementert i avdelingene, før de planla videre steg i arbeidet. Vi kan sammenligne begge disse eksemplene med Hackmans (2002) kjernenorm om å scanne omgivelsene. Teamene får her et overblikk om hva som rører seg i omgivelsene og hvordan de skal utøve oppgavene videre, eventuelt justere strategiene etter miljøets behov, muligheter eller hindringer.

Ut ifra informantenes tilbakemeldinger kan vi se at det har utviklet seg normer for adferd, men at disse har formet seg i større grad implisitt enn eksplisitt. Videre registrere vi i funn at de teamene som har hatt stabilitet iblant medlemmene har kommet lengre i utviklingen av normene enn de team som har flere utskiftninger av teammedlemmene. Vi opplever etter intervjurunden at det virket ryddig for teamet å ha nedfelt skriftlige normer i en teamkontrakt som tas opp jevnlig, samtidig som en justerer og korrigerer normene underveis. Vi ser fordelene av at

dette skaper en god bevissthet i teamet og at en bedre tilrettelegger for at teamet mestre å opptre som en samlet styrerressurs.

### 7.3.3 Sammensetting av team

Et godt balansert sammensatt team har medlemmer med ulik kompetanse, erfaringer og perspektiver, men er også like nok til å klare å koordinere og kommunisere med hverandre på en kompetent måte (Hackman 2002).

Informantene oppgir at de har team på mellom 4 og 6 medlemmer, inkludert dem selv, noe som Hackman (2002) sier er ideelt for effektive team. Teamene er satt sammen på bakgrunn av ny virksomhetsstruktur og teamleder har ikke ansatt medlemmene selv.

Vi kan se ut ifra informantenes opplysninger at teamene er homogene i forhold til grunnutdanning som barnehagelærere og i forhold til lengre ledererfaring fra egne barnehager. Informantene ytrer likevel at medlemmene i teamet er utrolig forskjellige og at de i oppstarten har jobbet mye med å avklare hvordan teamet skal fungere i forhold for å skape trygghet der det er rom for å ytre uenighet. En av informantene sier det slik; *«I oppstarten har vi grått, og vært sinte, men nå når vi har vært igjennom dette, har det ført til en stor tillit mellom oss for å komme med ulike forslag til løsninger og perspektiver på saker, uten at det går utover relasjonene vi har oss imellom»*. Dette kan samsvare med Hackman (2002) sin teori der han sier at heterogene team som kommer seg gjennom mellommenneskelige konflikter og finner løsninger på godt samarbeid, kan ha en større kreativitet på oppgaveløsning og ferdig produkt enn homogene team.

Hackman (2002) sier også at en for homogen gruppe kan være en utfordring, der for like medlemmer mangler komplementerende ressurser som trengs for å prestere. En av informantene opplever at teammedlemmene er for like i forhold til initiativtaking, konsekvenser her blir at oppgavene utsettes da en ikke mestre å komme i gang med implanteringen. En annen informant har valgt å invitere spesialpedagogen fast inn i teamet på grunn av at spesial pedagogens personlighet og faglig kompetanse komplementerer teamet.

## ***7.4 Støttende organisatoriske omgivelser***

Hackman (2002) sier at en leder ikke må trekke seg ut når de grunnleggende strukturer er utformet fordi teameffektivitet trenger at strukturene forsterkes av de organisatoriske omgivelsene. Han sier at det å ha fokus på belønningssystem, informasjonssystem og utdanningssystem er organisatoriske omgivelser som vil øke prestasjonen til teamet.

### ***7.4.1 Belønningssystemer***

Hackman (2002) sier at belønningssystem bør gi anerkjennelse og forsterking avhengig av hvordan team presterer. Ros, anerkjennelse og opplevelser er eksempler på belønning, men Hackman (2002) sier at økonomiske belønninger vil etter hvert kreves.

Ingen av informantene hadde muligheter til å gi økonomiske belønninger, men de gav belønning i form av oppmuntring, anerkjennelse og ros. Dette gav de individuelt eller til teamet som helhet. Tre informanter brukte opplevelser som å gå ut å spise eller gi blomster til alle medlemmene i teamet. Slike belønninger ble gitt som en gest eller når det hadde vært en periode med høyt arbeidspress ikke nødvendig for at teamet hadde gjort en bra prestasjon eller oppnådd kollektive mål.

Hackman (2002) sier belønning er avhengig av teamets resultat, teamet må forstå hva som kreves av resultatoppnåelse for å få belønning, teamet må forstå at det er deres kollektive arbeid som belønnes. Slik kan teamet ha en forståelse mellom det de gjør, og det de får. Våre informanter hadde ikke tydelig kommunisert hva som krevdes av oppgaven for å få belønning.

En av informantene mente at det i arbeid med mennesker er vanskelig å måle resultatet som kan belønnes. Hun tilrettela derfor for en tilbakemeldingskultur på suksessfaktorer for å skape en mestringsfølelse for lederteamet. Dette for å påminne hva de har fått til underveis og for å måloppnåelse. Tre av informantene sa at de var tydelige i tilbakemeldingen til teammedlemmene i forhold til om oppgaven var løst på en god måte eller ikke som også kan ses på som en belønning.

Vi ser at teamene får ros, anerkjennelse som belønning, men det er ikke tydelig avklart hva de får belønning for eller hva de får. Det å avklare i forkant hva som kreves og hva som skjer når målet eller oppgaven er løst, kan være hensiktsmessig forsterkning og en motivasjonsfaktor for teamet, jamfør Hackman (2002).

#### *7.4.2 Informasjonssystemer*

Informasjonssystemet må være utformet slik at teamet har tilgang til korrekt, forståelig, oppdatert og relevant informasjon, slik at teammedlemmene kan planlegge og utføre oppgavene på en tilfredsstillende måte. Medlemmene må også kjenne systemet og vite hvor informasjonen finnes (Hackman, 2002).

Informantene sier at mye av den informasjonen som trengs for å løse oppgavene i virksomheten kommer fra Stavanger kommune og Udir. Videre sier informantene at kommunen har gode digitale støttesystemer og ulike fagkonsulenter som kan kontaktes for å forstå informasjonen, som for eksempel PPT, HR og jurister. Informantene løfter også informasjon inn i eget team der de kan skape forståelse sammen. Flere av informantene ytrer også at i mer komplekse oppgaver har de nettverk av andre virksomhetsledere der de drøfter hva informasjonen betyr og hvordan de skal bruke den (hva bestillingen er), før de presenterer den til teamet. Dette begrunner de med at de vil sikre gode prosesser i videre arbeid.

Hackman (2002) sier at for lite informasjon kan hemme oppgaveløsningen, men at også for mye informasjon kan være skadelig. Dette fordi en får en overload trap av informasjon og det kan bli utfordrende å mestre å trekke ut de viktigste elementene fra informasjonen for å løse oppgavene. Informantene sier at det er de som virksomhetsledere som mottar informasjon fra kommunen og videresender den informasjonen som de synes er viktig for at teamet skal løse oppgavene på hensiktsmessige måter. Det kommer fram i intervjuene at det er ulik grad av hvor mye informantene siler informasjon som går til teamet. En informant sier hun videresender alt som ikke er stilet bare til henne. Hun begrunner dette med at hun vil myndiggjøre medlemmene i teamet. Videre mener hun at hvis teamet mangler informasjon må de selv lete opp informasjon eller gi henne beskjed. En annen informant siler mye av informasjonen hun får fra kommunen da hun opplever at

det blir for mye informasjon og nye oppgaver som skal løses at teamet kan miste fokus på oppgavene de holder på med.

Ut ifra våre funn ser vi at teamene har tilgang på mye og relevant informasjon, men at mye av informasjonen kommer fra overordnet hold og går gjennom virksomhetsleder før teamet får den. Virksomhetslederne prøver å finne en god balanse for å gjøre relevant informasjon tilgjengelig for teamet. Vi ser variasjon i forhold til hvordan en opplever å mestre å balansere å sile informasjon for å unngå for lite til å løse oppgaven eller for mye slik at en mister fokus. Videre kjenner vi ikke funn som sier at leder bevisst holder tilbake informasjon som kan påvirke produktiviteten negativt for teamet jmf Hackmans (2002) teori om maktbalanse, men vi stiller spørsmål om teammedlemmene kanskje hadde opplevd større grad av autonomi og blitt mer gjensidig avhengig av hverandre hvis de hadde fått den samme informasjonen som det leder av teamet får.

#### *7.4.3 Utdanningssystemer/ opplæringssystemer*

Hackman (2002) sier at organisasjonen bør tilby opplæring tilgjengelig for arbeidsteam på alle områder der medlemmene ikke er kunnskapsrike eller dyktige nok til å løse arbeids oppgavene sine.

Samtlige informanter sier at teamet har tilgang til mange kurs og gode digitale opplæringssystemer gjennom Stavanger kommune og at teammedlemmene også deler mye av sin kunnskap i teamet ved at de tidvis har fagmøter over hele dager.

Selv om teammedlemmene har samme grunnutdanning har medlemmene ulike erfaringer og etterutdanninger som teamet gjør seg nytte av. Flere av informantene sier at kommunen legger til rette for videreutdanning for teammedlemmene og to av virksomhetene har motivert teammedlemmer til å videreutdanne seg på «nasjonal lederutdanning for styrere i barnehage».

Flere av informantene forteller at de har et tett samarbeid gjennom ressursteamet som skal styrke tilbudet til barn med utvidede behov; «laget rundt barnet». De tilfører veiledning og kunnskap både om hvordan teamet kan jobbe for utvikling

på virksomhetsnivå og hvordan implementeringen av arbeid på de enkelte avdelingene kan utøves.

Ut ifra våre funn opplever vi at teamet får lagt til rette for opplæring både av enkeltmedlemmer og teamet som helhet. Det å legge til rette for opplæring av hele teamet utvider teamets ekspertise betydelig og gjør det mulig for medlemmene å nytte de andres kunnskap mer effektivt i tråd med Hackmans (2002) teori.

### ***7.6 Ekspert coaching***

Hackmans (2002) ekspert coaching dreier seg om en oppgaveorientert coaching og han mener det først og fremst er prestasjonene som påvirker samhandlingen i teamet. Han trekker fram tre ytelsesprosesser hvor coaching har nytte som verktøy: innsats, ytelsesstrategi og kunnskap.

Flere av informantene sier at de ved oppstart av ny virksomhetsstruktur og dannelsen av nye team, var teamene med på flere samlinger med et organisasjonsutviklingsfirma i regi av Stavanger kommune. Samlingene hadde som formål å skape gode effektive team og utvikle virksomhetene som lærende organisasjoner. Alle teammedlemmene fikk utlevert boken «Effektive ledergrupper» av Bang og Middelfart som skulle være teorien og forankringen for hvordan teamene kunne arbeide med etableringsprosessen av teamene. Boken ble brukt på samlingene og som et utgangspunkt for arbeidet med teamprosessene. På spørsmål om teamene har opprettholdt fokus på teamprosessene svarte to av informantene at de brukte Henning Bang og Middelfart sin bok i videre utforming av teamet, men at det ble mindre fokus etter hvert. Flere informanter sier de prøver å ha ulike innfallsvinkler på teamprosesser ved å tilrettelegge for felles refleksjon ved å nytte podkast eller lesesirkler, men at andre arbeidsoppgaver blir prioritert. Flere informanter mener at en burde fått ekstern kompetanse inn for å utfordre teamet til refleksjon rundt egen praksis, med mål for å bli et effektivt team.

Det at oppfølging av teamene videre uteble og at en ikke valgte fokus på sine egne prosesser, tenker vi kan ha med det Hackman (2002) påpeker med å ha rett timing for å få en effekt av ekspert coaching. I begynnelsen av ny virksomhetsstruktur ytrer flere av informantene at det var en del uro i forhold til

overtallighetsprosessen av virksomhetsledere og motstand til endring. Videre informere de at dette var med på å ta bort fokuset på etableringsprosessen av teamet og hvordan teamenes fungering skulle være, samtidig gikk vi inni en pandemi som måtte håndteres. Dette tenker vi kan være to faktorer som har forsinket arbeidet med å etablere grunnstrukturene i teamene. Hackman (2002) sier at grunnstrukturene må være noenlunde etablert før en kan ekspert coache på disse. Vi vil anbefale teamene å arbeide videre med dette og lage strategier og mål for å bedre egne prosesser.

Hackman (2002) mener at en ikke trenger å coache på mellommenneskelige konflikter om alle hans fem betingelser for effektive team er til stede, og at det først og fremst er prestasjonene som påvirker hvordan samhandlingen i teamet blir. Dermed mener han at det er viktig å bruke energi på å legge forutsetningene til rette og å ha et oppgaveorientert fokus på coachingen.

### ***7.7 Mellommenneskelig relasjoner og psykologisk trygghet***

Flere teamteoretikere mener i motsetning til Hackmans oppgaveorienterte fokus på team effektivitet, at mellommenneskelige relasjoner er viktig for å oppnå teameffektivitet. Hackman (2002) mener at en ikke trenger å coache på mellommenneskelige problemer om alle hans fem betingelser for effektive team er til stede. Metaanalysen til Klein (2009) og Amy Edmondson (2019) teori om psykologisk trygghet, viser at det kan stilles spørsmåltegn til Hackmans påstand. Vi ser i våre intervjuer at psykologisk trygghet og mellommenneskelige relasjoner er noe våre informanter har stort fokus på for å få til gode team. Informantene sier at de veileder mye på mellommenneskelige plan og har tilrettelagt for en tilbakemeldingskultur for å skape en psykologisk trygghet i teamet som er et viktig punkt for å kvalitets sikre teamets oppgaveløsning, der en tilrettelegger for refleksjon og læring av hverandres feil, jamfør Edmondson (2019). De mener det er viktig at teammedlemmene er trygge på hverandre og på lederen i teamet, for å få til gode prosesser i forhold til arbeidsoppgavene. De mener at trygghet i teamet viktig for å fremme teammedlemmenes ulike perspektiver i en sak skal komme godt fram jamfør Edmondson (2019).



Informant A beskriver også bruk av teamkontakt som et redskap for å tilrettelegge for psykologisk trygghet. Videre sier informant A at et viktig punkt som er nedfelt i teamkontrakten er det å tørre å være ærlig og kritisk, men også å vise sårbarhet for det en ikke får til og det som ikke fungerer. Videre sier hun at dette kan bedre felles forståelse og felles tilnærming samt skape flere kreative perspektiver på løsninger. Flere informanter påpeker også viktigheten av å reflektere over hvordan tilbakemeldinger skal gis, og hvordan en skal håndtere uenighet når det oppstår.

Vi erfarer ut ifra våre informanter at teorier om mellommenneskelige aspekter som blant annet Edmonsons (2019) sitt teoretisk perspektiv i forhold til psykologisk trygghet, kan utfylle Hackmans (2002) sin teori på hvordan en kan tilrettelegge og vedlikeholde strukturer for å etablere effektive team.

### ***7.8 Oppsummering***

I forhold til våre funn i intervjuene der vi søker etter å finne svar på om ny virksomhetsstruktur i Stavanger kommune har ført til en opplevelse av mer effektive team, opplever vi at teamene er under utvikling og i oppstart av etablering til å bli effektive team.

Teamene framstår som ekte team spesielt i forhold til de oppgavene som handler om store faglige temaer som skal implementeres i virksomhetene. I disse oppgavene har teamene retning med tydelige mål som er uttalt og som alle medlemmene har en bevissthet om og eierskap i forhold til. Målene som skal implementeres i de enkelte barnehagene samsvarer med de overordnede mål fra Stavanger kommune, men teamene har ulik praksis på hvor mye midlene for å nå målene er styrt fra teamleder. I en del av oppgavene som handler om driftsoppgaver opptrer teamene mer likt samhandlende grupper. Vi ser at teamene er i større grad selvadministrerende team av myndighetsnivå, men i enkelte oppgaver er teamene selvdesignende eller lederstyrt. Teamene har hatt fokus på håndtering av pandemi og dermed ikke så stort fokus på teamprosesser for teamet. Vi har en tanke om at teamenes myndighets nivå vil bevege seg mer mot selvdesignende team når teamene har jobbet mer med teamprosesser og får en bedre balanse mellom standardisering og autonomi.

De fleste overordnede mål og oppgaver som barnehagene skal ha felles, kommer fra kommunalsjef for barnehage som er politisk styrt. Disse oppgavene er ofte komplekse og blir reelle teamoppgaver som løses av teamet der de bruker hverandres kompetanse og erfaringer og der en også er gjensidig avhengige av hverandre for å løse dem slik at resultatene blir gjeldende for alle barnehagene i virksomheten. Informantene opplever at de fleste teamoppgaver som gis gir indre motivasjon for både det enkelte teammedlem og kollektiv motivasjon for teamet.

De fleste teamene har ikke eksplisitt definerte kjernenormer for adferd innad i teamet, men kjernenormene har utviklet seg etter hvert som teamet har jobbet sammen. Utad er det enkelte kjernenormer som er uttalt i noen av virksomhetene, men det at teamet skal «snakke med samme stemme utad» er uttalt hos alle. En av informantene har skrevet en teamkontrakt med sine medlemmer der kjernenormen som skal gjelde innenfor teamet er formalisert eksplisitt. Vi mener at økt fokus på å uttale kjernenormer i teamet kan forebygge framtidige utfordringer og konflikter hvis dette skulle oppstå, samt skape en større trygghet hvordan teamet skal opptre som team. Vi ser at teamkontrakt kan være et godt verktøy for dette.

Teamene er i stor grad homogene når det gjelder utdanning og yrkesvalg. Vi ser at enkelte team tilrettelegger for å balansere homogeniteten ved å invitere inn nye medlemmer eller kompetanse om det trengs, og felles er at teamene har jobbet seg gjennom konflikter på mellommenneskelige plan og har kommet styrket ut av dette.

I forhold til støttende omgivelser har teamene gode systemer som støtter opp under grunnstrukturene. Vi opplever at makt forholdet til informasjons og kunnskaps deling er balansert.

I forhold til ekspert coaching har teamene hatt en innføring i hvordan teamprosesser virker og hvordan team kan jobbe for å etableres i en oppstartsfase for teamene. Flere av informantene skulle ønske at dette kunne vært en mer «styrt» prosess over en lengre periode ved oppstarten fra sentralt hold, slik at teamprestasjonene ble bedre ivaretatt under en etablering av ny virksomhetsstruktur. En av årsakene kan være at pandemien tok bort fokuset på

etablering av gode team prosesser da fokuset ble på drift og håndtering av pandemien. Vi tenker at et større fokus på teamets fungering i forhold til ytelsesprosesser og lage gode systemer for å ivareta dette, vil ha en prosessgevinst på flere plan for teamene. Videre tenker vi at neste fase er å være observant på motivasjonsglidinger i teamet og nytte rett timing på å forbedre teamet og danne læringskultur. Vi anbefaler at teamene inviterer inn ekstern coach som kan se teamprosessene utenfra og tilføre teamene mer kompetanse på hvordan skape gode prosesser i forhold til teamenes fungering.

Flere av teamene arbeider med å tilrettelegge og etablere psykologisk trygghet. Vi tolker vårt funn slik at informant A har forsterket psykologisk trygghet ved å skrive en teamkontrakt. Teamet har her fått en bevissthet på hvordan de skal samskape klimaet ut fra normer, kunnskaper, ferdigheter og hvordan de kunne bruke dette for å bli effektive team. Vi får ikke gått i dybden på en slik teamkontrakt her grunnet omfanget og fokuset i vår analyse. Vi mener derimot at det hadde vært svært interessant i en videre studie og sett på hvordan psykologisk trygghet og teamkontrakt kan komplimentere Hackman (2002) sine fem betingelser for å oppnå effektive team.

## **8.0 Avslutning**

I vår oppgave har vi rettet søkelyset på egen organisasjon og ny virksomhets struktur for barnehagene i Stavanger kommune, der 55 virksomheter ble slått sammen til 21 virksomheter. Vi har undersøkt om virksomhetssammenslåingen har ført opplevelse av effektive team.

I del fire har vi presenter vår organisasjon og virksomhetsstruktur og de endringer som medførte for virksomhetene i Stavanger kommune.

I del fem har vi presentert teamteori for effektive team. Som teoretisk grunnlag har vi i hovedsak benyttet Richard Hackman sin teori fra boka «*Leading teams*» der fokuset har vært Hackman (2002) sin modell for teamet effektivitet og fem betingelser som han mener må ligge til grunn for å kunne oppnå effektive team. Vi har også knyttet Amy Edmondson (2019) sin teori om psykologisk trygghet

som vi mener komplementerer Hackmans (2002) fem betingelser for effektive team.

I del seks har vi redegjort for vår bruk av metode, kvalitativ semistrukturert intervjuer. Videre belyser vi hva som er styrkene og svakhetene ved metoden samt vårt valg av informanter. Vi valgte å intervju fem virksomhetsledere som fungerer som teamledere for hver sitt team i hver sin virksomhet. Vi ønsket å få frem informantenes betraktning av egne team og hvordan de i praksis nytter Hackman (2002) sine fem betingelser for å bli et effektivt team.

I del syv har vi reflektert og diskutert teorien til Hackman (2002) opp mot praksis til de fem teamene vi har intervjuet. Vi har her tatt en og en betingelse og analysert svarene fra informantene og drøftet disse opp mot teorien til Hackman (2002). Vi mener å ha redegjort for deres opplevelse av praksisen til teamene de leder i forhold til Hackman (2002) sine fem betingelser.

Det er mye som tyder på at teamene er under utvikling og oppstart av etablering til å bli effektive team.

De fleste informanter tilrettelegger for ekte team og har klare overordnede mål som gir teammedlemmene tydelig retning for oppgaveløsningen.

I de oppgavene som handler om store faglige temaer som skal implementeres i virksomheten har teamene reelle teamoppgaver der de er gjensidig avhengige av hverandre for å løse oppgavene. Teamene har ulik praksis på hvor mye midlene for å nå målene er styrt av leder. En anbefaling fra oss kan være at temaene arbeider mer med å klargjøre myndighetsnivå og at teammedlemmene får større autonomi til selv og styre midlene for å løse oppgavene på bakgrunn av at de kjenner behovene i egen barnehage best.

Vi erfarer videre i vår data fra intervjuene at informantene tilrettelegger for god struktur, men en informant utpeker seg ved å skriftlig gjøre normer, kunnskaper og ferdigheter ved å nytte team kontrakt. Dette mener vi er et vesentlig funn som vi mener er viktig å ta læring av.

Videre ser vi at felles for informantene er at det tilrettelegges for støttende omgivelser på informasjonssystemer og utdanningssystemer, men at det ikke er et bevisst forhold til tilrettelegging av belønningssystemer. Vi mener derfor at teamene har et utviklingspotensial ved å klargjøre belønningsbetingelsene, da Hackman (2002) mener dette kan være en hensiktsmessig forsterkning og en motivasjonsfaktor for teamets oppgaveløsning.

Videre opplever vi ikke i stor grad at informantene tilrettelegger for ekspert coaching for å styrke grunnstrukturene. Vi vil derfor rådgi at teamene invitere en ekstern coach for kan hjelpe teamene til å bli mer bevisgjort og få kunnskap om teamets kollektive fungering i forhold til teamets ytelsesprosesser.

Denne oppgaven kan ikke gi konkrete og absolutte svar på spørsmålet som vi har stilt i vår problemstilling, men vi har utforsket og belyst hvordan noen av teamene i Stavanger barnehagene arbeider når det gjelder å skape effektive team. Vi kan ut fra de funn vi har gjort i vår analyse tilegne oss kunnskap som kan ha stor nytteverdi til å forbedre våre egne, og andres team, til å bli mer effektive team.

## **9.0 Etterord**

«Det er ikke veien som blir til mens vi går – vi blir til mens vi går» sier Helge Torvund, noe vi er enige i da det ikke finnes en målstrek for læring, vi er alle underveis og som medlemmer i team trenger vi alle gode tilrettelagte betingelser som vedlikeholdes slik at vi opplever trygghet til å være med å utvikle effektive team.

## LITTERATURLISTE:

**Arnulf, Jan Ketel** (2015) *hva er LEDELSE*, Universitetsforlaget

**Bang, Henning, Midelfart Thomas Nettet** (2019) *Effektive ledergrupper*. Gyldendal.

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

**Forsyth, Donelson R.** (2019). *Group Dynamics*. Cengage.

**Hackman J. Richard.** (2002) *Leading Teams, Setting the stage for great performance*. Harvard bussiness press.

**Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, S. C., Lyons, R. & Goodwin, G. F.** (2009). *Does team building work?* Small Group Research, 40, 181-222. doi: 10.1177/1046496408328821

**Langdridge, Darren** (2019) *Psykologisk forskningsmetode*. Fagbokforlaget.

*Vedlegg1;*

## TEMA INTERVJU

Målet med intervjuet er å få en beskrivelse på om ny virksomhet struktur på barnehagefeltet i Stavanger har ført til måloppnåelse av effektive lederteam.

Vi har satt av 1,5 time i lag med deg der vi har som mål å ha en god samtale der du kan få sette ord på din praksis og dele din kunnskap og erfaring med oss. Det er viktig for oss at du svarer ut fra egne opplevelser og erfaringer.

Intervjuet bygger på Hackmans 5 betingelser for effektive team fra boken hans; Leading teams 2002.

### EKTE TEAM

#### **Presentasjon av teamet**

Fint om du her beskriver teamet ut fra faste medlemmer, resurser, stabilitet og hvilke kvalifikasjoner teamet har og hva er styrkene.

#### **Team oppgaver**

Fint om du her beskriver kjerneoppgavene, hvordan oppgavene fordeles, ansvarfordeling og hvilke saker /oppgaver en er avhengig av hverandre for å utføre oppgavene og på hvilken måte er du avhengig av teamet for å få jobben gjort.

### OVERBEVISENDE RETNING

#### **Engasjerende mål**

Hva er hovedmålet for teamet?

Opplever du målene som engasjerende, utfordrerne og motiverende, på hvilken måte?

Opplever du at du får brukt din kompetanse og ferdigheter?

#### **Struktur**

Hvordan oppgaven er utformet og hva slags oppgave gir du til teamet ditt.

Beskriv teamets normer og hvordan de er utformet

Får teamet frie tøyler til hvordan oppgaven skal løses/autonomi

Tilbakemelding på resultatet.

## STØTTENDE OMGIVELSER

Belønning av teamprestasjoner – har dere det og på hvilken måte?

Informasjonssystem og tilgang på informasjon – internt og eksternt

Utdanningssystemer – hvordan tilrettelegger dere for opplæringsystemer og utvikling av kompetanse – ressurser i teamet?

## COACHING

### Innsats

Hvordan utvikler dere felles forpliktelser til teamet og dets arbeid?

Hva gjør dere for å hindre «sosial loafing»?

### Ytelse

Hvordan tar dere i bruk teamets kollektive resurser?

Hvilke muligheter og utfordringer har dere i forhold til krav fra omgivelsen i forhold til de interne ressursene i teamet?

### Kunnskap og dyktighet

Hvordan deler dere kunnskap og utvikling av medlemskompetansen

Hvordan vurderer og håndterer dere konkrete problemer ved eks implementering av nye standarder?

Hvordan balanserer du som leder timing for å unngå å distraherer eller avlede teamet fra oppgaveutøvelsene.

Hvordan vil du beskrive din lederstil for å gjøre dine teammedlemmer til selvledere?

## AVSLUTNING

Hvilke utviklingsprosesser dere står overfor, og hva tenker du at teamet ditt trenger for å bli et effektivt team.

Noe du ikke har fått sagt som du har lyst at vi skal ta med oss?

Tusen takk for din tid og vit at vi verdsetter ditt bidrag til vår læring!