



Handelshøyskolen BI

MAN 50691 Samspill og ledelse; anvendt organisasjonspsykologi

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	20-09-2021 09:00	Termin:	202210
Sluttdato:	02-05-2022 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202210 10217 IN04 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Navn: Veronica Aasgrav Evertsens, Iris Olsen Sandsengen og Terese Huuse Haraldstad

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Teameffektivitet - "Vi måtte levere"
Navn på veileder *:	Kathrine Johannesen

Inneholder besvarelsen Nei Ja
konfidensielt materiale?: Kan besvarelsen offentliggjøres?:

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 8
Andre medlemmer i gruppen:

NB! Dette er kun en veiledende mal,
som kan benyttes til både papir- og digitale innleveringer DigiEx & WISEflow.
Studenten(e) skal forholde seg til oppgavesidens instruksjoner.

Digital innlevering?

DigiEx: du kan **ikke** skrive i toppmargen

(DigiEx vil overskrive denne og erstatte med eksamenskode og id-nummer)

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

- Tittel på oppgaven -

Eksamenskode og navn:

Eks. ORG 12341 – Organisasjon og Ledelse

Utleveringsdato:

DD.MM.ÅÅÅÅ

Innleveringsdato:

DD.MM.ÅÅÅÅ

Stuedsted:

BI XXX (eks. Stavanger/ Bergen)

Forord

Arbeidet med denne oppgaven har gitt oss både ny kunnskap og ikke minst erfaringslæring. Vi har preppet, zoomet ut, og vi har undret oss utover det noen av oss hadde forventet. Det har vært sterke diskusjoner, vi har møtt skapende motstand hos hverandre og kjent på betydningen av å gi hverandre veiledning, ta oss tid til å stoppe opp for å komme videre.

Vi vil gjerne takke Hallvor Føllesdal og Kathrine Johannesen for å veilede og inspirere oss gjennom hele programmet. Ikke minst inspirerte Kathrine oss når hun på siste forelesning gav oss refleksjoner i forhold til Arne Næss sin kunnskapssirkel. Betydningen av “*Jo mer en forstår hva en faktisk ikke kan ...*”, har virkelig stått sentralt for vår læringsprosess.

Ikke minst vil vi takk våre informanter som ga oss ny innsikt og verdifull kompetanse. Vi har fått innsyn i sterke, ekte og personlige fortellinger. Vi har blitt rørt, og vi har undret oss over deres utholdenhet, samhold og sterke indre motivasjon.

Tusen takk!

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Innholdsfortegnelse	ii
Sammendrag	iv
1 Innledning	1
2 Problemstilling	2
3 Om organisasjonen	2
4 Teori	4
4.1.1 Teameffektivitet.....	4
4.1.2 Hvordan skape effektivitet?	4
4.2 Ekte team	5
4.2.1 Gjensidig avhengighet.....	6
4.2.2 Avgrenset team.....	6
4.2.3 Stabilitet.....	7
4.3 Engasjerende mål	8
4.3.1 Klart mål.....	8
4.3.2 Utfordrende mål	9
4.3.3 Betydningsfullt mål	9
4.4 God struktur	10
4.4.1 Utforming av oppgaven	10
4.4.2 Normer.....	11
4.4.3 Teamsammensetting	12
4.5 Støttende omgivelser	13
4.5.1 Belønning av teamprestasjoner	13
4.5.2 Informasjonstilgang	14
4.5.3 Ressurser og opplæring.....	14
4.6 Coaching	15
4.6.1 Innsats.....	15
4.6.2 Strategi.....	16

4.6.3	Kunnskap og ferdigheter.....	17
4.7	Psykologisk trygghet	18
5	Metode	20
5.1.1	Kvalitativ metode.....	20
5.1.2	Utvalg.....	21
5.1.3	Metodesvakheter.....	21
5.1.4	Intervjuguide og gjennomføring av intervjuer	22
5.1.5	Mellommenneskelige variabler.....	22
6	Resultater og diskusjon	23
6.1	Ekte team	23
6.1.1	Avgrensning og gjensidig avhengighet.....	23
6.1.2	Autoritet og handlingsrom.....	24
6.1.3	Stabilitet.....	25
6.2	Engasjerende mål	26
6.2.1	Klart mål.....	26
6.2.2	Utfordrende mål	26
6.2.3	Betydningsfullt mål	27
6.3	God struktur	28
6.3.1	Utforming av oppgaven	28
6.3.2	Normer.....	29
6.3.3	Teamsammensetting	30
6.4	Støttende omgivelser.....	32
6.4.1	Belønning av teamprestasjoner	32
6.4.2	Informasjonstilgang	33
6.4.3	Ressurser og opplæring.....	35
6.5	Coaching.....	37
6.5.1	Innsats.....	37
6.5.2	Strategi.....	37
6.5.3	Kunnskap og ferdigheter.....	38
7	Avslutning	39
8	Litteraturliste	41

Sammendrag

Vi har i denne oppgaven sett nærmere på et team i en av Norges største kommuner, som i forbindelse med koronapandemien fikk i oppgave å etablere et støtteverktøy til å bistå kommunen i pandemihåndtering og oppfølging av innbyggere. Koronateamet har vist seg effektivt, gjennom å raskt og under krevende forhold, evne å levere et godt resultat som nyttiggjøres for kommunens befolkning.

Problemstillingen vår har vært å se hvordan koronateamet har jobbet for å prestere effektivt, og i hvilken grad samsvarer dette John R. Hackmans teori om teameffektivitet. Vi har benyttet kvalitativ metode og intervjuet fem av koronateamets medlemmer. Gjennom semistrukturerte intervjuer har vi forsøkt å finne sentrale faktorer som forklarer hvordan de har jobbet for å lykkes i arbeidet.

Videre har vi drøftet funnene, og forsøkt å finne paralleller som kan trekkes mot John R. Hackmans femfaktor-teori for effektivitet i team. Samtidig har vi sett på hvilken betydning Amy Edmondson sin teori om psykologisk trygghet kan ha hatt for teamets effektivitet.

Funnene våre tyder på at teamet har vært et selvstyrt team, hvor målsetting og lagånd har stått sentralt. Teamets motivasjon og innsatsvilje har vært betydelig, samtidig som omgivelser med god informasjonstilgang og psykologisk trygghet har gitt gunstige forutsetninger for teamet. Teamet har vist seg svært tilpassningsdyktig under krevende omstendigheter, og kan inspirerer til læring for andre team, også ut over krisesituasjoner. Sentralt for dette, har vært tett dialog og systematisk metodikk som ivaretar informasjonsflyt, koordinering og evaluering.

1 Innledning

“Det stod om liv og død. Vi måtte levere”

Slik beskrev en av våre informanter fra koronateamet utarbeidelsen av smittesporing- og vaksinasjonssystemet til en av Norges største kommuner.

Årsskiftet 2019/2020 ble verden introdusert for et utbrudd av en ny type virussykdom som viste seg å ha et alvorlig sykdomsbilde og høy dødelighet. I mars 2020 erklærte Verdens Helseorganisasjon (WHO) utbruddet som en pandemi og den 12.mars innførte norske myndigheter tiltak for å begrense smittespredningen i Norge.

Samtidig fikk norske kommuner ansvar for håndtering av smittesporing for sine innbyggere. Det var knapphet på tid, kunnskap og ressurser, men utfordringen måtte løses. På dette tidspunkt fikk de første medlemmene av koronateamet beskjed om at et nytt systemverktøy måtte utvikles for å kunne bidra i håndteringen av pandemien. I hurtig tempo ble det satt sammen et team hvor kompetanse, erfaring og kreativitet var sentralt. Fra å ha arbeidet med Excel-ark de første dagene i pandemien, ble første versjon av smittesporingssystemet ferdigstilt ved utgangen av mars 2021. Hele 300 brukere i kommunen var raskt i gang med systemet, men nye behov og utfordringer stod i kø for koronateamet etter hvert som pandemien utviklet og endret seg. Arbeidet pågikk over to år, og overtidstimene florerte.

Koronateamet har stått i en ekstremt presset situasjon for å sikre et systemstøtteverktøy, som har ivaretatt sentrale områder av pandemihåndteringen i kommunen. Støtteverktøyet har sikret kommunen oversikt over sine innbyggere, og detaljer om blant annet hvem som er i risikogrupper, smittede og deres nærkontakter, vaksinasjonsønsker og tilpasningsbehov, vaksinerte vs. Uvaksinerte og mulige allergier mot vaksine.

Teamet har vist en effektiv måte å løse sin oppgave på. Vår motivasjon for å skrive denne oppgaven er å belyse hvordan teamets måloppnåelse har vært mulig under disse svært krevende kravene og tidspresset, og med omgivelser og rammebetingelser som stadig endret seg.

2 Problemstilling

Hensikten med denne oppgaven er å få innblikk i hvordan koronateamet har rigget seg for å jobbe effektivt, og om dette er i samsvar med Hackmans faktorer for teameffektivitet.

Vår hovedproblemstilling er:

Hvordan har koronateamet jobbet for å prestere effektivt, og i hvilken grad samsvarer dette med John R. Hackmans teori om teameffektivitet?

I forlengelsen ser vi også på hvilken relevans psykologisk trygghet har hatt inn mot teameffektivitet?

3 Om organisasjonen

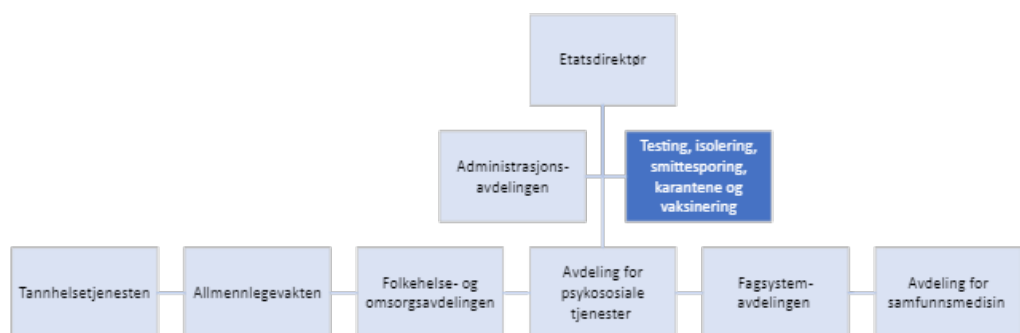
Teamet vi har intervjuet er tilknyttet en etat i en av Norges største kommuner og har 1 736 ansatte pr. 1/1-22. Etaten har en rådgivende og koordinerende funksjon overfor bydelene i videreutvikling av helse- og omsorgstjenester, som blant annet inkluderer allmennlegevakt og tannhelsetjenester. Etaten har dessuten ansvar for folkehelsearbeid og smittevern, inkludert kommuneoverlege- og smittevernoverlegefunksjon. Etaten ivaretar også kommunens fagsystemer på helse- og omsorgsområdet.

Etaten har gjennom Koronapandemien hatt ansvar for TISK + V-strategien, som står for “Testing, Isolasjon, Smittesporing og Karantene + Vaksinasjon”. Dette innebærer operativt ansvar for test og koordinerende ansvar for smittesporing, isolasjon, karantene og vaksinearbeid. Flere av etatens avdelinger har vært involvert i pandemiarbeidet og mange av etatens ansatte har derfor siden

pandemistart blitt omdisponert til nye oppgaver. I løpet av pandemien har etaten har hatt cirka 600 ekstra ansatte som følge av koronapandemien. Etaten fikk i 2021 OU-fondets opplæringspris for sitt arbeid med etablering og gjennomføring av TISK under pandemien, og har sammen med kommunikasjonsbyrået Trigger vunnet pris under “PR-EM” med vaksinekampanjen rettet mot unge voksne.

Informantene vi har benyttet i forskningsarbeidet, er ansatt i etatens fagsystemavdeling. Denne avdelingen ivaretar det operative ansvaret for forvaltning, drift og utvikling av kommunens 21 fagsystemer på helse- og omsorgsområdet, velferds- og oppvekstområdet, og for kommunens arbeid med velferdsteknologi. Avdelingen er i stor grad finansiert av prosjektmidler fra kommunale og nasjonale prosjekt- og satsningsområder, og har følgelig hatt stor grad av midlertidige stillinger inkludert bruk av eksterne konsulenter.

Avdelingen (og etaten) har gått fra å være en viktig men relativt anonym aktør, til å stå svært sentral i den digitale satsningen som skjer lokalt, nasjonalt og til og med globalt. Avdelingen ble også en svært sentral ressurs i håndtering av pandemien, og har i løpet av perioden bygget opp en forvaltningsfunksjon for alle TISK+V-løsningene, inkludert digital hjemme oppfølging av Covid-19-smittede innbyggere. Nærmere 35 000 innbyggere har vært fulgt opp digitalt gjennom hele pandemien. Kommune og etaten vant pris i Nordic DAIR Awards for dette arbeidet.



4 Teori

4.1.1 Teameffektivitet

Teameffektivitet er resultatet av et velfungerende team som jobber under gode betingelser, og består ifølge Hackman av tre nøkkelfaktorer. Den første og mest opplagte er selve resultatet som teamet skal levere til eller for kunden. Resultatet kan være et produkt, en service eller en avgjørelse. Det sentrale er leveransen av et *akseptabelt resultat*, som innfrir eller overgår de kvalitative og kvantitative forventningene, samt tidsrammene som kunden har.

Den andre nøkkelfaktoren er teamets *sosiale prosesser*. I velfungerende team vil gruppa oppnå delt forpliktelsene og ansvar, samt kollektive evner og hensiktsmessige strategier for oppgaveløsingen. Teamet utvikler seg gjennom å anerkjenne og utbedre feil, og utnytte erfaringene til læring og samhandling, og på denne måten vil teamets evner utvikles over tid.

Den tredje faktoren er medlemmenes individuelle *læring og trivsel*. I et velfungerende team vil den enkeltes tilfredshet og følelse av tilhørighet påvirkes i positiv retning. Medlemmene vil da kunne utvikle sin kunnskap, evner og perspektiver. Summen av disse tre faktorene gir effektivitet til et hvilket som helst team, uavhengig av setting eller omstendigheter (Hackman, 2002, s. 22-31).

4.1.2 Hvordan skape effektivitet?

Utfordringen knyttet til effektivitet handler imidlertid om hvordan man som leder kan legge til rette for effektivitet.

«Ingen leder kan gjøre at et team presterer godt, men leder kan skape forutsetninger som øker sannsynligheten for det» (Hackman, 2002, s IX)

Hackman mener at for å oppnå effektivitet, er det fem faktorer som er sentrale og kan påvirkes. Han illustrerer sin teori i modellen, som her er gjengitt under:

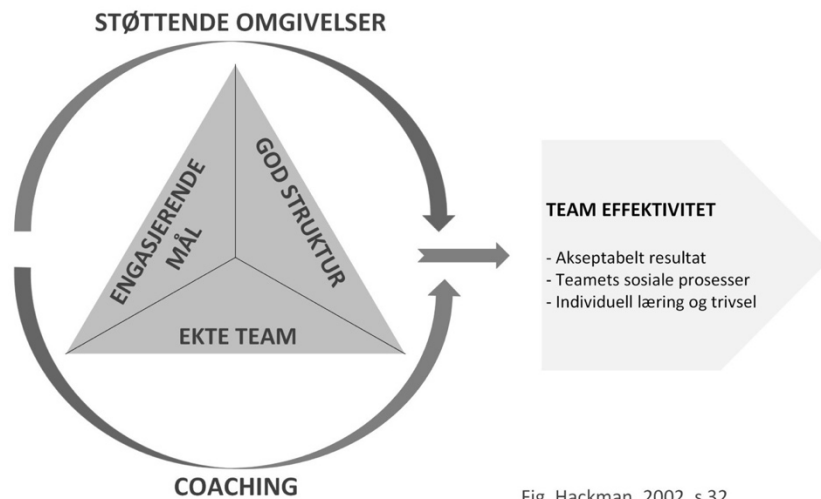


Fig. Hackman, 2002, s 32

For å kunne skape gode forutsetninger for et team, må leder først og fremst danne grunnlaget gjennom å sikre at teamet er et ekte team. Det må i tillegg være et engasjerende mål og god struktur. Disse tre faktorene er illustrert som en trekant i figuren over. Når disse tre betingelsene er sikret, er teamet videre avhengig av å samhandle i et miljø som fremmer utvikling og læring. Hackman omtaler dette som støttende omgivelser og coaching. Disse fem faktorene danner grunnlaget for Hackmans teori om effektivitet i team, og vil bli nærmere beskrevet i de påfølgende kapitler (Hackman, 2002).

4.2 Ekte team

Hackmans første faktor handler om å sørge for at teamet faktisk er et team, og ikke en gruppe med enkeltindivider. Han beskriver et team som en gruppe hvor medlemmene er gjensidig avhengig av hverandre for å samarbeide når det gjelder å oppnå et felles mål. Et ekte team har i tillegg en klar avgrensing av teamet, tydelig definert autoritet til å styre egne arbeidsprosesser samt stabilitet i medlemmene over tid (Hackman, 2002, s. 41-42).

Hackman hevder at det å etablere et ekte team, er som å bygge en solid grunnmur for et hus. Dersom en tar seg tid til å bygge en solid grunnmur, gir det bedre forutsetninger for å etablere resten av huset. Det handler i stor grad om å sikre at arbeidsoppgavene faktisk er teamarbeid. Dette innebærer at teammedlemmene kan jobbe sammen selvstendig, men samtidig er gjensidig avhengig av hverandre (Hackman, 2002, s. 60).

4.2.1 Gjensidig avhengighet

Et godt eksempel for å beskrive gjensidig avhengighet er et strykeorkester. De er uten tvil gjensidig avhengig av hverandre for å kunne oppnå resultater. Et strykeorkester vil simpelthen ikke klare å levere et godt produkt, uten at alle er til stede, og er samkjørte om arbeidet. I organisasjoner er imidlertid ikke alle oppgaver like tydelige team oppgaver, men oppgaver som kan løses både av individer og av team. I slike tilfeller bør team opprettes kun der arbeidet faktisk krever at medlemmene samarbeider, og dermed er gjensidig avhengig av hverandre.

Gjensidig avhengighet innebærer at medlemmer må jobbe sammen for å produsere, finne løsninger og dermed bidrar kollektivt med et sluttprodukt som kan måles eller evalueres. Dersom fordelene ved teamarbeid skal høstes, må leder være bevisst på at arbeid må tilrettelegges for ett team. Det strategiske valget vil da omhandle det å tilrettelegge arbeidet for team, eller for individer. Begge retninger kan gi gode resultater dersom det foreligger bevissthet på forskjellen mellom team og individ (Hackman, 2002, s. 42).

4.2.2 Avgrenset team

For å kunne jobbe godt sammen, må medlemmer av et team vite hvem som er en del av teamet. Dette er et tilsynelatende enkelt prinsipp, men som Hackman påpeker er dette ofte noe som skaper utfordringer i praksis. I et avgrenset team kan medlemmer likevel jobbe på ulike steder og til ulike tider, og selve teamsammensetningen kan endres etter omstendighetene (Hackman, 2002, s. 44).

Ifølge Hackman er det sentralt hvilken avgrenset autoritet og handlingsrom teamet innehar, samt at dette bør utøves eksplisitt. Hvis avgrensning til teamet ikke er tydelig, kan teamets medlemmer utøve handlinger som kan være av signifikant risiko. Dette spesielt i forhold til det å ta beslutninger, eller at den faktiske autoritetsgrensen overskrives. For å unngå en slik feilkalibrering bør leder presisere handlingsrommet når teamet etableres. På den måten sikres det tydelighet for teammedlemmene å vite hvilke avgjørelser de kan ta, og ikke kan ta

(Hackman, 2002, s.50). Ledere som tydelig spesifiserer et teams autoritet og handlingsrom, har kommet langt i å sikre det første utfallet istedenfor det siste (Hackman, 2002, s. 54).

4.2.3 Stabilitet

Team med stabile medlemmer presterer bedre enn team som ikke har kontinuitet blant sine medlemmer. I stabile team kan det utvikles familiære relasjoner som gjør det trygt og godt å jobbe sammen. I tillegg vil summen av felles arbeid, arbeidsforhold og arbeidsmiljø bidra til at teammedlemmer finner seg mer til rette (Hackman, 2002, s. 55). Stabile team kan derfor utvikle en felles mental modell for prestasjonssituasjonen, som med tid og erfaring kan gi en mer enhetlig forståelse for arbeidet som skal utføres. På denne måten utvikles også en felles kunnskapsbase som kan bli en ressurs, og som vil være tilgjengelig for flere i organisasjonen. Psykologen Dan Wegner beskriver dette som transaktiv hukommelse, som betyr at teammedlemmene selv fungerer som hukommelsesbistand for hverandre (Hackman, 2002, s.56). Denne kollektive erindringen bidrar til at teammedlemmene lærer hvem som er kunnskapsrik på de ulike arbeidsområdene. Videre kan teammedlemmene lære seg å håndtere de medlemmer som er mindre dyktige, om det er i gruppearbeid eller inn mot selve oppgavene, og dette uten å forstyrre teamets fremdrift mot sine mål. Gradvis vil medlemmene etablere felles forpliktelse for teamet, samt få økt omsorg for hverandre (Hackman, 2002, s. 56).

Opprettholdelse av teamstabilitet kan være en utfordring og da med hensyn til de tilgjengelige økonomiske ressursene. Hackman trekker tydelig frem at gevinsten som kan skapes med stabile team bør tas med i betraktning og veie tungt, også når det kommer til de økonomiske aspektene (Hackman, 2002, s. 59). Som leder bør derfor en av de viktigste bidragene inn mot organisatoriske forhold være å etablere og vedlikeholde de forholdene som støtter kompetent teamarbeid. Et stabilt team gir medlemmene muligheter til å dele erfaringer og ikke minst lære av disse, og bare dette argumentet er en god årsak til å holde team sammen. Om enda viktigere så er teamstabilitet også en sentral faktor for det å faktisk kunne utøve godt lederskap (Hackman, 2002, s. 59).

4.3 Engasjerende mål

“If you don't know where you're going, you'll probably end up somewhere else” David Campell (Hackman, 2002, s. 66).

Det å ha engasjerende mål er både en viktig kilde til teameffektivitet, og kan samtidig gi signifikante fordeler inn i et team (Hackman, 2002, s. 73).

Engasjerende mål bør være klare, utfordrende og ha betydning. En engasjerende målsetting skaper energi, gir retning og engasjerer medlemmene. I tillegg kan teamet prestere mer effektivt da talenter og kvaliteter innad i teamet blir mer synlig. Derfor kan en god målsetting også lede til at kunnskap og ferdigheter blir anvendt på en mer effektiv måte (Hackman, 2002, s.74). Det ideelle for å skape selvstyrende og målrettede team er det å være konsekvent på målsetting som beskriver teamets ultimate hensikt eller endelige formål, men samtidig ikke spesifiserer hvordan teamet skal arbeidet mot målet (Hackman, 2002, s 73).

4.3.1 Klart mål

Et klart mål vil i større grad kunne skape mer energi, sette retning og engasjere medlemmer av et team. Hvem som skal sikre målsettingen for teamet kan variere; det kan være teamleder, noen utenfor teamet eller det kan være teamet selv, eller styringsgrupper (Hackman, 2002, s. 62). Et mål skal være klart, men samtidig kan det være ufullstendig. Balansen bør ikke være for vag, men heller ikke for konkret (Hackman, 2002, s. 83).

Det kan også være en utfordring når det kommer til selvledelse dersom ikke noen med autoritet setter retning for arbeidet som skal utføres. Hvem som setter retningen for teamet kan variere fra situasjon til situasjon, og det er viktig å være bevisst hvem som har legitimitet til å sette et klart mål. I tillegg er det av betydning at personen eller gruppen gjør dette på en kompetent og overbevisende måte. Et teams samhandling er i stor grad avhengig av at det faktisk foreligger et klart mål (Hackman, 2002, s. 62-63).

Et teams prestasjoner avhenger i stor grad av hvor godt denne prosessen gjennomføres, og det å sette klare mål gir signifikante fordeler for et team. For leder vil det kreves langt mer av kunnskapsbasen, enn det å gjennomføre en inspirerende tale eller å ramme inn visjonen på veggen (Hackman, 2002, s. 63).

4.3.2 Utfordrende mål

Ifølge Hackman så vil de fleste mennesker velge seg et utgangspunkt hvor det er 50/50 prosent sjanse for å lykkes når det skal presteres. Dette fordi man på dette punktet ikke anser risikoen for å mislykkes som for høy, samtidig som sannsynligheten for at man kan lykkes er tilstrekkelig. Derfor trekker Hackman frem at det ideelle balansepunktet for maksimal motivasjon ligger nettopp her og det er dette punktet som gir medlemmer lyst til å nå målet. Målsettingen må hverken være utenfor medlemmenes rekkevidde, eller satt for lavt slik at det blir uinteressant og dermed ikke motiverende (Hackman, 2002, s. 87).

Ledere som lykkes med å etablere riktige utfordringer for oppgaveløsende team, vil være de som har tatt seg tid til å bli godt kjent med det teamet som skal prestere (Hackman, 2002, s. 88).

4.3.3 Betydningsfullt mål

Når noe står på spill og har betydning vil teammedlemmene yte sitt aller beste, og ta i bruk alle de evner og talenter de har i sitt arbeid. Det er sjelden noen trekker seg tilbake, og ikke yter sitt aller beste når det foreligger et betydningsfullt mål (Hackman, 2002, s. 70). Når målet er betydningsfullt vil hvert teammedlem utføre den delen av arbeidet som han eller hun kan best. På den måten skapes en positiv synergi inn i teamet hvor de mest talentfulle og erfarne medlemmene deler og hjelper de som er mer uerfarne med sin kunnskap og erfaring (Hackman, 2002, s. 71). Når noe høyere står på spill kan det oppstå situasjoner hvor leder vil være mer bevisst på hvem som settes i front for å løse oppgaven. Utfordringen med et slikt valg er at det kan skape misnøye hos andre i teamet. Hackman skriver at det kun er de mest velutviklede autonome teamene, som vil kunne håndtere dette på en god måte (Hackman, 2002, s. 70).

For at et team skal kunne få effekt med engasjerende mål så må målene faktisk være utfordrende, klare og ha en betydning. Hver av disse tre faktorene har i seg selv en egen funksjon som kan gi spesifikke fordeler til arbeidet som skal utføres. Hver av egenskapene forsterker hverandre, og det er konstallasjonen av egenskapene som gir de beste fordelene til oppgaveløsende team som tabell viser, her gjengitt under: (Hackman, 2002, s.72).

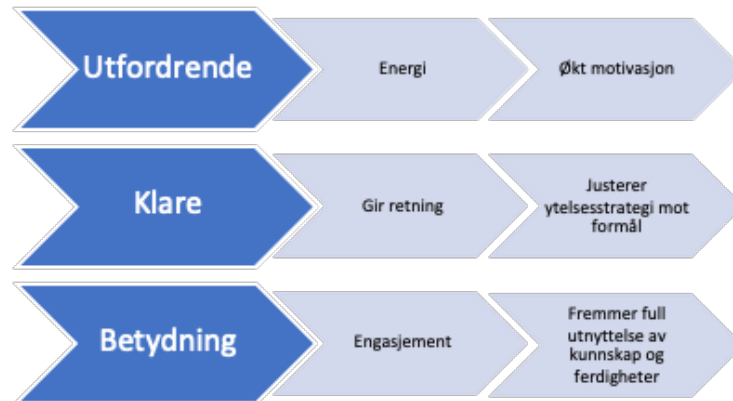


Fig. Hackman, 2002, s 72

4.4 God struktur

God struktur gir teammedlemmer en solid plattform for å kunne utføre kollektive arbeidsoppgaver, samtidig som det kan gi handlingsrom for å utvikle unike måter å arbeide på. Det er tre strukturelle funksjoner som bør tilrettelegges i forhold til god struktur: utformingen av arbeidet, normer for atferd herunder både interne og eksterne, samt sammensetningen av teamet (Hackman, 2002, s. 94-95).

4.4.1 Utforming av oppgaven

Når det utformes oppgaver som er utfordrende, hele og av betydning for et team, gir dette økt grad av mening til de som skal utføre oppgaven. Den overordnende oppgaven kan deles i flere deler, og deretter en del av oppgaven til ett medlem for å videre koordinere bidragene til en helhet. Alternativt kan leder velge å gi hele oppgaven til teamet. Dermed får medlemmene selv ansvaret for å koordinere egen innsats, og hvem som skal gjøre hva. Det å delegere utforming av oppgaven til teamet kan gi signifikant økning i forhold til opplevd mening. Som Hackman trekker frem: *“It is more meaningful to do the entire science curriculum, rather than just the chemistry portion”* (Hackman, 2002, s. 99). Det er videre også av betydning at det gis tilbakemelding i forhold til resultater (Hackman, s.95, 2002).

Derfor er indre motivasjon også av betydning når det gjelder å utforme oppgaven. Ifølge Hackman og Oldham (1976) har de identifisert tre ulike psykologiske tilstander på individnivå, som er med på å utløse indre motivasjon. Opplevd grad av mening, opplevd grad av ansvarlighet samt opplevd grad av kvaliteten på det som utføres er av betydning for indre motivasjon. De samme prinsippene er også gjeldende for team og da som kollektiv indre motivasjon. Dersom virkelig store oppgaver skal utføres er det viktig hvordan utforming av oppgaver tilrettelegges, for å i det hele tatt gjøre det mulig (Hackman, 2002, s. 97-98).

4.4.2 Normer

Normer forteller noe om hvordan en oppfører seg mot hverandre og forteller hva som er akseptabelt og ikke. Hackman skiller mellom interne normer og eksterne normer. Typiske interne normer er: punktlighet, respekt, lytting, informasjonsdeling, aktiv deltagelse, det å vise tillit, samt det å utforske. Eksterne normer omhandler hvordan teamet er utad og inn mot resten av organisasjonen. Det å være bevisst hvordan teamet skal fremstå utad og hvordan teamet skal oppføre seg mot resten av organisasjonen er noe som bør vektlegges. Normer er viktig for et team, men de trenger ikke være like viktig i forhold til teamets effektivitet (Hackman, 2002, s.105-106).

Normer dannes primært gjennom tre mekanismer. For det første kan det importeres inn i gruppen gjennom de sosiale normene som hvert gruppelem bringer med seg. For det andre kan det vokse frem gjennom interaksjoner mellom gruppens medlemmer, hvor noen måter å oppføre seg på får positive konsekvenser og hvor andre blir sanksjonert. Den tredje måten normer kan dannes på er ved at gruppens medlemmer eksplisitt diskuterer og blir enig om hvordan de ønsker at gruppen skal fungere (Hackman, 2002, s. 111). Derfor bør teamleders først oppgave være å hjelpe teamet til å etablere ett sett av grunnleggende normer, som stimulerer medlemmer til å oppføre seg på måter som bidrar til teameffektivitet (Hackman, 2002, s. 115).

Det å ha et bevisst forhold til både interne og eksterne normer er spesielt viktig når teamet må respondere hurtig på forespørsler, og når det foreligger politisk eller sosialt press fra eksterne som utfordrer teamets grenser (Hackman, 2002, s.110). Normer overføres som oftest fra enkeltindivider inn i teamet. Etablering av normer baseres ofte på tidligere erfaringer, hvor de normer som fungerte godt i lignende situasjoner bringes med videre. Normene etableres gradvis, noen vil fungere andre ikke. Normene som naturlig etablerer seg i teamet vil bidra til å opprettholde en harmoni medlemmene imellom (Hackman, 2002, s.111-112).

4.4.3 Teamsammensetting

Det er særlig tre aspekter som bør vektlegges når det gjelder teamsammensetting. Det er størrelsen på teamet, kompetansen innad i teamet, samt mangfoldet. Når det gjelder eksakte antall mennesker en bør ha i et team, så er det av betydning å ha det antall som faktisk er nødvendig. Ikke en for mye, eller en for lite. Ett nytt medlem inn i ett team vil selvsagt bringe inn noe nytt, men ikke på samme måte som den kompetansen som medlemmer allerede besitter. Så dersom et team øker fra to til tre så utgjør det en større forskjell i produktivitet, enn dersom det legges til ett trettende medlem i et team på tolv personer (Hackman, 2002, s. 116). Det beste antall medlemmer inn i ett team er i snitt 4,6 personer, og Hackman trekker derfor frem at antall personer ikke bør overstige seks personer. Dette avhenger selvsagt sammen med betydningen av hvilken oppgave som skal løses, og størrelsen på oppgaven. (Hackman, 2002, s. 118).

Et godt sammensatt team trenger en balanse mellom å ha medlemmer som både er like og samtidig ulike. Et balansert team bør derfor inneha en variasjon av talenter og perspektiver, samt at det kommuniseres og koordineres på en god måte (Hackman, 2002, s. 123). En slik balanse vil kunne gi større fleksibilitet i forhold til hvordan menneskelige ressurser anvendes og kan derfor bidra til selvstendighet og kunnskapsutveksling. Mellommenneskelige ferdigheter er av vesentlig betydning i forhold til hvordan mennesker samhandler. Den ideelle sammensetningen er de som evner å jobbe godt sammen med andre og hvis det er mangel på mellommenneskelige ferdigheter så kan dette læres opp og bør da vektlegges (Hackman, 2002, s. 125-126). Hackman trekker frem at når det gjelder

mellommenneskelige ferdigheter er også grad emosjonell intelligens av betydning (Hackman, 2002, s.123).

4.5 Støttende omgivelser

Et team opererer alltid innenfor et gitt miljø, og for at et team skal fungere godt er det avhengig av å ha omgivelser som støtter teamet. Teamet trenger gode vekstvilkår for å kunne prestere godt, og en leders prioritering bør derfor være å identifisere hvilke strukturer og systemer som er viktige for effektiviteten. Det er tre ulike virkemidler leder bør vektlegge for å bidra til å skape støttende omgivelser. Disse er belønning hvor teamprestasjonen settes i fokus, riktig og god informasjonstilgang, og tilgang til ressurser og opplæring dersom dette er nødvendig (Hackman, 2002, s.133-134).

4.5.1 Belønning av teamprestasjoner

Ekstraordinære prestasjoner i team bør få anerkjennelse som skaper synergier inn i organisasjonen, og på den måte vil forsterke motivasjonsgevinstene fra de tidligere nevnte betingelsene. En slik anerkjennelse vil kunne bidra til at medlemmene identifiserer seg med «vi» istedenfor «jeg». På den måte bidrar denne form for belønning til å opprettholde en kollektiv motivasjon for teamet. Ofte holder det med komplimenter og anerkjennelser som belønning for prestasjonen, men på ett tidspunkt så vil det skapes forventninger til en økonomisk belønning. Det å gi økonomisk belønning for innsats er lettere sagt enn gjort, da teamledere sjelden har direkte kontroll på organisasjonens belønningssystem (Hackman, 2002, s.134-135).

Belønninger i form av middager, reiser eller komplimenter er absolutt relevant, men til slutt vil noen kunne føle på at deres innsats bidrar til at andre tjener mer penger og det er ikke dem selv. Belønninger bør derfor være betinget, og teamet bør vite hva som kreves av dem for å oppnå dette. I tillegg bør belønningen være i direkte forbindelse med det arbeidet som utføres. Når disse betingelsene er til stede vil belønningen også virke positivt inn på teamets kollektive motivasjon (Hackman, 2002, s.138-139). Belønningene bør være store nok slik at de oppmuntrer til gode prestasjoner og samarbeid (Hackman, 2002, s.145).

4.5.2 Informasjonstilgang

Det er viktig at team har god tilgang på oppdatert informasjon for å kunne utføre arbeidsoppgaver tilfredsstillende. Foreligger god informasjon kan teamet ta gode adekvate valg, og det motsatte vil inntreffe dersom det er dårlig informasjon og resultatet av arbeidet kan bli mer tilfeldig (Hackman, 2002, s.147). Riktig og nok informasjon er også av betydning, når det gjelder å støtte teamet med et overblikk i forhold til hva som kan endre seg over tid. Dette vil igjen bidra til at teammedlemmene vil ha det de trenger, for å finne alternative måter å utnytte teamets talenter og innsats på best mulig måte (Hackman, 2002, s.149).

Utfordringer for å få til god informasjonsflyt er sammensatt. En del nyttig informasjon kan være hemmelig, og derfor deles den ikke i frykt for lekkasjer til konkurrenter eller media. I tillegg kan språkutfordringer og spesielt fagspråk gi motstand til selve utformingen av arbeidet (Hackman, 2002, s.152). Informasjon kan også være et maktmiddel, og derfor kan enkelte ledere bevisst holde tilbake informasjon for egen vinning (Hackman, 20002, s.155).

4.5.3 Ressurser og opplæring

Det bør tilrettelegges til nødvendig opplæring for å heve kompetansen til teammedlemmene dersom det er behov for det. Det er ingen nytteverdi å gi teamet tilgang på ressurser hvis de ikke innehar rett kompetanse. Derfor bør et team vite hvor langt deres felles kunnskap rekker, og hvor teamet kan henvende seg for å få riktig kompetanse (Hackman, 2002, s.157). En annen klassisk utfordring er dårlig kommunikasjon mellom team og teknisk support, som kan gå ut over hvordan oppgaven løses. Det å være bevisst relasjonen mellom team og spesielt teknisk support, vil kunne bidra til at det utvikles bedre kommunikasjon og større forståelse for hverandres arbeid. Dette kan utøves ved at de ulike teamene involverer hverandre i arbeidsoppgaver seg imellom, og dermed skapes en økt forståelse for den andres arbeidssituasjon. En bedre tilpasning kan gi effekt inn mot bedre produksjon og oppgaveløsning (Hackman, 2002, s.160).

4.6 Coaching

Coaching handler om gruppeprosesser og hvordan veilede team til å anvende felles ressurser gjennom interaksjoner. Dersom oppgaven som skal løses oppfattes viktig kan det føre til at medlemmene vil bidra med høy innsats. Hvis det i tillegg foreligger en god arbeidsstrategi, samt klarhet i de ferdigheter og kunnskap hver enkelt skal bidra med, så vil teamet kunne samhandle på en bedre måte og dermed påvirke teameffektiviteten (Hackman, 2002, s.167). Coaching utføres ikke bare av en person, men utføres av ulike personer til ulike tider, og til ulike formål. Hackman trekker frem at i modne og selvstendige team så utføres coaching av de ulike teammedlemmene. Det som er avgjørende er at teamet får kompetent coaching, uavhengig av hvem som er coach (Hackman, 2002, s.194).

Oppgaven til en coach er derfor ikke å bidra med selve oppgaveløsningen, men å ha fokus på veiledning for å styrke samarbeidet slik det skapes større forutsetning for å løse oppgavene på best mulig måte. Riktig og proaktiv coaching til riktig tid i et teams livssyklus, kan avdekke og forebygge problemer og utfordringer slik at det ikke hindrer teamets arbeid (Hackman, 2002, s.166-167). Det er tre ulike faser i et teams arbeidsprosess hvor det kan være gunstig med coaching. Disse er: “den motiverende fase”, “den rådgivende fase” og “den lærende fase” (Hackman, 2002, s.179) Derfor bør fokuset til en coach være på selve arbeidsprosess, og ikke på medlemmenes samhandling og relasjoner (Hackman, 2002, s.192).

4.6.1 Innsats

Når teamet kjenner på forpliktelse til oppgaven og det skapes engasjement inn mot oppgaveløsningen, så påvirker det innsatsen. Dersom teamet sin totale innsats blir opplevd høy, så kan dette lede til at enkelt medlem ikke føler seg personlig ansvarlig og dermed våger å gi mer av seg selv. Solid innsats gir derfor utvikling gjennom dedikert delt forpliktelse, og stolthet for temaet og arbeidet som utøves. Medlemmer vil derfor være villig til å jobbe hardt for å kunne bidra til at teamet de er en del av, skal bli det beste (Hackman, 2002, s. 170-171). Denne fasen benevnes også som “den motiverende fase”, hvor en coach kan bistå med å øke eierskapet til teamet, som kan gi ytterligere motivasjon inn i arbeidet (Hackman, 2002, s.179).

Ifølge psykolog Ivan Steiner så må alle team forholde seg til både prosessstap og prosessgevinster. Prosessstap er det som hindrer en gruppe å prestere så godt som de kunne ha gjort som for eksempel ineffektivitet og interne sammenbrudd.

Prosessgevinst er når teamet kommuniserer og samhandler på en slik måte at de forbedrer den kollektive innsatsen ved å frembringe hensiktsmessige strategier, og dermed aktivt utvikler kunnskap og ferdigheter (Hackman, 2002, s.169-170).

Team som minimerer tapene og maksimerer gevinstene, kan yte langt utover det som teammedlemmene samlet yter hver for seg. Det er her coaching spiller en viktig rolle (Hackman, 2002, s.175). Hackman skriver at den mest skadelige prosessstapet som kan forekomme er “social loafing”, og uttrykket beskriver den tendensen alle mennesker har til å yte litt mindre i grupper enn når man jobber alene. Når det er mange som kan ta ansvar, så er det lettere å kjenne på mindre personlig ansvar for den kollektive prestasjonen (Hackman, 2002, s.170).

4.6.2 Strategi

En gjennomtenkt strategi vil kunne bidra til økt innovasjon, mer nøyaktighet og produktivitet for et team. Dersom oppgaven er lik det teamet har erfaring med, så kan teamet ta i bruk de strategier som er brukt tidligere. Noen ganger kan erfaringer passe godt å bruke på nytt, hvorav andre ganger kan det lede til prosessstap. Sistnevnte dersom teamet blir for opptatt av å holde på erfaringer, og ikke evner å tilpasse oppgaven eller justerer seg etter omgivelsene (Hackman, 2002, s.171).

Når teamet er kommet godt i gang med oppgaven, er det naturlig å møte på utfordringer som ikke har vært forutsett tidligere. Her kan en coach sammen med teamet justerer strategier, bidra til bedre dialog om utfordringer, og ikke minst bevisstgjøre de erfaringer teamet nå innehar. Denne fasen kalles: “Den rådgivende fase” og her kan coach bidra til at teamets effektivitet økes betraktelig (Hackman, 2002, s.183).

Dersom teamet er oppmerksomt på å tilpasse seg, så kan teamet utvikle nye måter å samhandle på. Dette kan resultere i nye originale og innsiktsfulle metoder for å utvikle arbeidet. For å kunne utarbeide gode strategier er det av betydning av å kjenne til teamets eksterne miljø, samt kartlegge de ressurser som fins innad i teamet. I tillegg gjør en vurdering av hvordan disse kan utvikles for å kunne løse oppgaven. Til slutt velges den løsning som teamet mener er best (Hackman, 2002, s.173-174).

4.6.3 Kunnskap og ferdigheter

Deling av ferdigheter og erfaring vil kunne bidra til utvikling av medlemmers kunnskap. Når kunnskapsdeling står sentralt kan det lede til at medlemmer vil ha ett sterkt og utholdende fokus på oppgaven. Da kan det også utvikles en holdning hvor lagånden omfavnes i større grad. Dersom det er opplevelse av lagånd i et team kan det absolutt gi fordeler inn mot ytterligere motivasjon for både teamet og arbeidet som skal utføres (Hackman, 2002, s. 171).

Det å inneha oversikt over kunnskap og ferdigheter innad i teamet kan derimot være en utfordring. Spesielt med tanke på hvem som er best egnet. Når det ikke foreligger god nok informasjon i forhold til kompetanse, så kan valg tendere inn mot det å se etter det som er lett synlig. Hackman trekker frem at klassisk sosial stereotypisering kan resultere inn mot en ikke effektiv vektlegging av medlemmers bidrag. Prosessgevinsten for kunnskap og erfaring vil inntreffe når medlemmer utvikler et mønster for samhandling som fostrer læring fra hverandre, og dermed øker den totale kunnskapsbasen til teamet (Hackman, 2002, s. 174-175).

Når oppgaven er fullført og teamet enda har arbeidsprosessen friskt i minnet er det det gunstig med coaching for å analysere og reflektere over selve arbeidsprosessen. Denne fasen er: "Den lærende fase", og her er det av betydning hvilken lærdom teamet kan ta med seg videre og hvilke endringer som bør gjøres til neste gang (Hackman, 2002, s. 184).

4.7 Psykologisk trygghet

Kunnskap og innovasjon er viktige kilder til konkurransefortrinn, likevel er det få ledere som er bevisst på hvilket arbeidsmiljø som er nødvendig for å sikre nettopp dette. En arbeidsplass bør være et trygt sted hvor ansatte kan dele kunnskap, bekymringer, stille spørsmål og være åpen om feil som er gjort. Psykologisk trygghet er generelt definert som et miljø hvor mennesker er komfortable med å uttrykke seg, og være seg selv (Edmondson, 2019, s. XVI). Som Edmund Burke skrev for 250 år siden: *“frykt skaper begrensninger for vår mulighet til å tenke effektivt og å handle effektivt, selv for de mest talentfulle”*. Derfor bør ledere være villige til å skape forhold som skal til for at læring, innovasjon og vekst skal kunne utvikles (Edmondson, 2019, s. XXI).

Psykologisk trygghet er til stede når kollegaer stoler på hverandre og respekterer hverandre. Når de føler seg fri, og til og med forpliktet til å være ærlige (Edmondson, 2019, s. 8). Psykologisk trygghet har en tendens til å “leve” innenfor en gruppe, og med andre ord vil ulike team ha ulike opplevelser av trygghet. Det å våge og si ifra, og tørre å gi av seg selv henger sammen med hvordan ledere legger til rette for ett slikt miljø (Edmondson, 2019, s. 11).

Edmondson trekker frem at hjerneforskning viser at frykt hemmer læring og samarbeid. Frykt bruker fysiologiske ressurser og avleder dem fra deler av hjernen som styrer arbeidsminnet og behandler ny informasjon. Dette påvirker analytisk tenkning, kreativ innsikt og problemløsning. Derfor er det vanskelig for mennesker å prestere godt når de er redde (Edmondson, 2019, s.14). Psykologisk trygghet handler derimot om åpenhet, å skape rom for produktiv uenighet og fri utveksling av ideer, som er avgjørende for læring og innovasjon. Psykologisk trygghet handler derfor om å ha en kultur og et ytringsklima som gjør at ansatte opplever de kan uttrykke seg fritt (Edmondson, 2019, s.15-16).

Ifølge Edmondson bidrar psykologisk trygghet også til økte prestasjoner, da det bidrar til å muliggjøre ærlighet, åpenhet og trivsel inn i et miljø med gjensidig respekt. På den måten dannes ett grunnlag for et mer effektivt arbeidsmiljø (Edmondson, 2019, s. 18). Psykologisk trygghet er derfor ikke noe som det er

“kjekt å ha”, det er helt essensielt for å aktivere talenter og ressurser for å skape verdi innad i organisasjonen (Edmondson, 2019, s.26).

Siden mange organisasjoner er preget av rutinepreget arbeid i kombinasjon med hurtig tempo med nye oppgaver som må håndteres, så kreves det også god dømmekraft og mestring av usikkerhet. Det betyr at ansattes stemmer er viktig for arbeidsplassen, og psykologisk trygghet er nært knyttet til det å frigjøre mennesker fra å streve etter fortrefelighet (Edmondson, 2019, s. 39). Godt lederskap hvor leder er dedikert inn mot det å skape trygghet og rom for åpenhet, sammen med en tydelig og delt forståelse av at arbeidet er komplekst og består av gjensidig avhengighet, kan hjelpe grupper til å bygge psykologisk trygghet (Edmondson, 2019, s. 36).

Et godt eksempel Edmondson trekker frem er prosjekt Aristoteles som er en studie av team i Google. I dette studiet fant de ut at psykologisk trygghet var en svært viktig forklaring på hvorfor noen team utkonkurrerte andre team (Edmondson, 2019, s.40). Forskere så på teamsammensetting og om medlemmenes evner og talenter var en god match med tanke på det arbeidet som skulle utføres. I tillegg så de på utdanning, hobbyer, venner, personlighetstrekk og lignende. Forskningen ga ingen indikasjon på at disse faktorene kunne forklare hvorfor noen team gjorde det bedre enn andre. Til slutt fant de ut at selv de smarteste ansatte i Google hadde behov for et trygt psykologisk arbeidsmiljø, for å få frem det beste i seg selv og det å dele av sin kunnskap. Forskersteamet fant også andre faktorer som bidro til å forklare de gode team prestasjonene, og disse var: klare mål, lojale kollegaer, meningsfullt arbeid og tro på at du gjør har noe å si. Forskerne konkluderte med at psykologisk trygghet derfor er den viktigste faktoren til gode prestasjoner (Edmondson, 2019, s.41).

Arbeidsplasser som karakteriseres som åpne og ærlige, kan få enorme fordeler i forhold til kreativitet, læring og innovasjon. Ledere som er villig til å si” jeg vet ikke” til sin organisasjon spiller faktisk en utrolig mektig rolle, i forhold til det å engasjere ansattes hjerter. Å skape et miljø som verdsetter ansatte i seg selv, gir fordeler som engasjement, problemløsningsfokus og ikke minst bedre prestasjoner (Edmondson, 2019, s. 125). Det å være ærlig og åpen betyr ikke at det er behov

for å dykke ned i endeløse diskusjoner, eller at psykologisk trygghet betyr overdreven prat og overbearbeiding. Psykologisk trygge møter trenger ikke ta lengre tid og for å få effekten bør psykologisk trygghet kombineres med disiplin for å oppnå ønsket effektivt og resultater (Edmondson, 2019, s. 133). En leder kan være en pådriver og en katalysator for å få folk til å si sine meninger, men for at dette skal skje må leder skape og utvikle denne kulturen sammen med ansatte (Edmondson, 2019, s. 142).

Psykologisk trygghet er derfor fundamentalt viktig for å kunne bygge en lærende organisasjon. Organisasjoner som ønsker å fremstå relevant gjennom å stadig være i utvikling må skape ett uredd arbeidsmiljø, som oppmuntrer til å ta ordet og våge å si ifra. Ledere må lytte til sine medarbeidere for å kunne fange opp signaler, om det er behov for endring eller om noen sitter på gode ideer som bør testes ut eller iverksettes. Gjennom ord og handling, gjennom det å lage systemer som sørger for å engasjere, så kan ledere bidra til å skape psykologiske trygge miljøer. Samtidig er psykologisk trygghet sårbart og det vil stadig være behov for å holde vedlike og utvikle (Edmondson, 2019, s.187-188). Det kan ikke skapes psykologisk trygghet på en arbeidsplass over natten, men ved å ha ambisjoner om å få det til så kan ledere utvikle organisasjonen i riktig retning for å gi næring til økt trivsel og innovativ tenkning (Edmondson, 2019, s. 191).

5 Metode

5.1.1 Kvalitativ metode

For å samle inn data til denne oppgaven har vi valgt kvalitativ metode med gjennomføring av semistrukturerte intervjuer. Kvalitativ metode egner seg for å oppnå økt forståelse for et fenomen fordi fokuset er rettet mot opplevelsene til deltakerne. Kvalitativt arbeid søker mer etter å avdekke prosesser enn å forutsi hendelser (Langdridge, 2017, s. 255). Semistrukturerte intervjuer er den intervjutypen som er mest brukt i forbindelse med denne type innsamlinger. Noen viktige fordeler med å gjennomføre et semistrukturert intervju, er at den som blir intervjuet får spillerom til å komme med frie og ubegrensede svar, samtidig som intervjuer kan lede intervjuet slik at alle emner som skal undersøkes blir gått igjennom. Ulemper med tilnærmingen er at den har mindre fleksibilitet,

formulering av spørsmål kan virke begrensende på informasjonstilfanget. I tillegg kan ikke et semistrukturert intervju repliseres på samme måte som strukturert intervju, og det kan gi begrenset generaliserbart (Langdridge, 2017, s. 56-57).

Kvalitativ metode er utforskende og befatter seg med kvalitetene ved et fenomen. I fokus står interessen på de meninger, betydninger som ligger til grunn. Forskningen er empirisk og baserer seg på data fra et relativt lite antall individer hvor det gjennomføres intervjuer som er semistrukturert eller ustrukturert. Disse intervjuene baseres også på observasjon under selve intervjuprosessen og utfallet av disse tekstene blir så grunnlaget for selve analysen. Fordeler med kvalitativ metode er at den tar høyde for menneskers subjektive erfaringer. Ulemper ved kvalitativ metode er at den ikke kan bruke tradisjonelle begreper som validitet og reliabilitet. Det er ofte ikke riktig eller en gang mulig å generalisere eller predikerer på grunnlag av funnene (Langdridge, 2017, s. 27-28).

5.1.2 Utvalg

Et utvalg er enkelt sagt den gruppa mennesker vi studerer (Langdridge, 2017, s.30). Vi har intervjuet fem nøkkelpersoner som er et utvalg vi ikke selv har definert, men som er plukket ut av seksjonsleder. Informantenes alder strekker seg fra midten av tjuårene opp til femtiårene, og har bestått av to kvinner og tre menn. Utvalget har vært med fra starten av teamsammensetningen. Det kan pekes på skjevheter i forhold til utvalget da dette er informanter som er håndplukket av sin leder. Slik vi tolker utvalget kan det falle inn under et bekvemmelighetsutvalg noe som vi har vært oppmerksomme på i vår intervjuprosess (Langdridge, 2017, s. 49).

5.1.3 Metodesvakheter

Vi gjennomført to av intervjuene fysisk og tre digitalt dette på grunn av sykdom. Det har vært samme person som har intervjuet, og to faste observatører. Siden en av oss som skriver denne oppgaven har samme arbeidssted som informantene, så kan dette ha påvirket informantenes åpenhet. Derfor fikk vedkommende rollen som observatør. Vi har vært oppmerksomme på at vi lett kan ha oversett eller

vektlagt i større grad utsagn som blir sagt. I tillegg kan vi ha vært farget av egne verdier, normer og virkelighetsoppfatning.

5.1.4 Intervjuguide og gjennomføring av intervjuer

Spørsmålene i intervjuguiden var forhåndsdefinerte spørsmål som var oppbygd i henhold til Hackmans fem faktorer i forhold til teameffektivitet. Hvert spørsmål hadde fra 2 til 4 underspørsmål, slik at vi kunne gå mer i dybden. Intervjuguiden ble ikke justert etter gjennomføring av første intervju (vedlegg 1). Vårt oppsett av spørsmål ble ikke fulgt slavisk og det ble vektlagt åpne spørsmål slik at den som ble intervjuet kunne utbrodere svarene sine. Hvert intervju var fra 1 til 1,5 time. En organisert liste med spørsmål er en nøkkelfaktor for å oppnå vellykkede semistrukturerte intervjuer (Langdrigde, 2017, s. 60).

5.1.5 Mellommenneskelige variabler

I følge Langdrigde er semistrukturerte intervjuer en verdifull metode for datainnsamling innen psykologi. Metoden er fleksibel og gjør det mulig å samle detaljert materiale som vi så kan analysere. Det er allikevel flere faktorer en bør være oppmerksom på ved kvalitative intervjuer, og da spesielt i forhold til betydningen at intervjuer har god kunnskap om mellommenneskelige variabelers påvirkningskraft (Langdrigde, 2017, s. 54).

Intervjuer foretas generelt ansikt til ansikt, og de som intervjues kan derfor påvirkes av alder, kjønn, etniske opprinnelse, språkbruk eller status som forsker/akademiker/ekspert har. Folk vil gjerne fremstå best mulig, særlig ovenfor mennesker som innehar det som oppfattes som en maktposisjon, og dette kaller Langdrigde for effekten av sosial tilhørighet. Vi har derfor vært bevisst vårt språkbruk samt vektlagt en uformell tone ovenfor de vi har intervjuet. I tillegg har vi vært oppmerksomme på at effekten av mellommenneskelig variabler vil være til stede i en eller annen form uansett (Langdrigde, 2017, s. 57-58).

Vi anser det relevant å bemerke at vi i løpet av intervjuprosessen ble beveget av de fortellinger som ble delt med oss. Flere av informantene uttrykte at det var første gang de reflekterte over hvordan de to siste årene med pandemi hadde vært.

Dermed stod vi plutselig i en tilnærmet de-brief situasjon, hvor vi ga uttrykk for anerkjennelse, empati og respekt for det som ble delt med oss. Derfor kan våre tilbakemeldinger ha påvirket svar vi fikk, men samtidig har vi inntrykk av at det ga intervju situasjonen en personlig dimensjon som resulterte i ekte og sårbare fortellinger.

6 Resultater og diskusjon

I velfungerende team vil gruppen ifølge Hackman (2002) oppnå delt og forpliktende ansvar, kollektive evner og hensiktsmessige strategier, gjennom å anerkjenne og utnytte erfaringene sine til læring. Dette skaper økt tilfredshet hos de enkelte medlemmene og styrker tilhørighet til gruppen.

Gjennom kvalitative intervjuer med fem av koronateamets sju medlemmer har vi kartlagt hva medlemmene legger vekt på for å beskrive hvordan teamet har fungert og jobbet. Dette for å utforske hva som er karakteristisk for teamet og hvor det kan trekkes paralleller til Hackmans teori for effektivitet i team.

I denne drøftingsdelen vil vi vise til funnene vi opplever som mest sentrale, og drøfte funnene opp mot teorien. Vi ser samtidig på hvilken relevans psykologisk trygghet har hatt for teamets effektivitet.

6.1 Ekte team

Hackman (2002) mener at utgangspunktet for effektivitet er at det først og fremst foreligger et ekte team, hvor medlemmene er gjensidig avhengig av hverandre og vet hvem som er i teamet. Dessuten må teamet ha en viss stabilitet over tid. Vi har derfor undersøkt om koronateamet oppfyller disse kriteriene.

6.1.1 Avgrensning og gjensidig avhengighet

Informantene uttrykte at de har hatt god oversikt over hvem som er en del av teamet, og at medlemmene har vært gjensidig avhengige av hverandre.

Informantene viste til at medlemmene har hatt ulike roller og ansvar, der noen har

ivaretatt systemutvikling og andre har ivaretatt brukerstøtte og koordinering av teamet. På denne måten har teamet utfyllt hverandres kompetanse og funksjoner.

Belbin trekker frem at avklarte roller i et team er sentralt for å kunne samhandle på best mulig måte og å dermed fungere som et effektivt team (Bones, 2009, s. 39). Alle informantene fortalte om et daglig stand-up-møte som har vært sentralt for teamets samarbeid og samkjøring. I dette møtet har det blitt sørget for koordinering av pågående og nye oppgaver. Mye tyder på at teamet ikke bare *er* et ekte team, men også samhandler som et team slik Bang og Middelfart er opptatt av:

Å oppføre seg som et team handler {...} om å samarbeide og koordinere handlingene sine med hverandre, følge med på hverandres arbeid, hjelpe hverandre, dele erfaringer med hverandre og spille hverandre gode, - i det hele tatt oppføre seg slik man må gjøre hvis man er avhengig av hverandre for å lykkes (Bang og Middelfart, 2018, s. 42).

To av teammedlemmene ser ut til å ha hatt sentrale roller i teamet og har ofte inntatt hjelperroller overfor de andre medlemmene. De har for eksempel bidratt med eksperthjelp knyttet til systemutvikling eller juridiske aspekter, og i tillegg sørget for proseshjelp knyttet til samhandling og faglige behov (Schein, 2011, s. 54).

6.1.2 Autoritet og handlingsrom

Koronateamet har måttet forholde seg til eksterne ukentlige beslutningsmøter. I disse møtene var smittevernoverlege, kommuneoverlege, avdelingsleder, samt koordinator fra koronateamet. De overordnede føringene ble formidlet, og de faglige avgjørelsene ble tatt. Her ble det også besluttet og definert hvilke oppgaver som koronateamet skulle prioritere. I tillegg måtte de håndtere føringer fra styrende instanser som FHI, politiske organer, eller etter press fra media.

Koronateamet hadde handlingsrom til å ta beslutninger for hvordan de skulle løse oppgavene i tråd med overordnede prioriteringer og føringer. Vår oppfatning er at

beslutninger som gjaldt hvem som skulle løse ulike oppgaver, og på hvilken måte, er noe de har hatt råderett over. Informantene fortalte at det var viktig for teamet at medlemmene skulle få jobbe med de oppgavene de mestret best, og ikke minst likte best. De interne beslutningene ble håndtert i de daglige stand-up møtene.

Det kom ingen innspill eller antydninger fra informantene om at autoritet og handlingsrom har vært uklart for noen av dem. Vår oppfatning er at det har vært tydelig for teamet hvilke beslutninger de kunne ta, og her ser vi det som Hackman (2002) påpeker angående teamets autoritet og handlingsrom.

6.1.3 Stabilitet

Alle informantene vi har snakket med har vært en del av teamet i minst ett år, og tre av dem har vært med fra starten. De medlemmene som var med fra begynnelsen av har dessuten jobbet sammen forut for dette teamet, og har erfaring med å samhandle med hverandre. Det har vært noen utskiftninger, men dette har ikke påvirket stabiliteten i teamet.

Informantene oppga at de har en sterk familiær følelse for hverandre i teamet, og en informant uttalte at *“teamet har vært viktigere enn familien i en periode”*. Disse sterke familiære følelsene styrker vår oppfatning av at dette har vært et stabilt team som har styrket samarbeidet i teamet. Hackman (2002) påpeker at team med stabil medlemsgruppe presterer bedre enn de som konstant må forholde seg til utskifting av teammedlemmer. Når team etablerer familiære relasjoner til hverandre, det felles arbeidet og til arbeidssituasjonen, så kan fokuset holdes på det å samarbeide.

Informantene uttrykte at de kjente hverandre godt og hadde erfaring med å jobbe sammen over tid. De mente at tryggheten i gruppa har hatt stor betydning for trivsel og prestasjonene i teamet, og det er i henhold til det Edmondson (2019) skriver om hvilken betydning et psykologisk trygt miljø har for effektiviteten.

6.2 Engasjerende mål

6.2.1 Klart mål

Det å ha engasjerende mål er både en viktig kilde til effektivitet og kan gi fordeler inn i et team. Vi anser teamets mål som relativt innlysende for dette teamet. Da vi stilte våre informanter spørsmålet om det har vært et klart mål, svarte de overraskende nei. Det vi finner interessant er at samtlige korrigerer seg selv umiddelbart etter de først hadde svart nei. Deretter ble det overordnet målet uttrykt som en selvfølge; å gi kommunen et bedre arbeidsverktøy for å håndtere pandemien, som var bedre enn det Excel-arket de hadde som utgangspunkt.

Det skapte nysgjerrighet hos oss hva årsaken kunne være til at informantene brukte tid på å redegjøre for målet. Hackman forklarer dette fenomenet som «automatiske mål», hvor bevisstheten rundt målet er så tydelig for medlemmene at det ikke trenger å uttales eksplisitt. For eksempel som et fotballag hvor man ikke trenger å avklare målet før man spiller en kamp (Hackman, 2002, s. 66).

Det ser ut til at målsettingen i dette teamet har vært tilstrekkelig klart og samtidig ufullstendig, slik at det har vært et godt mål som har gitt retning og motivasjon for arbeidet. Som Hackman (2002) beskriver bør ikke målet være for vagt, men heller ikke for konkret for å lede til maksimal motivasjon. I det ligger det at målet viser hvor man skal, men ikke veien dit. Det at teamet har hatt en godt balansert målsetting har trolig bidratt til teamets effektivitet selv i skiftende omgivelser. Dette styrker påstanden om at en målorienteringsprosess er viktig, og i noen tilfeller av så stor betydning at den kan skille ut de team som lykkes fra de som ikke gjør det (Forsyth, 2019, s. 376).

6.2.2 Utfordrende mål

For at et mål skal være engasjerende må det også utfordre teammedlemmene for å skape motivasjon. Da vi spurte teamet hvordan de hadde opplevd målsettingen, noterte vi oss at kontrastene mellom negativt ladete ord versus positivt ladete ord var store. Ord som: energigivende, motiverende, lærerikt og spennende ble uttalt. I intervju situasjonen opplevde vi at informantene delte sine refleksjoner rundt den utfordrende målsettingen med oppstemthet og et sterkt engasjement. Ifølge

Hackman (2002) skaper engasjerende og utfordrende mål energi, som igjen gir medlemmer kollektiv motivasjon for å ville prestere svært godt.

Samtidig uttalte medlemmene ord som; *utfordrende, energitappende og utilstrekkelighet*. Dette kan tyde på at målsettingen også har skapt et forventningspress og bekymring hos medlemmene. Et av medlemmene uttalte:

“Målet var ikke realistisk, men vi gjorde det realistisk»

Informantene beskrev at brukerne av datasystemet opprinnelig hadde et Excel-ark som støtteverktøy, og at “hva som helst” hadde vært bedre enn dette, et utgangspunkt som kan ha bidratt til å redusere forventningene til teamet.

Da vi er av oppfatning at både energinivået og motivasjonen har vært sterk i teamet, kan dette indikere at forventningspresset i stor grad har skapt positiv angst hos medlemmene. Som Johannesen foreleste 21.09.2021 i henhold til Moxnes (2015) så kan positiv angst skape forløsende energi som kan bli en konstruktiv kraft til å faktisk gjøre noe med behovet for å prestere.

6.2.3 Betydningsfullt mål

Koronateamet opplevde utvilsomt å ha et sterkt og betydningsfullt mål; det handlet om liv og død og teamet måtte levere. Dersom teamet sviktet ville dette gitt store konsekvenser, ikke bare for teamet selv, men også for hele kommunens håndtering av pandemi. Flere av informantene beskrev dette som en klar motivasjonsfaktor og de strakk seg langt for oppgaven. En av informantene uttalte at det fort kunne blitt sykemeldinger hvis ikke det hadde vært for at oppgavene var så meningsfulle og viktige.

I dette utsagnet ligger det også en indikator på at målets betydning har skapt et visst stressmoment hos medlemmene. Betydningen av samholdet og lagånden i teamet har nok derfor vært sentral for å håndtere bekymringen, og er i tråd med det Hackman sier om at et betydningsfullt mål bidrar til kollektiv mestringsstro (Hackman, 2002).

Samtidig skapte Alvoret i situasjonen et forventningspress som flere informanter trakk frem. Luthans (2015) mener at psykologisk kapital er en viktig faktor både for individ og i gruppe, for å lykkes med utfordrende oppgaver. Vi opplever at medlemmene har et sterkt håp om å lykkes. Lagånden deres ser også ut til å ha skapt en optimisme i teamet som de har dratt nytte av i arbeidet. Det at en av informantene mente at de måtte gjøre målet realistisk kan også være en indikasjon på at teamet har hatt en mestringsstro. De har hatt tro på at dette var mulig å få til og de har evnet å stå i utfordringer over tid, såkalt resiliens (Luthans, 2015, s. 2-3).

6.3 God struktur

6.3.1 Utforming av oppgaven

Ansvarlig leder for koronateamet valgte å tildele hele oppgaven til teamet. De fortalte at de selv fikk ansvar for å koordinere arbeidet og fordele oppgavene i teamet, og at de har hatt autonomi til å justere sine metoder underveis. Ifølge Hackman (2002) er utforming av oppgaven av stor betydning for teamets kollektive indre motivasjon og effektivitet.

Teamet oppga å ha benyttet en såkalt "smidig metodikk" i arbeidet, som innebar å utvikle systemet i mindre utviklingsløp istedenfor å ferdigstille alt på en gang. På denne måten kunne de allerede etter 6 dager lansere første utgave av dataløsningen for brukerne, og deretter fortløpende publisere oppdateringer med utbedringer og ny funksjonalitet i systemet. Teamet oppga også at de underveis hadde innhentet tilbakemeldinger fra brukerne og benyttet disse til utbedringer av resultatene. Beslutningsmøtene har spilt en rolle i prioriteringene av disse.

Teamet ser ut til å ha vært et selvstyrt team som har selvevaluert og eksperimentert rundt hvordan de best kunne jobbe sammen for å optimalisere resultatet. Flere medlemmer fortalte at de har prøvet og feilet, spesielt i starten, for å finne gode måter å samhandle på. Leder for teamet ser ut til å ha lyktes i å lede teamet gjennom å følge opp personalet, sørge for nødvendige ressurser og bistått når teamet har trengt det. Samtidig har leder klart å gi teamet nødvendig

handlingsrom og ansvar for å kunne lære og utvikle seg. Flere medlemmer uttalte eksplitt disse egenskapene hos lederen, og hvor viktig dette har vært for teamets suksess. Avolio påpeker at ledere som gir handlingsrom kan øke verdien av egenverd, som igjen engasjerer til økt eierskap og sterkere forpliktelse inn mot oppgaven (Avolio, 1999, s. 56).

6.3.2 Normer

Flere refererte til det opprinnelige teamet på fire, som “Gutta krutt”. Disse fremstår som ambassadører for gode normer innad i teamet. De kjente hverandre godt fra før, og det kan se ut til at de har importert sine normer som har preget gruppens felles normer. Informantene hadde lune personbeskrivelser av hvordan disse klarte å skape både engasjement, forpliktelse, trygghet, og ikke minst deres evne til å gjøre tunge arbeidsdager mer morsomme.

En av «Gutta krutt» forteller at han har vært opptatt av verdien av det å kunne le sammen, og hvor viktig det har vært når de har jobbet under stort press. Dette var viktig for at feilgrep kunne gi mulighet for læring, og de har derfor arbeidet for å skape et trygt miljø hvor det skulle være rom for å gjøre feil. De har vært åpne for at det kan snakkes om personlige ting på standup-møtene og at alle skulle kunne “være seg selv”, og derfor hadde heller ingen skjult skjermbakgrunnen på videomøtene selv på dårlige dager. Som Edmondson (2019) trekker frem så bør arbeidsplassen være et sted hvor det er trygt å dele bekymringer og hvor man ikke er redd for å dumme seg ut.

Bang har en enklere forklaring på hvordan normer vokser frem og skiller ikke som Hackman mellom import, interaksjon og diskusjon, men skriver at normer dannes gjennom den pågående aktiviteten i gruppen, og deretter blir til regler for atferden i gruppen (Bang, 2011, s.51). Våre funn indikerer at de interne normene har blitt akseptert av alle teammedlemmene, og at disse har bidratt til å øke medlemmenes evne til å samarbeide og skape gode prestasjoner. Dette har bidratt positivt til teamets overlevelsessevne (Bang, 2008, s. 10).

Gjennom intervjuene var det følgende ord som gikk igjen: stor takhøyde, humor, åpenhet, ingen spørsmål er for dumme, turtaking og betydningen av å kunne være seg selv. Det ser ut til at dette er normer som har blitt godt innarbeidet og har kanskje ført til sterkere psykologisk trygghet i teamet.

I følge Edmondson (2019) er psykologisk trygghet definert som et miljø hvor folk er komfortable med å uttrykke seg og å være seg selv, som er akkurat det informantene beskriver som de opplever i teamet. Vi har funn som forteller at medlemmene ble tatt godt imot når de delte sine bekymringer og feil.

Den store takhøyden som teamet definerer, kan bidra til utvikling til et team. Teamtillit definerer Bang som en felles oppfatning av at det er trygt å ta mellommenneskelige sjanser i teamet, og at ingen av dem vil ydmyke, avvise eller straffe noen for å si det de mener (Bang, 2008, s. 10). Denne oppfatningen er basert på at det eksisterer en gjensidig respekt og tillit, mellom teamets medlemmer, samt respekt for den enkeltes fagkompetanse, verdier og væremåte. Teamtillit vokser frem gjennom samhandling mellom teamets medlemmer når de erfarer at det er trygt å være seg selv og å vise seg sårbare ovenfor de andre. “*Vi var som en familie*”, sa en av informantene.

Våre funn mer enn antyder at det er en sterk stolthet og lagånd i teamet. Som flere informanter uttalte så var psykologisk trygghet en sentral faktor for at teamet lyktes med oppgaveløsningen.

Forsyth viser til Wooley, som trekker frem betydningen av turtaking og sosial sensitivitet, som kan føre til bedre prestasjoner og “kollektiv intelligens”, og derfor kan sees inn som grunnpilarer for effektive team (Forsyth, 2019, s. 351).

6.3.3 Teamsammensetting

Sentralt for god struktur er et godt sammensatt team med en god balanse ulike mellom kvaliteter, ferdigheter og perspektiver. Medlemmene må også ha oversikt over hverandres styrker og svakheter, og kunne utnytte dette godt.

Informantene uttrykte at teamet ble godt kjent med hverandre og da spesielt med tanke på hva den enkelte kunne bidra med inn i teamet. Flere fortalte at oppgaver ble fordelt ut fra kompetanse, egnethet, personlighet og lyst. Informantene syntes å være enige om at det hadde vært gode diskusjoner rundt oppgaveløsningen, og igjen virker det som at de daglig standup-møtene har spilt en viktig rolle. I disse møtene la de primært fokus på hva gjorde du i går, hva skal du gjøre i dag og hva er dine stoppere. Våre funn viser også at disse møtene bidro til at teamet lærte seg å håndtere de medlemmer som var mindre dyktige, uten å forstyrre teamets fremdrift mot sine mål, som er avgjørende for teamets effektivitet (Hackman, 2002).

Et godt sammensatt team har en god balanse mellom mennesker som både er like og ulike på forskjellige områder. Koronateamet var tverrfaglig satt sammen og bar preg av et mangfold hvor de ulike medlemmene har bidratt med forskjellige og viktige perspektiver som har påvirket teamet. I teamet har de vært opptatt av å fordele de ulike oppgavene til dem som mestret dem best. Som en av informantene sa: *“Er du dårlig å lage mat, kan du hogge ved”*.

Vi oppfatter koronateamet som et balansert team hvor medlemmene har hatt en variasjon av talenter og perspektiver, men også samtidig like nok i atferd slik at de har kunnet kommunisere og koordinere godt sammen (Hackman, 2002, s.123). I oppgavefordelingen har de ikke bare fordelt etter det man kan, men også det man trives med. Det var viktig å få jobbe med det en synes er gøy, og ikke minst mestrer.

I intervjuene var det en utstrakt bruk av ordet “vi”, og vår opplevelse var at samtlige informanter var preget av stolthet til teamet de var en del av. Bang definerer teamfølelse som en felles følelse av tiltrekning til, og stolthet av gruppen. Dette bidrar til at medlemmene opplever og omtaler seg med “vi” (Bang, 2008, s. 11).

6.4 Støttende omgivelser

6.4.1 Belønning av teamprestasjoner

“Vi får tommel opp. Det er det vi får”

Dette er ett av svarene vi fikk når vi spurte hvilken form for anerkjennelse eller belønning teamet hadde fått. Anerkjennelse eller belønninger er viktig for at teamet skal oppleve å operere i støttende omgivelser, og gir motivasjon til medlemmene i teamet (Hackman, 2002).

Flere nevnte at de hadde fått en del muntlige tilbakemeldinger, og et par informanter nevnte også en tur de hadde sammen til Oscarsborg, eller at de nå oftere blir invitert til konferanser for å fortelle om hva de har gjort. Teamet uttrykte imidlertid at de i liten grad opplevde dette som en belønning som i tilstrekkelig grad anerkjente og stod i samsvar med innsatsen som teamet har lagt ned.

Vi opplever at informantene forsiktig antydte at en form for økonomisk belønning burde vært gitt, men at dette var lite realistisk siden de jobber i kommunal sektor. Medlemmene uttrykte uoppfordret at den ultimate belønning for teamet ville vært å få faste stillinger. En av informantene uttalte at hvis dette teamet utad skal være satsningsområde, merker ikke teamet noe til det hverken i form av lønn eller faste stillinger.

Hackman (2002) mener at penger gjerne er en anerkjennelse som nesten alle bryr seg om og at selv om komplimenter og andre anerkjennelser lenge vil holde som belønning for prestasjonen, så vil man alltid komme til et punkt hvor folk forventer en økonomisk belønning for innsatsen.

Anerkjennelse eller belønning er en faktor i teamets omgivelser som ifølge Hackman er med på å forsterke medlemmenes kollektive motivasjon. Medlemmene fremstod og uttrykte selv å være svært motiverte og flere sa at de

ville gjort det igjen, om det trengtes. Fravær av motiverende belønning ser altså ikke ut til å ha påvirket medlemmenes motivasjon nevneverdig negativt.

Det er likevel relevant å trekke frem dette som et sentralt funn i intervjuene, ettersom mange av medlemmene uttrykker stort engasjement rundt midlertidige stillinger og dermed kan få betydning for teamets motivasjon på sikt.

6.4.2 Informasjonstilgang

Det er essensielt for et teams effektivitet at omgivelsene sikrer tilstrekkelig informasjon, som gir forutsetninger for å kunne ta raske og gode vurderinger og beslutninger. Informantene formidlet at de har hatt god tilgang både på oppdatert informasjonen og det som det har vært behov for. De beskrev at det hadde vært kort vei og hyppige kontaktpunkter med eksterne beslutningsteam og ledelsen. I tillegg hadde teamet innhentet informasjon fra offentlige og interne kommunikasjonskanaler, nettsider og media. Medlemmene uttrykte at dette hadde vært sentralt for rask oppgaveløsning i teamet.

Teamet nevnte at de daglige standup-møtene har vært svært sentralt for å sikre informasjonsflyten både inn til teamet, samt innad i teamet. Noen uttalte at dette strukturelle grepet hadde vært svært avgjørende for teamets suksess i omstendigheter som ellers har vært krevende.

Mye tyder på at virksomheten i stor grad har lyktes i å skape gode forutsetninger for informasjonsflyt for teamet. Den direkte kommunikasjonen man har hatt med det medisinskfaglige miljøet og ledelsen gjennom beslutningsmøtene, i tillegg til vesentlige kommunikasjonskanaler og kompetansebanker, har sikret støttende omgivelser for teamet.

Medlemmene formidlet imidlertid at informasjonsflyten har vært smidigere enn normalt, og det kan tenkes at alvoret i pandemisituasjonen og betydningen av at teamet lyktes, kan ha påvirket i positiv retning. Teamet har muligens fått mer informasjon, og informasjonen har trolig vært mer riktig og oppdatert enn ved normale omstendigheter. Dette inkludert trolig også hemmeligholdt informasjon,

som ofte kan holdes tilbake under normale forhold. Virksomheten kan likevel trekke stor lærdom av modellen som er benyttet, da den ser ut til å skape gode forutsetninger for informasjonsflyt for team.

Informantene oppga imidlertid at, til tross for at informasjonen de mottok var riktig og oppdatert, har den også vært ferskvare som raskt har “gått ut på dato”. Medlemmene fortalte om stadig skiftninger i prioriteringer og fokus, og at arbeidet som man jobbet med ene dagen og var høyeste prioritet, neste dag ikke lenger var relevant å løse fordi ny informasjon var tilkommet. Det er også et utsagn fra medlemmene som vi merket oss spesielt; «*Vi har hatt god tilgang på nødvendig informasjon hele veien. Kanskje til og med litt for mye informasjon i perioder*».

Flere oppga at informasjonen har kommet fra mange ulike kanaler, at det har vært mye av det, og at det har vært krevende å holde oversikt over all informasjonen. Hackman skriver at for mye informasjon kan være like utfordrende som for lite, og kan medføre utfordring på grunn av overbelastning av informasjon (Hackman, 2002, s. 152).

Vårt inntrykk er at dette kan nok ha vært tilfellet for teamet i perioder. Informantene uttrykte at de til tider har vært overveldet av alle data og forbehold, og ikke minst når levetiden i tillegg har skapt raske skifter. Kognitiv overbelastning er også utgangspunktene for tankesettet for *Teamtopology* som teamet oppgir å ha benyttet som inspirasjon. Dette er en metode som har til hensikt å avlaste teamets informasjonsmengde, gjennom å ha ulike ekspert- eller prosesseam rundt hovedtemaet, som kan bistå når og med det som trengs (Skelton og Pais, 2019).

Til tross for mulig kognitiv overbelastning og kort relevans på informasjonen, uttrykker teamet liten grad av frustrasjon rundt de krevende arbeidsforholdene de har stått i. Hackman viser til at noen team er bedre enn andre til å håndtere en flod av informasjon og evner å finpusse sine strategier for å håndtere selv de mest utfordrende og informasjonsintense aspektene av arbeidet (Hackman, 2002, s. 153).

Stand-up møtet ser igjen ut til å ha vært en suksessfaktor for teamet for å håndtere store mengder informasjon og taktskifter. Flere ressurser inn i teamet kunne også vært relevant å vurdere, for å håndtere disse utfordringene.

6.4.3 Resurser og opplæring

“Vi jobbet 16-18 timer om dagen i starten. Skulle vi holdt oss innenfor normal arbeidstid måtte vi hatt mye mer ressurser”.

Dette er ett av svarene vi fikk når vi spurte informantene om de opplever å ha hatt tilstrekkelig ressurser i teamet. Vi får imidlertid litt ulike svar; enkelte mener de har hatt tilstrekkelig med ressurser, mens de fleste trekker frem at det nok burde vært langt flere ressurser inn i teamet i pandemiperioden. De oppgir at det også har vært vilje fra ledelse til å skaffe nødvendige ressurser.

Medlemmene formidlet at samtlige i teamet har investert langt mer tid og krefter, enn normal arbeidstid tilsier. Dette har gått på bekostning av både familierelasjoner og egen helse, og ett medlem uttalte at vedkommende hadde jobbet som konsulent i 25-30 år og aldri levert inn større antall timer. Et annet fortalte med glimt i øyet at de i perioder har jobbet dag og natt, til de har blitt jagd i seng av en ektefelle.

Basert på disse funnene er det svært mye som tyder på at det ikke har vært tilstrekkelig ressurser i teamet, til å håndtere den arbeidsmengden de har stått i. Informantene uttrykte samtidig at flere ressurser inn i teamet trolig ville gått på bekostning av samspillet og koordineringen, og at opplæringen ville vært for tidkrevende. Ett av medlemmene uttalte at de nok burde vært flere, men at det hadde vanskeliggjort koordineringen av teamet.

Vårt inntrykk er at teamet neppe hadde lyktes i så stor grad, dersom teamet hadde vært større. Den uvanlige situasjonen med mye informasjon og korte frister ville fort blitt uoversiktlig dersom teamet var for stort. Hackman (2002) mener at

oppgavestørrelsen bør avgjøre størrelsen på et team, men at 6 personer er et maksimumsantall da større grupper blir mindre effektive.

Medlemmene uttrykte at det både har vært liten tid og rom for formell opplæring av nye ansatte på grunn av omstendighetene. En av informantene uttalte at den oppgaven du får, er det kurset du blir sendt på, og sier at det å lære av hverandre og støtte hverandre har vært en suksessfaktor for teamet. Opplæring ser derfor ut til å ha vært erfaringsbasert, samt at de har vært fokusert på å dele kompetansen i de daglige stand-up møtene. Enkeltpersoner som har hatt mye kompetanse på systemutvikling, har for eksempel lært opp de med mindre erfaring, blant annet gjennom internundervisning de har kalt Academy.

Det at teamet har hatt et medlem med spesialkompetansen på det systemtekniske, ser dessuten ut til å ha fremmet teamet effektivitet. De har raskt kunne løse tekniske stoppere innad i teamet, og dermed sluppet å vente på assistanse fra eksterne.

Den tradisjonelle måten å gi teknisk support på er at man gir beskjed oppover i systemet at man trenger hjelp, så gis det beskjed til en som skal skaffe en som kan fikse problemet, og mens denne prosessen pågår så sitter teamet og venter uten å kunne utføre arbeidet sitt (Hackman, 2002, s. 158).

I tillegg til god kompetansetilgang internt i teamet har de kunne nyte godt av kort vei til eksterne ressurser. Blant annet ser vi at beslutningsteamet som har vært tilgjengelig for teamet, også har bistått med den medisinskfaglig kompetanse som krevdes for å jobbe effektivt. Teamet ser ut til å ha hatt god tilgang på kompetansebistand, og at man har lyktes i å fjerne forsinkende ledd som ofte kan medføre utsettelse i arbeidet.

6.5 Coaching

I intervjuene ble informantene spurt hvordan veiledningen har vært i teamet, hvordan innsatsen har vært og hvordan de aktivt har jobbet med strategier, samt kunnskap og ferdigheter.

Frem til nå hadde medlemmene snakket engasjert og livlig rundt de temaer og spørsmål vi hadde spurt om. Da vi kom til coaching ble imidlertid medlemmene mer stille og undrende. De uttrykte liten gjenkjennelse på dette området, og oppga at det har vært minimalt med formalisert veiledning i teamet. De beskrev at de har stått i en svært krevende situasjon med høy innsats og stort tidspress, og at det ikke har vært rom for særlig refleksjon og tilbakeblikk.

Som Hackman (2002) skriver er coaching ofte nødvendig for å sikre utvikling og læring for teamet. I teamet tidlige fase, er gjerne tiltak knyttet til medlemmenes innsats viktig, primært for å etablere kollektiv motivasjon i teamet.

6.5.1 Innsats

Som vi har skrevet tidligere så har innsatsen i teamet vært stor, og medlemmene har investert mye tid og krefter i teamet. Den enorme viljen til å yte inn i teamet, henger trolig tett sammen med hvor betydningsfullt målet har vært for teamet, slik vi tidligere har nevnt. Kanskje har det derfor vært lite behov for å adressere innsatsen i teamet eller benytte motiverende tiltak, ettersom innsatsen har kommet relativt uoppfordret og automatisk?

6.5.2 Strategi

Teamet ser ikke ut til å ha hatt perioder med lav arbeidsbelastning, som naturlig ville gitt teamet tid til refleksjon og justering av strategier, en såkalt «midtfase». Hackman (2002).

Det vi merker oss er at teamet ser likevel ut til å ha oppnådd mange av de effektene som coaching har til hensikt å oppnå, og dette til tross for at vi finner få elementer som samsvarer med fasene til Hackman. Vi ser en tydelig lagånd i teamet og de uttrykker stor stolthet for teamet, det de har oppnådd, og

betydningen dette har hatt for mange mennesker. Teamet ser også ut til å ha lykkes med sine strategier og arbeidsmetodikker, og dermed sikret læring og utvikling. Dette har videre resultert i teameffektivitet.

Stand-up møtene observerer vi som en nøkkelfaktor her inn mot effektivitet. Gjennom disse møtene har teamet evnet å skape trygghet, sikret informasjonsflyt, og utviklet kollektiv kompetanse, til tross for krevende omstendigheter.

Det kan også tyde på at det har blitt utviklet en form for prosessgevinst når medlemmene blir svært engasjert i teamet, er stolt av det, og villig til å jobbe ekstra hardt for å gjøre teamet "sitt" til et av de beste. Lagånd er en felles tiltrekning til og stolthet av gruppen som bidrar til at medlemmene evner å levere ekstraordinære prestasjoner, også når det foreligger ugunstige forhold (Hackman, 2002, s171).

6.5.3 Kunnskap og ferdigheter

Vi har reflektert over at flere av medlemmene er preget av perioden de har vært gjennom. De fremstår som «høye» på opplevelsen og svarer med en slags euforisk distanse. Svarene vi får er i utgangspunktet svært oppgaverelaterte og detaljerte, og det fremstår som det i liten grad har vært reflektert rundt selve situasjonen og teamets håndtering av denne. Det vi finner spennende er at vi underveis i intervjuet opplevde at refleksjoner ble trigget og det satte i gang prosesser hos informantene. Mange oppga også at de opplevde intervjuet som nyttig og forløsende, og en av informantene uttalte at *«dere har sannsynligvis spart meg for masse psykologtimer med dette intervjuet»*.

Vi opplevde altså på dette tidspunktet at vi til en viss grad havnet i en form for debrifing for medlemmene. Endelig fikk de snakket ut om mange av de vanskelige opplevelsene de har hatt stått i personlig. Samtidig fikk de muligheten til å reflektere rundt hvordan teamet har agert, samarbeidet og fungert, og hva som har vært viktig for dem.

Intervjuene ble gjennomført på tampen av pandemien når situasjonen hadde roet seg betydelig for teamet. Kan det tenkes at dette intervjuet på lang vei ble en form for intervensjon for teamet knyttet til det Hackman (2002) kaller den «lærende fasen»?

7 Avslutning

Vi har sett et team som i stor grad har lyktes i å jobbe effektivt. Fremtredende i funnene våre er teamets enorme motivasjon og drivkraft for å oppnå målet, og innsatsviljen de har vært villig til å investere. Teamet har vist en betydelig lagånd som ikke bare gir medlemmene energi, men som også har skapt glede og sterk tilhørighet i gruppa.

Dette selvstyrte teamet har vist stor grad av tilpasningsevne i en svært krevende situasjon. Informasjonstilgang og teamets normer har stått sentralt og bidratt til at teamet har kunne ta raske beslutninger i et trygt og læringsvillig miljø.

Informasjonstilgangen har imidlertid vist seg å være mer tilrettelagt for teamet enn man ellers kan forvente, og spørsmålet er derfor om det er riktig å trekke frem denne som sentral faktor?

Betydningen av teamets psykologisk trygghet ser vi står frem som en betydelig faktor for trivsel, innsatsvilje, og til syvende og sist teamets effektivitet. Teamet har klart å etablere normer som har sikret dette grunnleggende elementet.

Tryggheten teamet har skapt har i tillegg til å fremme produktivitet, gitt teamet en meningsfylt og attraktiv tilværelse, som har videreutviklet gruppen fra et arbeidsteam til en familie.

Vi ser videre at gode arbeidsstrategier har sørget for en systematisk tilnærming som har sikret teamets informasjonsflyt, koordinering, evaluering og læring. God ledelse rundt teamet har dessuten gitt trygge rammer, og skapt positive synergieffekter i og rundt teamet.

Vi har funnet mange paralleller til Hackmans teori som kan understøtte hans påstander om effektivitet i team. Vi merker oss imidlertid at teamets

omstendigheter har vært utenom det vanlige, og dermed kan ha forsterket noen av de effektene vi ser i teamet. Vi stiller oss derfor spørsmålet om våre funn kan sies å være valide? Alvorligheten i pandemisituasjonen tatt i betraktning; hvor universelt gyldig kan vi si at våre observasjoner faktisk har vært?

Vi anerkjenner at omstendighetene kan ha vært noe utenom det ordinære, og at dette kan ha påvirket teamets effektivitet i positiv retning. Samtidig er det relevant å merke seg at det er nettopp i slike krisesituasjoner, når vi virkelig må, at vi gjerne viser uttalte evner til å eksperimentere og optimalisere våre metoder og tankesett for å levere smidig, effektivt og ekstraordinært. På den ene siden kan de ekstraordinære omgivelsene en pandemi gir, lede oss til en konklusjon om at dette er en “one off”. På den annen side er det ikke tvil om at det ligger noen suksessfaktorer her som er relevant å utforske, for å se hvilken læring man kan ta med videre?

8 Litteraturliste

- Avolio, B. J. (1999). *Full range leadership*. 2nd ed. Thousand Oaks. Sage
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. Oslo. Universitetsforlaget.
- Bang, H. (2008). *Effektivitet i lederteam – hva er det, og hvilke faktorer påvirker det?* Hentet fra:
<https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2008/03/effektivitet-i-lederteam-hva-er-det-og-hvilke-faktorer-pavirker-det>.
- Bones, C. (2009). *Belbin: The Belbin guide to succeeding at work*. London. A&C Black Publishers Ltd.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization*. New Jersey. Wiley
- Forsyth, Donelson, R. (2019). *Group Dynamics*. 7th ed. Belmont. Cengage Learning.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston. Harvard Business Press.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2011). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Langdridge, D. (2006). *Psykologisk forskningsmetode. En innføring i kvalitative og kvantitative tilnærminger*. Oslo. Fagbokforlaget.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2015) *Psychological capital and beyond*. New York. Oxford.
- Skelton, M. og Pais, M (2019). *Team topologies: organizing business and technology teams for fast flow*. Portland. IT Revolution.
- Schein, E. H. (2011). *Helping: How to offer, give, and receive help*. Oakland. Berrett-Koehler.
- Bang, H. & Middelfart, T.N. (2018). *Effektive ledergrupper*. Oslo. Gyldendal Akademisk

Vedlegg 1

Intervjuguide

Uformell prat og generell informasjon

Si litt om temaet for samtalen (bakgrunn, formål).

Vi ønsker å undersøke hvordan ulike team presterer ulike resultater, drives av ulike sosiale prosesser og hvordan læring og trivsel påvirker prestasjoner.

Det er viktig for oss at du beskriver dine egne opplevelser og følelser, samt reflekterer over hvordan det teamet du er en del av påvirker din innsats.

Forklar hva intervjuet skal brukes til og forklar taushetsplikt og anonymitet. I tillegg informere om at intervjuet ikke blir tatt opp. Spør om noe er uklart og om de har noen spørsmål.

Ekte team

1. Kan du beskrive teamet du er en del av?
 - a. Hva er din rolle og hvilke oppgaver har du?
 - b. Hvor mange er det i teamet du er en del av og hvordan er team-sammensetningen?

2. Hvordan opplever du stabilitet i ditt team?
 - a. Har det vært utskiftninger og har dere oversikt over hvem som er med eller ikke?
 - b. Kan du si noe beslutningslinjene og om det har vært et definert handlingsrom?
 - c. Har dere manglet noen «ressurser» eller opplever dere å ha hatt tilgang på de ressursene dere trenger for å løse oppgaven?

Engasjerende mål

1. Hva har målsettingen til teamet vært?
 - a. Hvordan utarbeidet dere målet for oppgaveløsning – av noen eller i fellesskap?
 - b. Opplevde du at målet var innenfor rekkevidde – realistisk?

- c. Opplevde du at det har vært klart for alle i teamet hva dere skal forsøke å oppnå eller produsere?
2. Hvilke konsekvenser ville det hatt om dere ikke oppnådde målet?
3. På hvilken måte opplevde du at målet var?
4. Har det vært noen konflikter eller utfordringer i teamet for å oppnå målet?

God struktur

1. Hvem definerte oppgaven for teamet?
 - a. Intern leder eller hele gruppen?
 - b. Opplever du medbestemmelse i forhold til det å forme strukturen i arbeidet og i utførelsen av oppgaveløsningen?
 - c. Kan du fortelle oss mer om hvordan oppgaver fordeles internt i teamet og dine tanker om hvordan disse blir fordelt?
 - d. Dersom det er noe dere, ønsker å endre i prosessen eller oppgaveløsningen – hvordan går dere da frem og hvordan tenker du at teamet lærer av de erfaringer dere gjør underveis?
2. Opplever du at dere i tilstrekkelig grad kjente til hverandres kompetanse og fikk utnyttet teamets ressurser?
 - a. Hadde dere tilgang til de ressursene dere trengte?
 - b. Hvordan ble kompetansen brukt inn i oppgaveløsningen?
3. Hva er det vært bevissthet rundt hvordan dere skal samhandle i teamet?
 - a. Hva tenker du har vært viktig internt for teamet?
 - b. Hva tenker du har vært viktig eksternt for teamet i forhold til hvordan teamet skal oppføre seg mot resten av organisasjonen?

Støttende omgivelser

1. I hvilken grad opplever du at arbeidsplassen anerkjenner gode prestasjoner?
 - a. På hvilken måte?
 - b. Fins det noen form for belønningssystemer?
2. Hvordan har informasjonstilgangen vært i forhold til oppgaveløsningen?
 - a. Hvordan fikk teamet den informasjon dere trengte?

- b. Hvordan vil du beskrive informasjonsflyten innad i teamet, med leder og tilstøtende team?
3. I hvilken grad opplever du at arbeidsplassen anerkjenner og satser på kompetanse?
 - a. Hvordan er muligheten for opplæring og kompetanseheving på din arbeidsplass?

Coaching

1. På hvilken måte blir teamet du er en del av veiledet under oppgaveløsningen?
 - a. Er det en som drar prosessene eller fordeles dette av flere i teamet?
 - b. Har det vært en dialog på hvordan innsats skal være i teamet?
 - i. hvilken grad føler du deg viktig for teamet?
 - c. Hvordan folk har jobbet sammen?
 - i. Bevissthet til eget bidrag i forhold til kunnskap og ferdigheter?

Psykologisk trygghet (hvis ikke allerede nevnt)

- Hva er du mest stolt av med teamet ditt?
- Hvordan er det for deg å ta ordet i teamet?
- Hvordan opplever du det er å komme med bekymringer og feil i teamet ditt?
- Hvordan opplever du det er å komme med ærlige tilbakemeldinger?
- Kan du beskrive hva som skjer når dere ikke arbeider?

Oppsummering

- Om du skulle gi et godt råd til ett team du ikke kjenner, hva ville det vært?
- Spørre om det er noe vedkommende vil tilføre.