



# Handelshøyskolen BI

## MAN 50691 Samspill og ledelse; anvendt organisasjonspsykologi

Term paper 60% - W

### Predefined Information

<b>Start date:</b>	27-03-2023 09:00 CEST	<b>Term:</b>	202320
<b>End date:</b>	13-11-2023 12:00 CET	<b>Grading scale:</b>	Norwegian 6-point scale (A-F)
<b>Examination type:</b>	P		
<b>Flow code:</b>	202320  20021  IN04  W  P		
<b>Internal assessor:</b>	(Anonymised)		

Navn:

**Ellen Anita Bjareng**

### Information from participant

<b>Title *:</b>	Ved innleie av konsulenter - benytter Ruter kompetansen maks?		
<b>Name of supervisor *:</b>	Kathrine Johannesen		
<b>Does the submission contain confidential material?:</b>	No	<b>Can the submission be made public?:</b>	Yes

### Group

<b>Group name:</b>	(Anonymised)
<b>Group number:</b>	13
<b>Other members:</b>	The participant has submitted as a one-person group

# Prosjektoppgave

ved Handelshøyskolen BI

## Ved innleie av konsulenter - benytter Ruter kompetansen maks?

Eksamenskode og navn:

**MAN 5070 – Samspill og ledelse; anvendt  
organisasjonspsykologi**

Utleveringsdato:

25.04.2023

Innleveringsdato:

13.11.2023

Stuedsted:

BI Oslo

# Innholdsfortegnelse

## Innhold

<b>INNHALDSFORTEGNELSE .....</b>	<b>I</b>
<b>SAMMENDRAG.....</b>	<b>II</b>
<b>INNLEDNING OG PROBLEMSTILLING .....</b>	<b>1</b>
<b>OPPGAVERNS ORGANISERING OG AVGRENSNING .....</b>	<b>2</b>
<b>OM RUTER AS.....</b>	<b>3</b>
<b>TEORI .....</b>	<b>4</b>
LEADING TEAMS .....	4
<i>Hackmans fem betingelser.....</i>	<i>6</i>
SAFE TODAY, TOMORROW, AND TOGETHER .....	15
<i>Fyhns fire dimensjon .....</i>	<i>16</i>
<b>METODE.....</b>	<b>18</b>
<b>FUNNDISKUSJON.....</b>	<b>20</b>
TEAMETS ARBEIDSPROSESS: INNSATS .....	20
TEAMETS ARBEIDSPROSESS: ARBEIDSSTRATEGI .....	25
TEAMETS ARBEIDSPROSESS: KUNNSKAP OG EVNER .....	31
<i>Refleksjoner rundt funndiskusjon: .....</i>	<i>36</i>
<i>Oppsummering: .....</i>	<i>36</i>
IMPLIKASJONER OG RÅD FOR VIDERE OPPFØLGING.....	37
<b>AVSLUTNING .....</b>	<b>38</b>
<b>REFERANSELISTE.....</b>	<b>40</b>
<b>VEDLEGG .....</b>	<b>40</b>

## Sammendrag

For å møte økende konkurranse i mobilitetsmarkedet, samler kollektivselskapet Ruter inn data for innsikt i kundenes reisemønstre. Ruter leier inn konsulenter med høy teknologisk kompetanse til formålet, og innleie må balanseres med krav om forsvarlig bruk av fellesskapets midler. Jeg har intervjuet åtte innleide konsulenter for å undersøke om Ruter kan effektivisere benyttelsen av deres kompetanse.

Med Richard Hackmans teorier (2002) har jeg i intervjuene funnet tapsrisiko og gevinstmulighet i de tre arbeidsprosessene, *innsats*, *arbeidsstrategi* og *kunnskap/evner*. Bård Fyhns doktoravhandling (2023) om psykologisk trygghet på arbeidsplassen supplerer funndiskusjonen.

I arbeidsprosess *innsats* kan dårlig prioritering av oppgaver medføre tap av framdrift. Gevinstmulighet ligger i kompetansedeling og samarbeid med andre team. I *arbeidsstrategi* er de største tapsrisikoene dårlig struktur på opplæring, utilgjengelig og utdatert informasjon, samt muntlig informasjonsformidling. Gevinst kan oppnås med økt kunnskap om hvordan styringsverktøyet OKR (Objective and Key Result) kan brukes i teamenes prioriteringer. I arbeidsprosessen *kunnskap/evner* finnes risiko for utrygt psykologisk miljø, spesielt for kvinner og unge konsulenter. Gevinstmulighet kan realiseres ved større tverrfaglig samarbeid og kunnskapsdeling.

For å redusere tap og realisere gevinst, foreslår jeg at Ruter iverksetter tiltak i ulike faser av teamets livssykluser. I startfasen bør det tilrettelegges for raskest mulig innsats. I midtfasen kan fokus være på større psykologisk trygghet og valg av hensiktsmessige arbeidsstrategier. I slutfasen er det viktig å sikre kompetanseoverføring for økt kunnskap. Med gode tiltak kan Ruter effektivisere benyttelsen av konsulentene. Det hjelper Ruter med å befeste sin markedsposisjon og ivaretar kravet om forsvarlig bruk av offentlige midler.

## Innledning og problemstilling

Den digitale utviklingen i samfunnet skjer raskere og raskere. Nye tekniske løsninger lanseres hyppig, og mer avanserte dataplattformer åpner for nye muligheter til å tilfredsstille kundenes ønsker og behov.

Ruter As er i ferd med å transformeres fra et kollektivselskap til et teknologiselskap for å kunne omgjøre data til innsikt for bedre beslutninger. Innsikten oppnås bl.a. ved å innhente, sammenstille og berike data som de reisende har samtykket til å dele med Ruter. Data innhentes primært fra kjøretøyene, fra bruk av Ruters nettside og aktivitet i Ruter-appen.

Innsikt er essensielt for å sikre Ruters posisjon i et mobilitetsmarked med stadige endringer og flere konkurrenter. Blant konkurrentene er Google som i dag tilbyr reiseforslag og informasjon om trafikkforhold. Drosjereformen (Regjeringen, 2021) med frislipp av drosjeløyve i 2020 førte til flere nye aktører som Bolt og Uber. Med drosjebestilling og betaling via app tilbyr disse sine tjenester til en langt lavere pris enn den tradisjonelle drosjenæringen. For å møte konkurransen og beholde markedsposisjonen, ønsker Ruter å vinne kundegrensesnittet ved tilby de reisende en mest mulig personalisert reise. Da må de kjenne kundenes behov.

Høy teknologisk kompetanse er nødvendig for å innhente, bearbeide og tilrettelegge data for kollektivfaglige beslutningstakere. Ruter har hovedsakelig ansatte med kollektivfaglig kompetanse, i tillegg til et lite teknologisk miljø. Det er behov for spesifikk og spisset teknologisk kompetanse som kan utfylle de ansattes kompetanse. I dag løses det blant annet ved innleie av eksterne konsulenter.

Som mottaker av offentlig tilskudd, i tillegg til egne billettinntekter, er Ruter forpliktet til et forsvarlig bruk av fellesskapets midler. Ruter omfattes av regjeringens føringer (Finansdepartementet, 2021) om kutt i bruken av konsulenter. Ruter må derfor balansere behovet for innleide konsulenter med forsvarlig bruk av offentlige midler.

For å få best mulig utbytte av de innleide konsulentene, må Ruter tilrettelegge arbeidshverdagen slik at de kan bruke sin kompetanse på en mest mulig effektiv måte. Problemstillingen for denne oppgaven er:

## KAN RUTER EFFEKTIVISERE BENYTTTELSEN AV INNLEIDE KONSULENTERS KOMPETANSE?

### **Oppgavens organisering og avgrensning**

Først presenterer jeg Ruter As og enheten Digitale tjenester for å gjøre dere kjent med visjonen, strategiske styringsverktøy og medarbeiderne.

Deretter beskrives teoriene fra Richard Hackmans bok «Leading teams - Setting the Stage for Great Performances» (2002) og Bård Fyhns artikler «Safe Today, Tomorrow, and Together: A Dynamic Perspective on Team Psychological Safety» (2023). Når jeg navngir forfatterne i teksten, er det disse kildene jeg viser til.

Etter en metodebeskrivelse av intervjuene med de innleide konsulentene, diskuterer jeg hovedfunn i intervjuene. Her vektlegger jeg funn som kan medføre risiko for tap av effektivitet og gi gevinst for økt effektivitet. Jeg avslutter med en oppsummering av funnene og et forslag til videre oppfølging.

I boken beskriver Hackman (2002) tre variabler for måling av teamets effektivitet. Det er ikke relevant å måle disse variablene i team med innleide konsulenter og der teamsammensetningen endres ofte. Derfor utelater jeg effektivitetsmåling fra oppgaven.

## Om Ruter As

Ruter As er administrasjonsselskapet for kollektivtrafikken i Oslo og den delen av Viken som tidligere var Akershus. Ruter er eid av Oslo kommune og Viken fylkeskommune. Ruters visjon er å tilby *bærekraftig bevegelsesfrihet for alle*.

Ruter benytter ulike strategiske verktøy. Den løpende driften måles månedlig med fastsatte nøkkeltall (KPI - Key performance Indicator). I tillegg initierer toppledelsen årlige strategiske mål i form av OKR (Objectives and Key Results) for å bringe Ruter nærmere visjonen. Årets O er bestemt av toppledelsen.

For å nå visjonen, kreves innsikt i kundenes ulike reisebehov slik at Ruter kan planlegge et best mulig tilbud for flest mulig reisende. Innsikten oppnås ved å behandle data som kundene har samtykket til å dele med Ruter. Innsamling og bearbeiding av data er organisert i enheten Digitale tjenester.

Digitale tjenester består av ca. 25 teknologiske team per juni 2023. Den digitale transformasjonen som Ruter gjennomgår, har økt behovet for høyere teknisk kompetanse enn Ruter tradisjonelt har besittet. For å få tilgang til denne kompetansen, leier Ruter inn konsulenter. I Digitale tjenester er nær 65% av totalt antall medarbeidere innleide konsulenter i ulike roller. Lengden på konsulentoppdragene varierer med oppgavene som skal utføres, men det er vanlig at oppdraget varer mellom ett og tre år med opsjon på ytterligere forlengelse. De fleste teamene i enheten består av en blanding av faste ansatte og konsulenter, mens enkelte team er bemannet kun med konsulenter. Teamene har ulike sluttbrukere, enten andre teknologiske team, kollektivfaglige team eller eksterne samarbeidspartnere. I tillegg har flere team ansvar for å utvikle direkte kundetjenester, både i Ruter-appen, på holdeplasskilt eller om bord i kjøretøyene. Når jeg beskriver konsulentenes erfaringer og opplevelser i Ruter, er det arbeidshverdagen i enheten Digitale tjenester vi diskuterer. Jeg er selv fast ansatt i Digitale tjenester som teamleder og dataproduktleder. Teamet består av både faste ansatte og innleide konsulenter.

## Teori

For å vurdere om Ruter kan effektivisere benyttelsen av innleide konsulenters kompetanse, har jeg brukt to hovedkilder. Det er primært boken «Leading teams – Setting the Stage for Great Performances» (2002) av Richard Hackman som ligger til grunn for intervjuene med konsulentene og dermed er grunnlaget for oppgaven. I tillegg supplerer jeg diskusjonen med funn fra Bård Fyhns tre artikler i doktoravhandlingen «Safe Today, Tomorrow, and Together: A Dynamic Perspective on Team Psychological Safety» (2023).

### *Leading teams – setting the stage for great performances av R. Hackman*

Hackman viser til Ivan Steiner (2002, s. 117) når han skriver at teamsamarbeid kan gi både prosessstap og prosessgevinst. Prosessstap er ineffektivitet eller indre sammenbrudd som hindrer teamet i å være så effektivt som det kunne vært, gitt medlemmenes kompetanse. Tap oppstår når medlemmene samhandler på en måte som undertrykker teamets innsats, de bruker upassende strategi for arbeidet eller ikke benytter talenter i teamet godt nok. Prosessgevinst oppstår når samhandlingen i teamet forbedrer den kollektive innsatsen, når teamet utvikler unike strategier for arbeidet eller når teamet får ny kompetanse slik at felles evner øker.

### **Prosesstap:**

Hackman (2002) skriver at tap av teammedlemmenes innsats kan oppstå når de bruker tid og energi på tilleggsoppgaver framfor å løse teamets hovedoppgave. Den største utfordringen er at et teammedlem lurere seg unna oppgavene. Et medlem kan bli fristet til å lure seg unna oppgavene dersom hen ikke føler seg personlig ansvarlig. Det kan skje i større team der hvert medlems innsats er mindre synlig og der flere kan utføre samme oppgave. Tapt innsats kan medføre tregere fremdrift på oppgavene.

Tap av hensiktsmessig strategi kan skje dersom teamet hele tiden bruker samme strategi uten tilpassede variasjoner. Med standardiserte måter å utføre oppgavene på, kan teamet gå inn i en fast rutine som sløver medlemmene. Det reduserer sjansen for at teamet oppdager endringer i eksterne faktorer som påvirker teamet, oppgavene eller produktet som lages. Selv om teamet klarer å utarbeide nye



arbeidsstrategier, kan de oppleve tap hvis de ikke iverksetter den nye strategien i praksis.

Prosesstap kan også skje dersom teamet ikke klarer å benytte seg av kunnskapen og evnene som hvert medlem besitter. Hackman (2002) skriver at tap vanligvis oppstår når fordeling av oppgaver gjøres på bakgrunn av stereotypiske holdninger framfor medlemmenes iboende evner og kunnskap. Holdninger til kjønnetes styrker og svakheter, respekt for formell autoritet og høy status nevnes som eksempler. Tap kan oppstå når demografiske attributter veier tyngre enn de faktiske evnene.

### **Prosessgevinster:**

Hackman (2002) mener at arbeidsprosesser også kan skape synergier som gir gevinster for teamene. Prosessgevinsten for innsats oppstår når teammedlemmene føler en sterk forpliktelse slik at de er villige til å yte litt ekstra for teamet. Det kan gjøre teamet bedre rustet til å utføre nye oppgaver og møte nye krav. For at medlemmene skal føle forpliktelse, må oppgavene ha en viss verdi og organisasjonen må ha belønningssystemer som anerkjenner og støtter innsatsen.

Gevinst av strategier for utøvelse av arbeidet kan oppstå når teamet samhandler om å utvikle nye og bedre metoder for å løse oppgaven. Det kan være å bruke ressurser på en annerledes måte, finne en løsning på et problem eller eksperimentere med nye ideer som skaper ny erfaring og nyttig kunnskap. For å finne nye og innovative strategier for arbeidet, kan teamet skanne det eksterne miljøet og vurdere funn mot teamets egne ressurser og evner. Gevinst oppstår når teamet identifiserer, tester og måler ulike strategier og velger den som passer for oppgaveløsning.

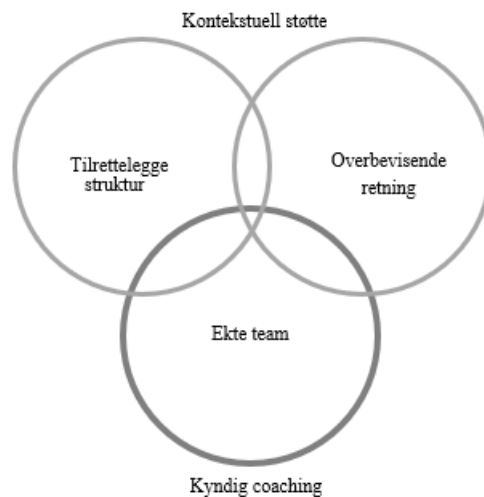
Ved å tilrettelegge for læring av andre medlemmers kunnskap og erfaring, vil teamets samlede kompetanse øke. Kunnskapsdeling på tvers av ulike team bidrar til økt kompetanse hos alle teamene. Samarbeid i kryssfunksjonelle team bestående av ulike kompetanse har også gitt stor gevinst. Hackman (2002) mener at selv homogent sammensatte team vil oppnå gevinst av felles kunnskapsdeling.

Team som klarer å minimere tapene og maksimere gevinstene, kan yte langt mer enn sammensetningen av teammedlemmene skulle tilsi. Hackman har identifisert fem betingelser for økt teameffektivitet.

### *Hackmans fem betingelser*

De tre kjernebetingelsene er *Ekte team*, *Overbevisende retning* og *Tilrettelagt struktur*. Støttebetingelsene *Kontekstuell støtte* og *Kyndig coaching* kan brukes som hjelp for å høste godene av kjernebetingelsene.

### **Betingelse 1: Ekte team (a real team)**



Ledelsen må etablere den beste organiseringen for at oppgaven skal kunne løses mest mulig effektivt. Ekte team har fire trekk:

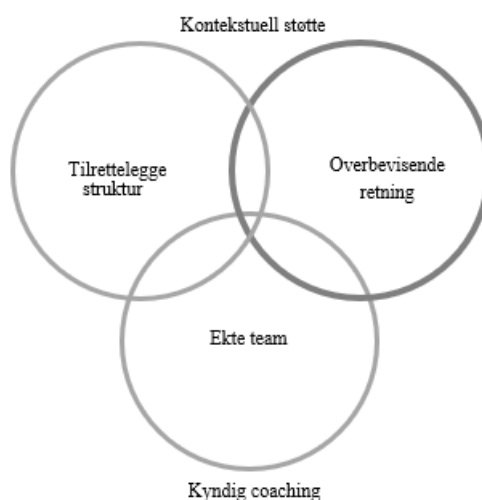
Det er satt sammen for å løse en oppgave som er så kompleks at den må løses i felleskap. Oppgaven er for krevende til å bli utført av et enkeltindivid. Et team kjennetegnes av at alle medlemmene jobber sammen i gjensidig avhengighet for å oppnå et kollektivt resultat.

Teamet er satt sammen av faste medlemmer. Det gjør at medlemmene kan bli bedre kjent med hverandre og de ulike rollene de besitter i teamet. Det skaper forutsigbarhet, trygghet og tillit mellom medlemmene. Den kollektive bindingen styrker fellesskapsfølelsen og bidrar til teamets effektivitet.

Ledelsen har fastsatt tydelige grenser for teamets handlingsrom. Det innebærer å avklare hvilke ansvarsområder teamet selv disponerer, og hvilken myndighet teamet har til å ta egne avgjørelser. Teamet må få tydelige retningslinjer for når og i hvilke situasjoner det skal konsultere øvrige team eller overordnet ledelse.

Teamet må være stabilt over tid, dvs. at de samme medlemmene er involvert i teamet over en lengre periode. Det er spesielt viktig at medlemmer som besitter kjerneroller ikke byttes ut for å sikre kontinuitet i arbeidet. Stabilitet i teamsammensetning skaper god framdrift i arbeidet, og tryggheten som oppstår mellom medlemmene forsterker lojaliteten til teamet.

## **Betingelse 2: Overbevisende retning (compelling direction)**



Hackman belyser viktigheten av å gi teamet en tydelig retning som kan skape energi, som orienterer teamet mot et gitt mål og som engasjerer medlemmene til ekstra innsats.

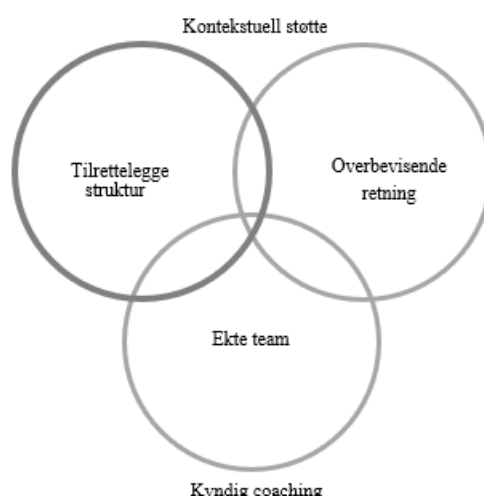
En overbevisende retning er med på å sette et kollektivt fokus. Da rettes teamets oppmerksomhet mot et gitt mål som gir verdi og mening til oppgavene. Ved at alle drar i samme retning reduseres risikoen for manglende framdrift, man hindrer usikkerhet om oppgaver og man styrker teamets forståelse av prioriteringer. Slik legges grunnsteinen for innsats hos teamet.

En felles retning mot et meningsfullt mål kan skape energi i teamet. Når medlemmene forstår sin egen påvirkningskraft og hvordan egne evner kan bidra

til målet, vil de sammen skape et levende arbeidsmiljø. Det gir teamet eierskapet til oppgaven og dermed øker medlemmenes lyst til å bidra. Engasjement vises ved at teamet yter det lille ekstra for å nå målet. Teamet vil i fellesskap bruke sine kunnskaper og evner på kreative eller utvidende måter for å løse oppgaven. Engasjement legger også et godt grunnlag for bedre og tettere interaksjon mellom medlemmene, som igjen påvirker samholdet positivt. For å løse spesielt vanskelige oppgaver, kan teamet prioritere å bruke sine beste og mest erfarne medlemmer. Teamet kan også velge et medlem med en spesifikk kompetanse til å utføre en oppgave som krever nettopp denne kompetansen. På den måten kan de unike talentene engasjeres til spesielle oppdrag.

Det kan være krevende for en leder å sette en retning for teamet, da teamets leveranser skal bidra til å oppfylle bedriftens overordnede mål. Det gjør at lederen også må vurdere om virkemidler og arbeidsmetoder skal reguleres, og se denne vurderingen opp mot oppgavens omfang og kompleksitet. For å kunne utnytte kompetansen, evnene og engasjementet i teamet fullt ut, argumenterer Hackman for at lederen kun angir målet og deretter overlater til teamet å bli enige om beste framgangsmåte og hensiktsmessige virkemidler.

### **Betingelse 3: Tilrettelegge struktur (enabling structure)**



Hackman (2002) skriver at lederen må tilrettelegge akkurat nok struktur til at teamet skal oppnå høyest mulig effektivitet og oppleve færrest mulig hindringer. Teamet som helhet kan også oppleve indre motivasjon som kommer til uttrykk i teamarbeid. Det er tre grunnleggende trekk som er viktig for å fremme indre

motivasjon: å utforme meningsfulle oppgaver, at det finnes kjernenormer for atferd i teamet og selve sammensetningen av teamet.

Oppgavens utforming:

Arbeidet bør organiseres slik at oppgaven oppleves meningsfull. Hvis arbeidet er så autonomt at teammedlemmene har myndighet til å ta egne avgjørelser, skapes også ansvarsfølelse og forpliktelse. Utformingen bør også innebære mulighet for testing, måling og justering slik at teamet er godt kjent med kvaliteten og funksjonen i sitt sluttprodukt.

Oppgaven som skal utføres skal være så stor at den ikke kan løses individuelt, men krever at flere samarbeider om å løse den. Men oppgaven kan gjerne deles opp i mindre deler, der hvert medlem får fullt ansvar for sin del. Det bidrar til medlemmets ansvarsfølelse og forpliktelse til eget bidrag. En stimulerende oppgave er så utfordrende at teamet må ta i bruk all kollektiv kompetanse og erfaring, noe som både vil heve felles kompetanse og skape økt tilhørighet.

Hackman mener at teamet bør være autonomt (selvledet), slik at de selv avgjør hvordan prosesser skal organiseres og selv fordeler oppgaver seg imellom. For å opprettholde teammedlemmenes følelse av være en viktig bidragsyter, bør teamet være så lite at hvert medlem har nok meningsfulle oppgaver.

Ærlige tilbakemeldinger skaper ytterligere mening til arbeidet, spesielt når teamet bruker tilbakemeldinger til læring. Gjennom å diskutere åpent både suksess og nederlag, motiveres hele teamet til kollektiv læring og utvikling. En læringsprosess basert på tilbakemeldinger krever at teamet er stabilt med medlemmer som kjenner og stoler på hverandre. Psykologisk trygghet oppstår når teamet har tydelige retningslinjer.

Oppgaven oppleves meningsfull når den krever ulike evner for å utføres, når den har en tydelig identitet og en viss verdi for kunden. Når et autonomt team selv styrer egne oppgaver og fremdrift, opplever teammedlemmene et større personlig ansvar. Testing og jevnlig evalueringer fører til kunnskap om det ferdige produktets kvaliteter og funksjon. Alt dette fostrer økt indre motivasjon.

Normer for atferd:

Hackman nevner to helt grunnleggende normer som lederen må etablere som en del av strukturen rundt teamet. Den første normen omhandler teamets relasjon til det eksterne miljøet. Teamet må være oppmerksomme på endringer og omstillinger i omgivelsene som kan få betydning for teamets oppgaver eller arbeidsmetoder. Teamet kan vurdere sin egen posisjon ved å analysere eksterne endringer, trender og hendelser. Positive muligheter i omgivelsene kan gi inspirasjon og nye ideer til teamet, mens trusler kan medføre behov for korrigerende tiltak. Med slik innsikt kan teamet tilpasse sin arbeidsstrategi til de eksterne forholdene. Teamet kan unngå fallgruver som sløvende vanedannelse, rutiner og gruppetenkning, og dermed opprettholde fokus og effektivitet. Den andre normen er å etablere regler for hva teamet alltid skal gjøre eller hva de aldri må gjøre. Det vil redusere risikoen for å bryte etablerte krav eller bestemmelser gitt av ledelsen. Ved å følge disse to normene, vil teamet kunne oppdage nye muligheter som det kan dra fordel av, eller se hindringer som de må passere. Tydelige normer reduserer forvirring om strategi for arbeidet, og bidrar til kjent og stabil struktur rundt oppgavene.

I tillegg til de grunnleggende normene, kan teamet selv definere egne retningslinjer for hva som er akseptabel atferd, hvordan deltakelse og kommunikasjon skal foregå eller hvordan de skal håndtere konflikter. Teamet bestemmer selv hva de mener er viktig å regulere, og det kan være basert på medlemmenes tidligere erfaringer. Retningslinjene kan også utvikles over tid etter som teamet finner ut hva som passer dem best.

Teamsammensetning:

Hackman mener at teamets størrelse må tilpasses oppgaven som skal løses. Det ideelle antall medlemmer er når alle medlemmene har noe å strekke seg etter, og ingen har mulighet til å lure seg unna oppgaver. Han mener at team fungerer best når det består av litt færre medlemmer enn oppgavene faktisk krever. Hackman argumenter for at det ideelle antallet medlemmer varierer med oppgavenes størrelse, men mener at seks medlemmer generelt er maksimalt antall medlemmer.

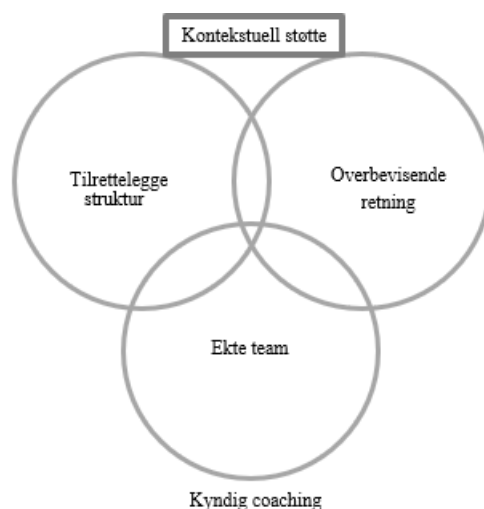
Hackman refererer også til Ivan Steiners analyse av produktivitet og teamstørrelse (2002, s. 117). Steiners analyse viser at produktiviteten ikke øker likt med økende

antall medlemmer pga. prosessstap. Tvert imot, vil produktiviteten reduseres jo flere medlemmer som rekrutteres. Jo flere medlemmer et team har, jo mindre verdi vil de nye medlemmene tilføre. Prosessstapet kan skyldes redusert motivasjon hos medlemmene, at det er vanskeligere å koordinere teamet og oppgavene, eller at hele dynamikken i teamet endres med nye medlemmer.

Dynamikken kan balanseres ved å blande medlemmer med ulike styrker og svakheter. I et homogent sammensatt team risikerer man å miste verdifull bredde i kompetanse og det kan oppstå gruppetenkning. I et heterogent sammensatt team kan ulikheter i tankesett og manglende forståelse for hverandre skape støy som tar bort fokus fra effektivitet og framdrift. Det ideelle er et balansert team med ulike kompetanser og perspektiver som klarer å opprettholde en god kommunikasjon og koordinere oppgaver. Etter hvert som teamet blir mer og mer samkjørt, er det naturlig at man endrer sammenstillingen i teamet, slik at dynamikken og de positive synergiene opprettholdes.

#### **Betingelse 4: Kontekstuell støtte (supportive context)**

Kontekstuell støtte er den første av hjelpebetingelsene.



Hackman påpeker at teamets effektivitet ikke er en statisk tilstand, men at den må påvirkes og forsterkes med kontekstuell støtte og kyndig veiledning (coaching).

Han nevner spesielt tre komponenter som bidrar til godt teamarbeid: belønningssystem, informasjonssystem og medlemmenes mulighet for kompetanseutvikling.

### Belønningsordning:

Et belønningssystem kan aktivt brukes til å gi anerkjennelse og påvirke teamets motivasjon for å oppnå et resultat. Belønning er et verktøy som bedriften kan bruke for å feire resultater, noe som igjen kan styrke den kollektive «vi»-følelsen. Men for å påvirke teamets motivasjon, er det viktig at teamet forstår hvilket resultat som er oppnådd, hva resultatet betyr for bedriften og hva teamet konkret har bidratt med. En belønning må være høyt verdsatt av teamet og den må være stor nok til å påvirke teamets innsats. Bedriftens takknemlighet og anerkjennelse vil gjenspeiles i belønningens kostnad og verdi. Hvilken type belønning bedriften gir, vil gjerne vise hvor kritisk det oppnådde målet har vært. Belønning kan være alt fra pengebonus eller aksjer til deltakelse på spesielle arrangementer, få rosende omtale eller annen uventet oppmerksomhet.

Hackman (2002) diskuterer også om teamet eller kun enkeltmedlem bør belønnes. En fare ved å belønne enkeltmedlemmer, er at det kan skape gnisninger innad i teamet. Da kan fokuset endres fra oppgaven som skal løses til hvem som oppnår belønning og for hva. Det kan også medføre at teamet, for å unngå ubehagelige interne spenninger, utvikler en for stor «vi»-følelse som reduserer innsatsen. En strategi for å redusere faren for interne spenninger, er at teamet selv velger hvilket teammedlem som skal motta belønningen siden teamet vet hvem som har bidratt mest til akkurat denne oppgaven.

Belønning påvirker intern og ekstern motivasjon på ulike måter. Intern motivasjon knyttes til medlemmenes opplevelse av å skape verdi og om medlemmene får utfordringer som passer egen utvikling. Den eksterne motivasjonen er mer knyttet til faktisk utførelse av oppgaven og kan gis til teamet som en enhet. Den beste belønningsmiksen er å skape intern motivasjonen gjennom utforming av arbeidet og deretter støtte motivasjonen med en ekstern belønning.

### Informasjonssystemer:

Teamet må ha lett tilgang til nødvendige data og informasjon for å kunne utføre arbeidet og sikre fremdrift mot det prioriterte målet. For å utarbeide en strategi for oppgaven, må teamet få en tydelig beskrivelse av utfordringene som skal løses og hva som er forventet av teamets leveranse. Det er også viktig for teamet å få



innsyn i fremtidige hendelser som kan påvirke arbeidet og ha tilgang til nødvendige ressurser. For at leveransen skal gi brukeren verdi, er det viktig at teamet har kunnskap om brukerens hverdag. Informasjonsflyten må tilrettelegges slik at den inneholder overkommelig, oppdatert og relevant mengde informasjon for den aktuelle arbeidsoppgaven. Hackman beskriver også hvordan sortering av informasjon kan påvirke maktbalansen mellom teamet og lederen, og hvordan informasjonen bør flyte fritt uavhengig av fagmiljøer.

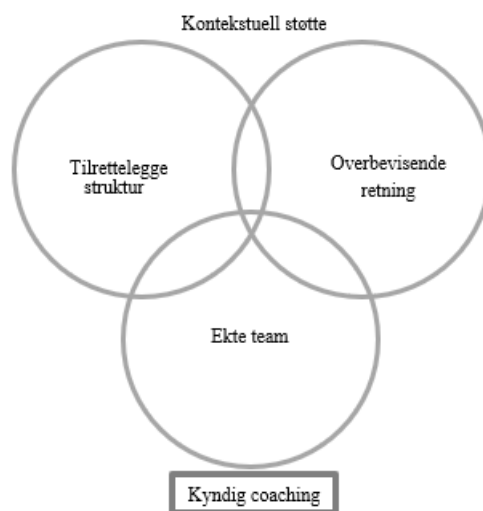
Utdanningssystemer:

Selv om sammensetningen ofte innebærer at teamet består av ulike kompetanser, kan det være behov for å tilføre kompletterende kunnskap. Det finnes ulike strategier for kunnskapstilføring, ifølge Hackman. Bedrifter har ofte en egen spesialistavdeling eller ressurspool som skal bistå andre avdelinger ved behov. Avhengig av kompetansegapets størrelse og kompleksitet, kan det være effektivt å tilby felles kompetanseheving til hele teamet for å heve alle til samme kunnskapsnivå. En bedrift bør også ha en oversikt over de ansattes kompetanse, slik at ønskede ressurser i en periode kan innhentes fra andre deler av bedriften.

Teamene kan også ha behov for nytt eller annet materiell, penger eller utstyr. Det kan også være behov for tilgang til eksterne tjenester som skal understøtte interne prosesser. I tillegg kan bedriften leie inn ekstern kompetanse for en begrenset periode, både for å utføre en spesifikk oppgave, men også for å utdanne teamet i å utføre oppgaven. I tillegg viser Hackman til nødvendigheten av tilgjengelige ressurser, tilrettelagte arbeidsplasser, riktige verktøy og riktig leveranse fra samarbeidende team.

### **Betingelse 5: Kyndig coaching (expert coaching)**

Coaching handler om å påvirke teamprosessen slik at teamets felles ressurser blir aktivert. Enhver teamprosess inneholder mulighet for økt effektivitet eller risiko for tapt effektivitet. Coaching handler om å redusere muligheten for tap og maksimere muligheten for høyere effektivitet.



Hackman skriver om tre prosesser som sammen skaper økt teameffektivitet: mengde innsats som medlemmer bidrar med, at arbeidsstrategien er tilpasset oppgaven samt hvordan teammedlemmenes kunnskaper og evner benyttes. Ved å påvirke disse prosessene kan teamet inspireres til tettere samarbeid, større trivsel og økt effektivitet.

Innsats:

Coaching på motivasjon kan brukes for å redusere faren for at enkelte medlemmer lurert seg unna oppgaver og ansvar. Motivasjon bygger forpliktelse til teamet og oppgavene. Da økes medlemmenes stolthet, de enes om felles forpliktelse og de inspireres til å yte ekstra innsats. Engasjementet kan også motivere teamet til å utfordre seg selv ved å påta seg ekstra krevende oppgaver.

Strategi for arbeidet:

Endringer i omgivelsene eller behov kan kreve nye strategier. Teamet kan ha så innarbeidede rutiner eller inngrodde samhandlingsmønstre at det ikke oppfatter endringene. Et årvåkent team som tidlig oppdager endringene, vil vurdere om nåværende arbeidsstrategi passer eller om de må utvikle nye strategier for å møte endringene. Teamet kan trenge rådgivende coaching på ulike strategier for å identifisere den beste strategien som passer den nye virkeligheten.

Kunnskap og evne:

En fallgrube som kan føre til prosessstap, er å vektlegge et teammedlems bidrag

basert på stereotyper, yrkestitler eller irrelevante positive attributter. Når vurderingen av et teammedlems ideer og kunnskap hovedsakelig baseres på uvesentlige demografiske attributter som f.eks. kjønn, alder eller etnisitet, kan man miste verdifull innsikt. Tapet oppstår når holdninger om attributter feilaktig påvirker troen på medlemmets evne til å løse oppgaven. Det kan medføre at oppgaven blir tilegnet et medlem som ikke har de rette evnene, fordi medlemmet er vurdert på feil grunnlag. Coaching av teamet kan bidra til korrekt vurdering av evner, og bidra til kunnskapsdeling til felles beste for teamet.

Teamets livssyklus:

Hackman viser til studier av C. Gersick (2002, s. 177) om når teammedlemmene er spesielt mottakelig for ulike typer av coaching. I starten av teamets livssyklus kan coachen påvirke innsats og engasjement for teamet og oppgaven. Den beste perioden å evaluere valg av strategi, handlinger og prosedyrer, er når teamet er i midtfasen. Da kan teamet ha behov for å tilegne seg nye perspektiver og arbeidsmetoder. Mot slutten av livssyklusen er det tid for evaluering og læring der medlemmene kan ta med erfaringene som inspirasjon til nye oppgaver.

### ***Safe Today, Tomorrow, and Together: A Dynamic Perspective on Team Psychological Safety av B. Fyhn***

Bård Fyhn har gjennom tre artikler i sin doktoravhandling «Safe Today, Tomorrow, and Together: A Dynamic Perspective on Team Psychological Safety» (2023) vist hvordan psykologisk trygghet i team utvikler seg over tid. I den første artikkelen tar han for seg litteratur om holdninger, følelser og oppfatninger blant teammedlemmer. Den andre artikkelen er basert på funn i den første. Fyhn fulgte tre ulike team over ni måneder. Han dokumenterte variasjoner i teamets psykologiske trygghet over tid og at utvikling av trygghet bygger mer på hva teamet gjør enn selve tiden teammedlemmene har vært sammen. Han konkluderer med at psykologisk trygghet er et resultat av aktive valg. Hvordan tiden brukes sammen er viktigere enn hvor lang tid man tilbringer sammen. Dermed blir psykologisk trygghet en ferskvare som må pleies over tid. I den tredje og siste

artikkelen diskuteres sammenhengen mellom enighet om psykologisk trygghet og teamprestasjon i lederteam.

### *Fyhns fire dimensjon*

Fyhn (2023) beskriver fire dimensjoner som påvirker opplevd psykologisk trygghet: *tilknytning (connecting)*, *avklaring (clarifying)*, *støttende (supporting)* og *praktisk utførelse (performing practice)*.

#### **Tilknytning:**

Sosialisering og relasjonsbygging er viktige elementer for å oppnå psykologisk trygghet. Fyhn viser at det kan være en fordel dersom ingen teammedlemmer kjenner hverandre ved oppstart, slik at de alle starter på felles grunnlag. Det kan være en fare for dannelse av undergrupper i team der medlemmene allerede har etablert en relasjon. Opplevd undergrupper i et team kan gi redusert følelse av trygghet, spesielt der undergruppen får feste seg over tid slik at enkeltmedlemmer ekskluderes.

Sosialisering kan avhenge av aldersforskjeller. Artiklene viser at flere deltakere savnet å knytte relasjoner til andre kolleger. Det var spesielt utfordrende når de ikke var fysisk samlokaliserte. Flere ga tilbakemelding om at felles arrangementer, som felles middager, hadde positiv virkning på psykologisk trygghet. Det er likevel ulike oppfatninger om hvilke typer relasjoner som er viktige, men vennskap nevnes ofte.

#### **Avklaring:**

Å samarbeide om å etablere teamregler, dele forventninger og koordinere arbeidet er viktig for å bygge psykologisk trygghet. Teammedlemmene ønsket tydelige føringer og felles forståelse av hva de skal gjøre, hvorfor de gjør det og hvordan de skulle gjøre det. Å forstå hva som er forventet og føle at man kan dele erfaringer økte tryggheten slik at de ble friere til å stille spørsmål og delta i diskusjoner. Likeledes er jevnlig møter for gjensidig oppdatering, felles strukturering og delt forståelse av oppgavene viktig for tryggheten. I tillegg må teamet praktisere det de er enige om, ellers kan det føre til redusert

trygghetsfølelse. Å avklare roller, eierskap og mandat til oppgavene er viktig, der avklaringene gir rammer til teamets autonomi (selvledelse).

### **Støttende:**

Det er mange støttende praksiser som bidrar til høy psykologisk trygghet: å kunne bidra, få oppmuntring, å bli vist interesse for, kunne få hjelp og bli inkludert i teamet er noe av det som nevnes. At det finnes en felles og omforent terminologi for å sikre tverrfaglig samarbeid, er viktig for at alle skal kunne bidra med sin kompetanse. Å bruke faguttrykk og fremmedspråk skaper avstand, og dermed frykt for misforståelser i diskusjoner. Dermed er det viktig å etablere et felles språk for å bygge bro over ulike kompetanser og tenkemåter.

### **Praktisk utførelse:**

Flere følte seg tryggere når de så et konkret resultat av arbeidet de hadde utført. Den psykologiske tryggheten økte når de så hvordan deres eget bidrag forbedret teamets resultat. Tryggheten økte enda mer når de samarbeidet innad i teamet. Det førte til en større forståelse av hverandre og en følelse av å tilhøre en enhet. Dette ble ytterligere forsterket når teamet la spesiell vekt på hva de hadde oppnådd sammen. Det ga økt motivasjon til å bidra i teamarbeidet og en følelse av at deres bidrag hadde betydning for suksessen. Fyhn stiller spørsmålet om hva som kommer først: trygghet som bidrar til prestasjonene eller om prestasjonene er viktig for tryggheten. Begge deler kan være riktig. Fyhns undersøkelser viser også hvor viktig det er å feire måloppnåelse underveis. Det gir motivasjon til å ta ansvar for teamet og oppgaver, bidra til delt forståelse av formålet og vise hvordan de er avhengig av hverandre for å lykkes.

Teoriene fra Hackman og Fyhn skal jeg bruke for å danne meg en mening om Ruter kan effektivisere benyttelsen av innleide konsulents kompetanse. Jeg skal samtale med åtte konsulenter som har erfaring fra 12 ulike team i Ruter. Til intervjuene bruker jeg semistrukturert intervjumetode.

## Metode

### Om intervjuene:

Jeg valgte semistrukturert intervju (Langdridge, 2021). Spørsmål ble utarbeidet på forhånd og gruppert etter kolonnene i Hackmans tabell (2002 s. 206) som viser hvordan betingelsene påvirker teamenes arbeidsprosesser.

Overbevisende retning (compelling direction)		Tilrettelegge struktur (enabling team structure)		Kontekstuell støtte (supportive organizational context)		Teamets arbeidsprosess (team performance process)
Skaper energi	+	Oppgaveutforming	+	Belønningsordning	⇒	Innsats
Fokuserer oppmerksomhet	+	Normer for atferd	+	Informasjonssystemer	⇒	Arbeidsstrategi
Aktiverer talent	+	Teamsammensetning	+	Utdanningssystemer	⇒	Kunnskap/evner

De planlagte spørsmålene ble supplert med oppfølgingsspørsmål underveis eller når jeg ønsket mer inngående informasjon. Jeg gjorde først et testintervju og modererte spørsmålene og språket. Testobjektets svar er ikke inkludert i oppgaven. Jeg har heller ikke intervjuet konsulenter i mitt eget team. Den endelige intervjuguiden ligger som vedlegg 1 til oppgaven. Alle intervjuene er gjort én til én mens vi satt i samme rom.

Jeg åpnet og avsluttet intervjuene med åpne spørsmål for å gi anledning til frie utsagn. Jeg har brukt informasjon fra de åpne spørsmålene der de gir dypere innsikt eller nyanserer svarene fra den strukturerte delen av intervjuet. Alle spørsmålene i den strukturerte delen har utspring fra de fem betingelsene til Hackman (2002), men ikke alt er relevant for konsulentene. De inngår ikke i Ruters formelle belønningsordning, da de er lønnet i hht. oppdragskontrakten. De er selv ansvarlig for å inneha oppdatert og relevant kompetanse, og berøres ikke av Ruters utdanningssystemer. Det er derfor færre spørsmål under betingelsen *kontekstuell støtte*.

### Styrker ved metoden:

En stor fordel ved semistrukturert intervju, er muligheten til å stille oppfølgings-spørsmål. Da kan jeg korrigere feil oppfattelser og stille ekstra spørsmål som kan gi mer dybde til svarene. Frie utsagn gjør at jeg ikke går glipp av informasjon som kanskje ikke hadde bli delt hvis jeg kun stilte faste spørsmål.

**Svakheter ved metoden:**

På åpne spørsmål kan man få personlige historier som kan være vanskelig å vurdere mot andre utsagn, eller som i mindre grad lar seg generalisere. Noen av spørsmålene måtte jeg omformulere og utdype hva jeg ønsket å vite. I ettertid ser jeg at konsulentene dermed kan ha tolket slike spørsmål ulikt. Det skaper en usikkerhet om svarene er sammenlignbare.

Siden jeg selv er ansatt i Digitale tjenester, har jeg egne erfaringer om temaene som vi snakker om. En svakhet i slike tilfeller, er at man ubevisst farger svarene med egen erfaring. Jeg har vært nøye på å skrive ned konsulentenes svar nærmest ordrett, for at egne meninger ikke skal påvirke notatene. Jeg stilte også oppfølgingsspørsmål der jeg var usikker på tolkningen. Ved sammenstilling av svarene fra konsulentene, leste jeg de originale notatene flere ganger for å sikre at jeg ikke blandet inn egne meninger.

For denne oppgaven har jeg kun intervjuet konsulenter. Selv om de fleste medarbeiderne i Digitale tjenester er innleide konsulenter, er det likevel et smalt utvalg som belyser én side av det store bildet. Ved videre oppfølging, bør andre grupper intervjues for en mer helhetlig og nyansert innsikt.

## Funndiskusjon

Her presenterer jeg hovedresultatene fra intervjuene med konsulentene.

Diskusjonen følger radene til hver av teamets arbeidsprosesser i Hackmans tabell (2002, s. 206). For å svare på om Ruter kan benytte konsulentenes kompetanse mer effektivt, må jeg identifisere effekttap og manglende mulighetsrealisering. Hver arbeidsprosess kan inneholde risiko for tap og mulighet for gevinst.

Overbevisende retning (compelling direction)		Tilrettelegge struktur (enabling team structure)		Kontekstuell støtte (supportive organizational context)		Teamets arbeidsprosess (team performance process)
Skaper energi	+	Oppgaveutforming	+	Belønningsordning	⇒	Innsats
Fokuserer oppmerksomhet	+	Norner for atferd	+	Informasjonssystemer	⇒	Arbeidsstrategi
Aktiverer talent	+	Teamsammensetning	+	Utdanningssystemer	⇒	Kunnskap/evner

### *Teamets arbeidsprosess: Innsats*

Ifølge Hackman (2002) er det skapt energi, oppgaveutforming og belønningsordning som fører til innsats i teamet.

Skapt energi:

Ruters samfunnsoppdrag oppleves som mer inspirerende enn selve visjonen om bærekraftig bevegelsesfrihet for alle. Selv om de fleste konsulentene har et mer eller mindre aktivt forhold til visjonen, fremhever alle konsulentene samfunnsoppdraget som en motivasjon for å søke oppdrag i Ruter. Alle konsulentene bekrefter at Ruter har et godt rykte som samfunnsnyttig og miljøvennlig aktør.

Den teknologiske utviklingen som Ruter gjennomgår, gir konsulentene en god mulighet til å styrke egen kompetanse og erfaring. Den sterke merkevareposisjonen kan være en gevinst for Ruter, som dermed blir en attraktiv oppdragsgiver for konsulentene. At konsulentene opplever økt kompetanse i takt med den teknologiske utviklingen i Ruter, gjør også at de føler en tilknytning til Ruter. Det kan skape en ekstra gevinst i form av økt innsats og lojalitet.



Hackman nevner ikke merkevareposisjon som er samlende faktor. Jeg har heller ikke funnet dette i Fyhns artikkelsamling (2023). En mulig årsak, kan være at deres teorier hovedsakelig retter seg mot teamnivå og ikke et overordnet selskapsnivå. Ruters konsulenter vurderer nok merkevare og mulighet for egenutvikling når de søker på utlyste oppdrag. Intervjuene viser også at den positive merkevaren har betydning for daglig inspirasjon i arbeidet. Det kan være at samfunnsoppdraget er viktigere for konsulenter enn hvilke team de arbeider i. Dette fordi de kan bytte team internt, og at det tar seg bra ut å ha Ruter på CV til søknad hos neste oppdragsgiver.

#### Oppgaveutforming:

Her opplever jeg at konsulentene hovedsakelig knytter oppgavens mening og verdi til to områder: oppgavene føles meningsfulle fordi de påvirker brukernes hverdag og oppgavene gir mening på et selv-utviklende plan for konsulentene. Begge områdene påvirker den indre motivasjonen til å yte innsats, ifølge Hackman (2002).

Alle konsulentene svarer positivt på opplevd verdi av oppgavene, enten det er for å bedre effektiviteten internt i Ruter eller for å skape bedre tjenester til de reisende. Når tjenestene er meningsfulle for kundene, skaper de også motivasjon og engasjement hos konsulentene. Det sammenfaller med Hackmans teori, der han understreker at oppgavene føles meningsfulle når de har en tydelig identitet og en viss betydning for kunden. Jeg finner også at konsulentenes opplevelse av meningsfulle oppgaver kan knyttes til Ruters samfunnsoppdrag. Konsulentene har fremhevet Ruters merkevareposisjon som en motivasjon for å jobbe der, og det påvirker opplevelsen av å være en del av noe meningsfullt.

En konsulent forteller at teamet av og til har for mange hypoteser, og dermed tester ut ulike muligheter som ikke resulterer i noe konkret. Å bruke tid på andre aktiviteter enn primæroppgaven, er nettopp en av fellene som Hackman (2002) mener kan skape prosessstap, da teamet bruker tid og energi på noe som ikke gir verdi. Men Hackman fremhever også at læring kan skape mening til arbeidet. Når teamet åpent kan diskutere både nederlag og suksess, vil læringen motivere og utvikle teamet. For at teamet skal tørre å ta tak i konflikter, må det være etablert en grunnleggende psykologisk trygghet i teamet. Tryggheten kommer som et

resultat av aktive valg fra alle teammedlemmene, og er en ferskvare som må pleies over tid (Fyhn, 2023). Konsulentene innser selv at all testing kan være nyttig for teamets læring, til tross for at det ofte føles som tidsbruken og testingen gir lite verdi der og da. Et spørsmål man kan stille seg, er om iver etter å teste nye løsninger også kan være en måte å lure seg unna høyere prioriterte oppgaver, enten bevisst eller ubevisst. På den måten reduserer man teamets totale innsats og kaster bort energi og tid på oppgaver som ikke er prioritert.

Hackman skriver at testing og evaluering fører til økt kunnskap om tjenestens funksjoner, en kunnskap som også bidrar til økt indre motivasjon hos teammedlemmene. Han oppfordrer til å utforme arbeidet slik at det innebærer mulighet for testing, måling og justering for at teamet skal kjenne kvaliteten og funksjonen i sitt sluttprodukt. Intern testing og evaluering er en naturlig del av oppgavene for alle konsulentene, og de mener de har god innsikt i tjenestenes kvalitet og eventuelle behov for forbedringer. Det oppleves gøy og motiverende å planlegge videre utvikling basert på tester og målinger. Bredere forståelse av hva som fungerer og hva som må forbedres skaper positive synergier til hele teamet. Fire av konsulentene forteller hvordan de erfarer resultatene av sine arbeidsoppgaver på sine egne daglige reiser, og at slik praktisk innsikt er ekstra stimulerende.

At oppgavene er utformet slik at teamet har myndighet og autonomi (selvledelse) til å ta egne avgjørelser er viktig, ifølge Hackman (2002). Seks av åtte konsulenter mener at de har myndighet til å utføre oppgavene slik de synes er best. De opplever at de får ansvar, har autoritet og blir hørt i diskusjoner. I slike diskusjoner blir det gjerne utvekslet erfaringer og gitt tilbakemeldinger. Hackman mener at tilbakemeldinger naturlig inngår i en god læringsprosess. Hans teori er at tilbakemeldinger krever at teamet er stabilt over tid og besatt med medlemmer som kjenner og stoler på hverandre. Konsulentene har i samtalen nyansert dette bildet. Fem konsulentene mener at relasjonen er viktigere enn lengden på samarbeidet og at tryggheten kommer med god relasjon mellom medlemmene.

Tre konsulenter er usikre på hvor autonome teamene er, og hvor stor myndighet de faktisk har i praksis. En av disse stiller spørsmålstegn ved om myndigheten faktisk er gitt, eller om opplevd autonomi kun er et tegn på manglende ledelse og

fravær av rammer gitt av toppledelsen. En annen konsulent kommenterer også at ledelsen ofte trekker ut avgjørelser, noe som medfører prosessstap ved at teamet passiviseres i påvente av klarsignal. Disse to eksemplene kan tyde på at toppledelsen ikke har en innarbeidet strategi for autonomi for teamene, og dermed ikke kan formidle en omforent avgjørelse om teamenes rammer for selvbestemmelse. Hackman (2002) beskriver hvor viktig en tydelig avklaring av autonomi er for at teammedlemmene skal vite hva de kan ha ansvaret for. Han mener at hvis arbeidet er så autonomt at team har lov til å ta visse avgjørelser, skapes større ansvarsfølelse og forpliktelse hos teammedlemmene. Men han påpeker at det er ledelsens ansvar å sette rammer for hvilke oppgaver og avgjørelser teamet selv kan ta. Av konsulentenes erfaring, kan det tyde på at hvilke strategiske avgjørelser ledelsen skal ta ikke er godt nok bearbeidet eller kjent i ledelsen. Uten å kjenne årsak til trege avgjørelser, kan hypoteser være at strategiske avgjørelser innen faget ikke er prioritert hos ledelsen eller at de ikke har godt nok grunnlag for å ta beslutning. Man kan også tenke seg at autonomi fører til en distanse mellom ledelsen og teamene. Dermed kan det oppstå et gap mellom teamenes utfordringer og ledelsens forståelse av utfordringene. Det gapet må ledelsen bruke ekstra tid på å behandle, og avgjørelser trekker ut i tid. Fyhn (2023) viser også til viktigheten av klare rammer, ved å beskrive hvor viktig avklaring av roller, eierskap og mandat er for teamets opplevde autonomi. Tydelige rammer skaper trygghet og forutsigbarhet i teamet, som igjen kan bidra til mer kreative diskusjoner innen de avgjørelser som teamet kan ta selv. Disse to konsulentene erfarer at teamene ikke har fått tydelige rammer gitt av ledelsen. Det kan i verste tilfeller føre til at det etableres en praksis der teamet eller enkeltmedlemmer tar seg friheter de ikke har. Når det er vanskelig å styre innsatsen, reduseres effektiviteten og for mye tid brukes på å bli enige om neste aktivitet.

Konsulentene har ulike kompetanseområder. Noen har spisskompetanse, mens andre har mer breddeerfaring fra ulike teknologiske roller. Å samarbeide med de andre teamene eller andre kompetansegrupper for å teste og forbedre løsningene, gir konsulentene en følelse av å bidra til et felles mål og skaper tilhørighet. Det gir dem innsikt i et nytt kompetansefelt og de kan bredde egne erfaringer. Syv av åtte konsulenter mener at teamene deres har en god sammensetning med ulike kompetanse som utfyller hverandre godt. Igjen sammenfaller mine funn med Hackmans teorier, når han skriver at oppgaven oppleves meningsfull når den må

løses med ulik kompetanse. Tverrfaglig samarbeid kan øke den kollektive innsatsen og nye, gode arbeidsstrategier kan utvikles. Strategiene kan overføres til andre oppgaver innad i teamet eller tas i bruk av andre team til egne oppgaver. Da har teamene fått en gevinst i form av flere tilgjengelige arbeidsstrategier å velge mellom, og kan dermed velge strategien som passer oppgaven best. Det gir større autonomi, som flere av konsulentene har snakket varmt om. Men flere mulige strategier betyr også at teamet må bruke mer tid på å bli godt kjent med oppgaven og det kan bety en midlertidig reduksjon i framdriften. Økt tidsbruk kan forsvares dersom strategien som velges fører til et mer vellykket resultat enn en annen strategi ville gjort.

#### Belønningsordning:

Hackman mener at belønning kan styrke den kollektive «vi-følelsen» når teamet vet hvilket resultat som er oppnådd, hvilken betydning resultatet har for bedriften og hva teamet konkret har bidratt med. Det samme trekker også konsulentene fram som viktige elementer ved belønningen. Ruter feirer oppnåelse av OKR og andre strategiske seire med kake for alle medarbeidere, både konsulenter og ansatte. Konsulentene sier at dette er en hyggelig gest som de setter pris på, men de ser ikke alltid sitt eget bidrag i det som er oppnådd. Da føles ikke kaken som en belønning, men oppleves mer som en sosial og hyggelig hendelse.

Hackman har en teori om hvordan miks av intern og ekstern motivasjon kan forsterke hverandre. Intern motivasjon knyttes til teammedlemmenes opplevelse av å skape verdi (oppgaveutforming), mens den eksterne motivasjonen er mer knyttet til faktisk utførelse av oppgaven (belønning). Hackman mener derfor at oppgaveutforming og belønning bør forsterke hverandre. Denne kombinasjonen finner jeg også i konsulentenes fortellinger. Oppgavens verdi blir ekstra synlig når resultatet deles med andre. Konsulentene synes det er ekstra stas å få skryt i felles kommunikasjonskanaler, å kunne lese svart på hvitt en beskrivelse av hva som er oppnådd, hvilken innsats som ligger bak resultatet og hvordan teamet har jobbet fram resultatet. Andre medlemmer i kanalen svarer gjerne med emojis eller gratulasjoner som uttrykker anerkjennelse for innsatsen. Konsulentene verdsetter rosende omtale i kommunikasjonskanalene høyere enn kake, da rosen er nærmere knyttet til sin egen og teamets innsats. Ros skaper stolthet over egen innsats og har derfor en større betydning som belønning.

Men hva som er den aller beste belønningen, er konsulentene enige om. Det er å vite at tjenestene de utvikler blir brukt og at de er til nytte for brukerne. Det føles godt når brukerne er fornøyde med tjenestene som utvikles. Tre konsulenter sier at det er enda bedre når brukerne faktisk ber om forbedringer og har nye ønsker for tjenesten. Konsulentene tar det som bevis på at tjenesten er i bruk og at den skaper engasjement. Å forstå bruken av tjenesten gir mer innsikt i behovet, og aktiverer konsulentenes kunnskap til å skape enda mer verdi. Det gir ytterligere gevinst, både for konsulenten selv, for teamet, men også for brukerne. En risiko for prosessstap kan oppstå dersom konsulenten feilaktig prioriterer å bruke for mye tid på å finpusse en allerede god tjeneste framfor å vie innsatsen til å utvikle en ny eller forbedre en dårligere tjeneste.

Oppsummering av tapsrisiko og gevinstmulighet:

For å oppsummere mulige tapsrisikoer, vil jeg legge vekt på at for mange hypoteser testes. Det kan være en stor kilde til tap av framdrift for prioriterte oppgaver. Hyppig testing kan også være en metode for å lure seg unna prioriterte oppgaver. Lysten til å lure seg unna oppgaver kan oppstå når det er utydelig prioriteringer, noe som også kan tappe energi fra teamet. På den andre siden kan testing også gi muligheter for gevinst dersom erfaringen deles med hele teamet. Teamet må balansere risiko og mulighet for å oppnå best mulig effekt. Siden jeg ikke har undersøkt mulige årsaker til at ledelsen bruker lang tid på avgjørelser, har jeg for tynt grunnlag til å konkludere. Jeg tar med erfaringen uten å vektlegge det for mye. Det kan heller være et tema i videre arbeid med teameffektivitet. Konsulentene fremhever hvor positivt det oppleves å samarbeide på tvers av kompetanseområder for å lære nye arbeidsstrategier. Hvis tverrfaglig samarbeid planlegges, struktureres og tilrettelegges, kan enda flere medarbeidere nyte godt av delt læring.

### ***Teamets arbeidsprosess: Arbeidsstrategi***

Hackman (2002) mener at fokusert oppmerksomhet, normer for atferd og informasjonssystemer danner grunnlaget for teamets arbeidsstrategi.

Fokuserer oppmerksomheten:

Når vi samtalte om Ruters visjon, bærekraftig bevegelsesfrihet for alle, var det fire konsulentene som siterte Ruters visjon uoppfordret. To andre kjente visjonen når jeg gjenga den, mens to andre konsulenter ikke gjenkjente visjonen. Konsulenter som siterte Ruters visjon, er tilknyttet team som har brukt visjonen aktivt i sitt arbeid. Da har visjonen blitt diskutert innad i teamet, den har styrt prioriteringer og vært retningsgivende for utvikling av tjenester. De har dermed fått et aktivt forhold til visjonen. De to konsulentene som gjenkjenner visjonen når jeg gjengir den, bruker ikke visjonen i sitt arbeid. De synes likevel den er inspirerende og en ekstra motivasjonsfaktor for å arbeide i Ruter.

Hackman skriver at teamet må kunne samles rundt og enes om et kollektivt fokus. Ved at alle drar i samme retning reduseres risikoen for manglende framdrift, man unngår usikkerhet i teamet og styrker teamets forståelse av prioriteringer. Det er tydelig at visjonen ikke er grunnlaget for et kollektivt fokus hos alle team i Ruter. Noe av årsaken kan være at den strategiske visjonen har varierende betydning for de ulike teamene og at teamene har svært ulike målgrupper. Noen team utvikler tjenester kun for andre interne team, mens andre team utvikler tjenester for de reisende. Det kan også tenkes at det er en forskjell mellom innleide konsulenter og faste ansatte, der de faste ansatte kanskje har et sterkere forhold til visjonen.

I OKR-arbeidet fastsetter Ruters ledelse et mål (O) som skal bidra til å oppnå visjonen. Utviklingsteamene vurderer sine mulige bidrag til KR (Key Result) og initierer selv samarbeid med flere team for å nå målet. Ruter åpner dermed handlingsrommet for selvbestemmelse og samarbeid mellom teamene. Denne måten å tilrettelegge arbeidet på, stemmer veldig bra med Hackmans argumenter om at leder kun bør angi retningen og at teamene selv skal ha autonomi til å velge fremgangsmetode.

Tre konsulenter jobber i team som bruker de utvalgte O'ene i tverrfaglig samarbeid med andre team. De erfarer at OKR-samarbeidet har bidratt til at de har løst oppgaver som hvert enkelt team ikke hadde klart på egenhånd. Det gir en gevinst til arbeidsprosessen når team inngår tverrfaglig samarbeide med andre team om å oppnå målet. Teamene lærer av hverandres strategier og finner sammen løsninger på utfordringer. Samarbeidet går raskere og er mer målrettet med

kollektiv innsats. Dette viser i praksis hvor stor betydning det er å utarbeide en tydelig retning mot målet.

To konsulenter forteller at deres team har utarbeidet OKR for eget arbeid. For team som bruker OKR så aktivt, oppleves de som gode retningsvisere. Konsulentene sier det er tilfredsstillende å kunne krysse av for utført KR og at det føles godt når de vet at de har bidratt med sin kunnskap. Det sammenfaller også med Fyhns doktorgrad (2023), som viser at teamfølelsen styrkes når teamet legger vekt på hva de har oppnådd sammen. Det skaper tilknytning til teamet og stolthet over arbeidsinnsatsen. Team som jobber med OKR, kan dermed få gevinst ved økt kollektiv innsats, styrket teamfølelse og aktiv utvikling av felles kunnskap i samarbeid med andre.

Men tre konsulenter opplever OKR som lite konkret, altfor svevende og lite håndgripelig for deres teams oppgaver. De jobber i team der oppgavene er mer rettet mot daglig drift som inngår i langsiktige KPI (Key Performance Indicator). To av konsulentene forteller åpent at OKR-fokuset oppleves mer som støy enn inspirasjon. De opplever at OKR får uforholdsmessig mye oppmerksomhet fra ledelsen, siden OKR kun berører en liten del av Ruters totalt samlede tjenester. Konsulentene forteller at dette skaper irritasjon og at de savner mer interesse for KPI. De ønsker at toppledelsen bryr seg om KPI i like stor grad som OKR.

Det er ingen holdepunkter i samtalene for å kunne si at medlemmer av team som ikke berøres av OKR har en sløvere holdning til oppgavene. Men en hypotese kan være at teammedlemmer i perioder taper energi på det de opplever som irriterende skjevhet i ledelsens fokus. En konsulent påpeker den formildende omstendigheten at OKR er et styringsverktøy som nylig er tatt i bruk i Ruter, og at både ledelsen og organisasjonen må lære hvordan de skal brukes. Her vil jeg trekke sammenligninger til Fyhn (2023), som beskriver hvordan teammedlemmene ønsket avklaringer med tydelige føringer og felles forståelse av hva som skal gjøres og hvordan det skal gjøres. Det samme behovet for føringer hører jeg også i samtaler med konsulentene. Flere konsulenter snakker om viktigheten av at alle i teamet drar i samme retning og at det må være tydelige prioriteringer av oppgaver.

I ettertid har jeg tenkt at Hackmans teori kanskje mest omfatter teamet evne til å utarbeide egne mål, mens jeg i større grad har stilt konsulentene spørsmål om strategiske verktøy for å nå organisatoriske mål. Teamene i Ruter kan ha helt andre metoder for å fokusere oppmerksomheten mot egne fastsatte mål. Det kan være f.eks. bruk av veikart som ikke er direkte knyttet opp mot ledelsens OKR. Ingen av konsulentene har sagt noe om andre metoder i tilleggsspørsmålene, men jeg kunne formulert et mer åpnet spørsmål. Det er derfor mulig jeg ikke har avdekket det sanne bildet av hvordan teamene styrer mot mål som skal oppnås. Mine altfor konkrete spørsmål om bruk av de strategiske verktøyene kan derfor være en svakhet ved spørreundersøkelsen.

Normer for atferd:

Normene for atferd beskrevet i Hackmans bok oppleves som veldig rettet mot amerikansk arbeidsliv slik de var i 2002 og de virker ikke direkte overførbare til norske forhold i dag. I Norge har vi et flatere hierarki, norske medarbeidere har større påvirkning på egen arbeidshverdag og forholdet mellom ledelse og medarbeidere er langt mer uformelt. Mye har forandret seg i arbeidslivet siden boken ble utgitt i 2002, og jeg var usikker på normenes relevans for oppgaven. Konsulentene tolket spørsmålet ulikt og jeg mottok sprikende svar, men jeg fikk også noen gode refleksjoner.

En av Hackmans normer, handler om hva teamet må gjøre eller absolutt ikke får lov til å gjøre. Når jeg spør om dette, er det ulike oppfatninger blant konsulentene. To konsulenter opplever at det faktisk er for vage regler for hva de må eller ikke må gjøre, og de etterlyser tydeligere grenser fra ledelsen. Men en konsulent forteller at teamet, som behandler de reisendes personopplysninger, har fått restriksjoner i bruk av visse teknologier grunnet GDPR (EUs personvernforordning som skal ivareta individets personvern). En annen konsulent trekker fram signert taushetserklæring om ikke å dele eller omtale Ruters virksomhetssensitive opplysninger eksternt. Konsulenten påpeker også at konsulentene alltid representerer Ruter i arbeidstiden, f.eks. når hen holder foredrag eller deltar på seminar. Det er skrevet i oppdragsavtalen at konsulentene i slike tilfeller skal opptre i henhold til Ruters etiske regler. Dette er eksempler på høyst relevante og viktige normer. Det kan skape store utfordringer, både juridisk og for reisendes tillit til Ruter, dersom GDPR ikke blir fulgt. Konsulenter som jobber med



personopplysninger, må nøye vurdere tilgjengelige arbeidsstrategier og må velge strategi som ivaretar lovfestet personvern. Det er også viktig at konsulentene ivaretar Ruters positive omdømme ved deltakelse på offentlige tilstelninger i arbeidstiden.

#### Informasjonssystemer:

Hackman påpeker det grunnleggende behovet teamet har for nok informasjon til å kunne løse sine oppgaver. De må ha tilgang til data og relevant informasjon om brukernes behov, deres utfordringer og forventninger til løsninger.

Alle konsulentene mener at de fikk god informasjon om oppgavene ved starten av oppdraget, men svarene indikerer at omfang og struktur på opplæringen har bedret seg de siste to årene. De som ble innleid i år, sier at de tidlig ble inkludert i diskusjoner, fikk være med på lærerike møter og traff relevante medarbeidere fra både teknologisiden og forretningssiden. For de som startet oppdraget tidligere, er det større sprik i opplæringen. Spesielt savnes mer informasjon om Ruters egne domener som kontrakter, organisering, kollektivfaget og verdikjeder. En konsulent som har brukt mye tid på å etterspørre informasjon, etterlyser en bedre struktur på opplæringen for nye konsulenter med en helhetlig gjennomgang av hele organisasjonen. Flere konsulenter forteller også at de fikk sin opplæring av konsulenter som skulle avslutte oppdraget. Konsulentene mener selv at det har ført til dårligere kunnskap om kollektivfaget og at de har brukt mye tid på å innhente slik kunnskap i ettertid.

Tre konsulenter fortalte om organisatoriske utfordringer ved oppstart, som at det tok for lang tid å få tilgang til programmer. At Ruter ikke har gode rutiner for oppstart av konsulenter, kan føre til prosesstap. Det er et tap både for den nye konsulenten som ikke får startet arbeidet, men også for resten av teamet som blir hindret pga. nødvendig opplæring og veiledning.

Jeg har også spurt hvordan konsulentene i dag innhenter informasjonen de trenger og om informasjonen de finner er god nok. Det er bred enighet blant konsulentene om at de innhenter teknisk informasjon på internett, eller de snakker med andre interne kolleger eller eksterne kontakter. Ruters intranett, der teamene deler faglig informasjon og status på egne oppgaver, omtales som lite oppdatert og vanskelig å

søke i. Flere konsulenter forteller at de bruker tid på å etterspørre informasjon og be om systemtilganger. At konsulentene må lete etter de rette personene for informasjon, fører til tap av tid og energi. Det kan undertrykke teamets innsats og redusere fremdriften på oppgavene.

Hackman mener at tilgjengelig informasjon er kritisk for teamenes evne til å lage gode arbeidsstrategier. Det er ingenting i konsulentenes svar som indikerer at Ruter har et godt og gjennomtenkt system for å formidle oppdatert, relevant og overkommelig mengde informasjon som kan bidra til hensiktsmessig arbeidsstrategi. Alle konsulentene trekker fram hvor positive alle medarbeiderne er til å dele informasjon når de blir spurt. Selv om praten bidrar til å knytte nyttige kontakter på tvers av team og fag, risikerer man også feil bruk av konsulentenes tid. Muntlig overbringelse av personlig kunnskap virker å være den mest brukte metoden for kunnskapsdeling. Når informasjon ikke er nedskrevet og delt, kan mye relevant informasjon gå tapt.

Oppsummering av tapsrisiko og gevinstmulighet:

Det er flere identifiserte risikoer i arbeidsstrategiprosessen som tas med til oppsummeringen. Konsulentene forteller om utfordringer med utilgjengelig og utdatert informasjon. Kunnskapsoverføringen fra konsulenter som skal slutte til nye konsulenter oppleves som mangelfull. Den nye konsulenten må da innhente kunnskap fra andre i eller utenfor teamet. Det er en utfordring at konsulentene er avhengig av å vite hvem som besitter hvilken informasjon. Dette er dårlig benyttelse av tid og bidrar til stor risiko for tap av effektivitet. En innsats for en bedre og mer strukturert informasjonsflyt kan gi stor positiv virkning som vil effektivisere teamarbeidet. Konsulentene forteller om frustrasjon rundt OKR for team som ikke berøres, noe som kan føre til tap av energi og dermed redusert effektivitet. Det ligger et stort potensial for gevinst ved å kunne snu denne holdningen slik at medarbeiderne får bedre forståelse av formålet med OKR. Team som aktivt jobber med OKR har stor nytte av det samlede fokuset dette verktøyet gir, og kan være til eksempel og inspirasjon for andre team.

### ***Teamets arbeidsprosess: Kunnskap og evner***

Hackman (2002) argumenter for at aktivering av talenter, teamsammensetningen og utdanningssystemet til sammen bidrar til økt kunnskap og bedre evner.

Aktiverer talent:

Hackman beskriver i boken (2002) hvordan team kan velge et medlem med en gitt spisskompetanse til å utføre en spesifikk oppgave som krever akkurat denne type kunnskap. Da vil resten av teamet legge forholdene til rette for at medlemmet med spisskompetansen får gode arbeidsforhold og nødvendig støtte. Konsulentene forteller ikke om lignende erfaringer, men ble heller ikke spurt om det konkret. Jeg har derfor ledd etter andre utsagn som viser om teamene aktiverer talentene. En konsulent forteller om nyankomne juniorer som er svært ivrige på å teste ulike løsninger og teknologier. Det førte til irritasjon over at de unge ikke gjorde oppgaver de ble satt til, men heller gjorde tester de hadde lyst til å prøve. Fyhn (2023) viser hvordan aldersforskjeller kan påvirke samhandlingen og sosialiseringen. Istedenfor å ergre seg over at tid går tapt, bør teamet følge opp de unge bedre. Teamet kan kanalisere de unges energi mot en prioritert oppgave som ivaretar både juniorenes innsatsiver og som vil være nyttig for teamet. På den måten kan de aktivere juniorenes talent samtidig som teamet slipper irritasjon over sløsing av tid. Da kan den totale kunnskapen i teamet utvikles, uten å miste verdifull tid.

Hackman mener at teamet kan lide tap dersom de ikke klarer å benytte seg godt nok av de enkelte medlemmenes kompetanse. Han beskriver faren for å bedømme medlemmer etter demografisk attributt, som f.eks. kjønn, framfor kunnskaper. Her vil jeg også trekke inn betydningen av psykologiske trygghet i teamet for at man skal tørre å hevde sin egen kompetanse. En mannlig konsulent har erfart at kvinner ikke stoler nok på seg selv når de jobber i mannsdominerte team, og at de feilaktig tror at de ikke mestrer oppgavene. Det gjelder spesielt dersom veltalende menn fremstiller seg som mer kompetente enn de faktisk er. Det er akkurat en slik skjev attributtvurdering som Hackman omtaler som en kilde til mulig prosessstap fordi teamet mister verdifull innsikt og kvinnen kan begrense sin innsats av frykt for å gjøre eller si noe feil. Fyhn (2023) skriver i doktoravhandlingen at følt utrygghet i teamet kan reduseres ved å innse konkrete resultater av egen innsats. Når kvinner ser og erfarer sitt eget bidrag til løsningene, kan selvtilliten styrkes,

teamfølelsen øke og motivasjonen til å bidra kan stige. En positiv omtale kan deles i felles kommunikasjonskanaler. Det gir en synlig publisering som konsulentene tidligere har sagt at de setter stor pris på.

Teamsammensetning:

Per oktober består de to minste teamene av fire medlemmer, mens det største teamet har ti medlemmer. Syv av åtte konsulenter mener at teamene deres har en god sammensetning med ulik kompetanse som utfyller hverandre godt.

Hackman (2002) mener at teamenes størrelse må være hensiktsmessig i forhold til oppgaver som skal løses, men at teamet ikke bør ha for mange medlemmer. Det kan redusere den indre motivasjonen, da resultat ikke nødvendigvis peker tilbake på et gitt teammedlem. I verste tilfelle kan det føre til at noen lurert seg unna oppgavene. Konsulenten på det største teamet, bestående av ti medlemmer, opplever derimot at hele teamet samarbeider godt og at alle har sine spesialiserte oppgaver som matcher bra med de andre medlemmenes oppgaver. Dette teamet har nok truffet kjernen i Hackmans budskap, om at teamets størrelse må tilpasses oppgavene som skal løses.

En konsulent ønsker at teamet skal overta tilliggende oppgaver fra andre team. Konsulenten mener at dagens oppgaver er splittet mellom for mange team. Det gjør at konsulentens team har for liten påvirkning på leveranse gitt fra team lenger bak i verdikjeden. For konsulenten ville det gitt mer mening dersom oppgavene ble overført til eget team. Der Hackman argumenterer for at teamet skal være så lite at alle medlemmene får meningsfulle oppgaver, erfarer denne konsulenten at relaterte oppgaver kan bli delt mellom for mange team. Det skaper avhengigheter som reduserer fremdriften på arbeidet. Arbeidet ville vært mer meningsfylt for denne konsulenten dersom større deler av verdikjeden kunne innlemmes i teamets ansvarsområde. En diskusjon er om det er mulig å løse avhengighet på andre måter enn å overflytte oppgaver. Kanskje konsulentens team besitter en kompetanse som midlertidig bør overføres til et annet team for at leveransen skal bli utført. Da utnytter teamet kompetansen på best mulig måte. Utsagnet kan også tyde på at utforming av oppgavene ikke er gunstig og bør revurderes. Uten å ha holdepunkter for påstanden, kan man også spørre seg om konsulentens ønske kan

være en form for maktkamp, der teamet streber etter mer synlighet eller høyere status. Jeg går ikke videre inn på den diskusjonen.

Nesten alle konsulentene opplever at det er lite stabilitet i teamene pga. utskiftning av konsulenter, eller at konsulenter eller faste ansatte bytter team. Hackmans teori er at team bør være stabile med de samme medlemmene over lengre tid. Han mener at for å sikre kontinuitet, er det spesielt viktig at medlemmer som besitter kjerne roller ikke byttes ut. Det er delte meninger om denne teorien blant konsulentene. Om utskiftning er en belastning eller gir gevinst, avhenger av flere omstendigheter.

De fleste konsulentene er enige at utskiftning i teammedlemmene kan bremse utviklingsprosesser og gi en midlertidig fartsreduksjon i arbeidet. Det stjeler dyrbar tid, og man bruker energi på opplæring av nye teammedlemmer. Flere nevner at det tar lang tid å lære Ruters kollektivfaglige domener, at det er krevende å bli kjent med Ruters organisasjon. Av den grunn er det viktig med stabile teammedlemmer. Dette samsvarer med Hackmans meninger om viktigheten av stabile kjerne roller som kan videreføre kunnskapen.

To konsulenter nyanserer situasjonen når de sier at den nye ressursens kompetanse er viktig for om det blir tap eller gevinst for teamet. Unge, nyutdannede konsulenter trenger kanskje opplæring i hvordan arbeidslivet generelt fungerer, i tillegg til opplæring i selve arbeidsoppgavene. Det oppleves ekstra krevende med nyutdannede, også fordi de nye i møtet med erfarne konsulenter kan føle seg usikre og ikke stoler nok på egne evner. På en annen side sies konsulenten at det kan være positivt å rekruttere konsulenter med fersk teknologikompetanse og teoretisk kunnskap. I doktoravhandlingen beskriver Fyhn (2023) også hvordan aldersforskjell kan påvirke sosialiseringen. Det kan være enklere å sosialisere med egen aldersgruppe grunnet felles referanser, og det kan gi en større trygghet å samhandle med jevnaldrende. Hackman (2002) fremhever viktigheten av å blande ulike mennesker i et team. Ulik alder og kjønn samt ulike synsvinkler kan bidra til mer stimulerende diskusjoner som gir et bredere bilde av mulige løsninger. Da må alle føle seg trygge på at de blir akseptert og er velkomne til å dele egen innsikt.

Den eneste konsulenten som har opplevd at teamet har vært stabilt over lengre tid, har fått utvidet antall ressurser i teamet uten å miste den opprinnelige bemanningen. Å få flere ressurser oppleves ikke som en byrde, selv om man bruker tid på opplæring, fordi grunnstammen i teamet fortsatt er intakt. Dette er en gjenklang av Hackmans teori om viktigheten av at de som besitter kjerneroller ikke bør byttes ut. Men man risikerer også å miste den gode dynamikken som kan oppstå når en ny ressurs med annen erfaring kommer inn i teamet.

Hackman (2002) skriver at etter hvert som teamet blir mer og mer samkjørt, er det naturlig at man endrer sammenstillingen i teamet for å bevare dynamikken. Tre konsulenter er enige med Hackman i betydningen av utskifting av teammedlemmer, og argumenterer for hvorfor dette er bra. De mener at det fungerer bra å bytte team internt. Man får en spredning av kompetanse og en større innsikt i andres oppgaver. Det oppleves som inspirerende å jobbe i ulike team, slik at man kan se brukernes behov på tvers av teamene og ikke minst ta med erfaring fra tidligere oppgaver inn i nytt team. Ulik sammensetning bidrar til mer dynamiske diskusjoner og større bredde i bistand som kan tilbys andre teammedlemmer. Det er spesielt konsulentene med lang fartstid i Ruter som mener at utskifting ikke har negativ påvirkning på effektivitet. Det kan indikere at jo lengre erfaring og bredere kompetanse en konsulent har, jo høyere gevinst kan oppnås ved å skifte team. Argumentet forsterkes også av teorien om at det kan gi en stor gevinst å dele kompetanse både innad i teamet, men også mellom ulike team. Om utskifting gir tap eller gevinst, kan avhenge av tilretteleggingen av oppgaver og hvilke tiltak som settes inn for å lette overføringen.

En annen konsulent med lang erfaring i Ruter, påpeker at en god relasjon mellom teammedlemmene er langt viktigere enn hvor lenge man har jobbet sammen. To andre konsulenter bruker uttrykket psykologisk trygghet direkte. For dem innebærer trygghet at det er lov å ha ulike meninger og at de kan ta opp følsomme temaer. Med trygge relasjoner, kommer også tryggheten til å tørre å be om hjelp. Dermed skapes også tilhørighet og lojalitet til teamet. Psykologisk trygghet er kjernen i Fyhns doktoravhandling (2023), der han viser hvordan sosialisering og relasjonsbygging er viktig for å oppnå psykologisk trygghet. Fyhn finner også at hvordan man samhandler i teamet er viktigere enn hvor lenge man har jobbet sammen. Det er også essensen i den første konsulentens opplevelser.

Fyhn peker også på faren for at det dannes uheldige undergrupper, spesielt i team der medlemmer allerede er godt kjent. Dette passer godt med flere av konsulentenes uttalelser, der de har påpekt positive effekter ved å endre teamsammensetningen. En ny konsulent med annerledes kompetanse eller erfaring, vil skape en ny dynamikk i teamet. Det kan åpne for nysgjerrighet og lærevilje hos de andre teammedlemmene, som igjen kan resultere i en stor gevinst for teamet som helhet. Det er nok større fare for undergrupper i et team som har vært stabilt over lengre tid, der enkelte knytter sterkere bånd til hverandre. Det er flere strategier for å håndtere konflikter innad i teamet, men en metode er å endre teamsammensetningen. For konsulentene er det tydelig at en god relasjon er det aller viktigste for et trygt samarbeid, uavhengig av teamtilhørighet. I studiet av psykologisk trygghet viser Fyhn (2023) til en dimensjon om støttende praksis. Det å kunne få hjelp, bli vist interesse for samt å bli sosialt inkludert i teamet er viktig slik at medlemmene kan være seg selv i alle livets faser og hendelser. Det samme nevnes også av flere konsulenter. To av disse gir uttrykk for hvor viktig tryggheten er for at de skal tørre å be om hjelp ved kompliserte oppgaver.

Utdanningssystem:

Ruter har ikke systemer for videreutdanning av konsulenter utover en generell innsikt i det kollektivfaglige. Hackman mener at videreutdanning, både for det samlede teamet og for det individuelle teammedlemmet, er med på å løfte teamets totale kompetanse som bedrer evnen til å løse oppgavene. Han skriver at innleie av konsulenter er én av flere strategier for kunnskapstilføring. De ansatte i Ruter kan dra nytte av konsulentenes kompetanse, men konsulentene lærer også av erfaringen de får. Fire av konsulentene mener de selv får en kompetanseøkning i Ruter, i form av kunnskap om ulike teknologier og erfaring med ulike arbeidsmetoder. For konsulentene er det viktig å stadig bygge kompetanse slik at de kan bli enda mer attraktive for fremtidige arbeidsgivere. For Ruter ville det gitt enda større gevinst å legge til rette for mer strukturert kompetanseoverføring fra konsulentene til faste ansatte.

Oppsummering av tapsrisiko og gevinstmulighet:

Til oppsummeringen vil jeg først og fremst fremheve behovet for større

psykologisk trygghet. At kvinner og unge konsulenter er usikre på egen kompetanse i møte med voksne menn, gir stor risiko for å miste verdifull innsikt og kan hindre gode innspill og åpne diskusjoner. Intervjuene gir ingen tydelige svar på om endringer i teamsammensetningen og rekruttering av nye konsulenter er positivt eller negativt. Det kan innebære risiko, men også inneholde mulighet for gevinst. Selv om det kan være tidkrevende å innlemme nye ressurser i teamet, kan de nye også gi positive effekter i form av ny innsikt og kunnskap.

#### *Refleksjoner rundt funndiskusjon:*

Åtte innleide konsulenter har svart på spørsmål som er utarbeidet på teoriene til Hackman, men moderert for å passe til oppdraget i Ruter. Konsulentenes svar og erfaringer sammenfaller i stor grad med Hackmans teorier. Selvledede team var nok allerede godt kjent i USA når Hackman skrev sin bok i 2002, men det er interessant å se hvor godt beskrivelsene av effekten av selvledelse treffer også i dag. Arbeidslivet i Norge har endret seg mye siden 2002 og selvledelse har blitt mer forankret som en foretrukken ledelsesmetode. Dagens arbeidstakere i aktuell bransje har ofte høy kompetanse, de trenger utfordringer og ønsker medbestemmelse for å trives. Norske teknologiselskaper jobber i dag ofte etter smidige (agile) prinsipper, der videreutvikling, testing og brukermedvirkning er sentrale elementer. Jeg mener at Hackmans teorier også er relevante for de smidige prinsippene. Konsulentene er i hovedsak enige med Hackmans teorier fra 2002, og det er få motstridende funn som egner seg godt for en dyptgående diskusjon. Denne enigheten er likevel et viktig funn som bekrefter teoriens verdi også i dag. Det gjør meg tryggere på at rådene jeg videre foreslår, som også er forankret i Hackmans teori, både er relevante for denne oppgaven og kan gi positive effekter for Ruter. Til tross for at Hackmans teorier stammer fra 2002, viser det seg at de er gyldig i dag også. Fyhns artikler (2023) formidler funn fra nylige undersøkelser. At konsulentenes erfaringer samsvarer med Fyhns funn, viser det universelle behovet for å bli godtatt og føle seg betydningsfull. Som en konsulent sier: «Ruter leier inn et menneske, ikke en maskin».

#### *Oppsummering:*

Identifiserte risiko for tap og mulighet for gevinst oppsummeres i tabellen under. Oppsummeringen svarer «ja» på oppgavens problemstilling, om Ruter kan effektivisere benyttelsen av konsulentenes kompetanse.



Risiko for tap	Mulighet for gevinst	Teamets arbeidsprosess
# For mange hypoteser testes # Lurer seg unna prioriterte oppgaver # Dårlig prioritering av innsats # Manglende strategi for autonomi	# Kompetansedeling # Lære ulike arbeidsstrategier fra andre team	<b>Innsats</b>
# Dårlig kunnskap om OKR # Ingen plan for opplæring av nye # Treg tilgang til programmer # For mange informasjonskanaler # Ikke oppdaterte informasjonskanaler # Muntlig informasjonsoverføring	# Bedre kunnskap om bruk av OKR # Mer struktur på informasjon	<b>Arbeidsstrategi</b>
# Usikre kvinner i maskuline team # Usikre unge i møte med erfarne # Konsulenter uten arbeidserfaring # Manglende domenekunnskap	# Nye ressurser med ny kunnskap # Tverrfaglig samarbeid	<b>Kunnskap/evner</b>

### ***Implikasjoner og råd for videre oppfølging***

Basert på intervjuer med konsulentene har jeg funnet tapsrisiko og gevinstmuligheter i alle arbeidsprosessene. Risikoene i arbeidsprosess *innsats* og *arbeidsstrategi* kan nok totalt sett være de som i det daglige bidrar mest til redusert effektivitet. Men de kanskje alvorligste risikoene finnes i prosessen for *kunnskap og evner*, der psykologisk utrygghet kan få større følger for både konsulenter, teamene og Ruter. Disse risikoene kan også være vanskeligere å håndtere.

Konsulentenes erfaringer samsvarer i stor grad med Hackmans teorier fra 2002, så forslag til oppfølging er derfor også forankret i hans teorier. Konsulentene er kun én gruppe blant flere i Digitale tjenester. For å undersøke om konsulentenes opplevelser også er overførbare til andre grupper, bør Ruter gjøre en videre kartlegging som inkluderer både faste ansatte og ledere. Deretter kan de vurdere tiltak i de ulike fasene av teamets livssyklus (2002, s. 178).

	Startfasen	Midtfasen	Sluttfasen
<b>Arbeidsprosess</b>	Innsats	Arbeidsstrategi	Kunnskap / evner
<b>Fokus for coaching</b>	Motiverende	Konsulterende	Utdannende

Startfasen:

Tiltak som sikrer raskest mulig innsats fra konsulentene må identifiseres og gjennomføres. Motiverende coaching kan bidra til god sosial trygghet og kan tilrettelegge for gode betingelser for effektivt arbeid.

Midtfasen:

Konsulterende coaching kan bidra til mer hensiktsmessige arbeidsstrategier, gjerne kombinert med tiltak for økt psykologisk trygghet. Mulige løsninger vil være avhengig av utfordringene som identifiseres.

Sluttfasen:

Før tiltak vurderes, må man definere når sluttfasen inntreffer. Utdannende coaching når team opphører eller når en teamsammensetning endres vil være annerledes enn når konsulentene avslutter oppdraget. Formålet er overføring av kunnskap som gir teamet bedre evner.

Tiltak basert på innsikt fra en videre kartlegging kan bidra til å redusere tapsrisiko og realisere gevinster. Med gode tiltak kan Ruter legge til rette for enda bedre benyttelse av konsulentenes kompetanse.

## Avslutning

For å finne ut om Ruter kan effektivisere benyttelsen av innleide konsulenters kompetanse, har jeg intervjuet åtte konsulenter i Ruters enhet Digitale tjenester. Svarene har jeg brukt til å identifisere tapsrisiko og gevinstmuligheter i alle arbeidsprosessene omtalt i Hackmans (2002) teorier om teameffektivitet og Fyhns (2023) artikler om psykologisk trygghet.

I arbeidsprosess *innsats* kan testing av for mange hypoteser føre til tap av framdrift på høyere prioriterte oppgaver, selv om testing i seg selv kan gi nyttig erfaring og økt kunnskap i teamet om tjenesten som utvikles. Funn indikerer at det er noe svak oppgaveprioritering, som kan gi prosessstap. I prosessen *arbeidsstrategi* er den største tapsrisikoen dårlig struktur på opplæring og tilfeldig informasjonsformidling. Informasjonen er utilgjengelig eller utdatert, og

kunnskapsoverføring er ofte muntlig. Det er et potensial for gevinst dersom OKR kan brukes til å skape tydeligere retning for teamene og prioritering av mål. I arbeidsprosessen *kunnskap/evner* vil jeg fremheve risikoen som ligger i et psykologisk utrygt miljø. Konsulentene forteller om eget behov for trygghet, men også om opplevd usikkerhet hos unge konsulenter og kvinner. Gevinst kan realiseres med mer tverrfaglig samarbeid og kunnskapsdeling.

Til tross for intervjuer med et begrenset utvalg av alle medarbeiderne i Ruters enhet Digitale tjenester, indikerer funn at det bør være mulig å effektivisere benyttelsen av konsulentenes kompetanse. Effektivisering kan oppnås med coaching i ulike faser av teamets livssyklus. I startfasen bør Ruter tilrettelegge for raskest mulig innsats. I midtfasen kan fokus være psykologisk trygghet og hensiktsmessige arbeidsstrategier. I slutfasen er det viktig å sikre kompetanseoverføring for økt kunnskap.

Funnene viser at Ruter kan benytte konsulentenes kompetanse enda bedre enn i dag. Gode tiltak som effektiviserer bruk av kompetansen, gjør at Ruter kan befeste sin markedsposisjon og ivareta kravet om forsvarlig bruk av offentlige midler.

## Referanseliste

Finansdepartementet. (2021). *Statsbudsjettet 2022 – endring av Prop.1 S*

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-1-s-tillegg-1-20212022/id2885048/?ch=3>

Fyhn, B. (2023). *Safe Today, Tomorrow, and Together: A Dynamic Perspective on Team Psychology Safety*. NHH Brage Open institutional repository.

[NHH Brage: Safe Today, Tomorrow, and Together: A Dynamic Perspective on Team Psychological Safety](https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/handle/11250/3071135) (https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/handle/11250/3071135)

Hackman, J.R. (2002). *Leading teams, Setting the stage for great performances* (Harvard Business School Press)

Langdridge, D. (2021). *Psykologisk forskningsmetode (6. opplag)* (Fagbokforlaget)

Regjeringen. (2021). *Spørsmål og svar om nytt drosjeregulverk*

<https://www.regjeringen.no/no/tema/transport-og-kommunikasjon/ytransport/sporsmal-og-svar-om-nytt-drosjeregulverk/id2641640/>

## Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide «Vedlegg 1 til oppgave om Ruter»

# VEDLEGG 1 - INTERVJUGUIDE KONSULENTER

Intro:

- Oppgave på BI
- Hvordan bruke svarene
- Alle intervjuobjekter jobber i DT
- Ingen identifiserende info
- Sletting BI

Overbevisende retning		Tilrettelegge struktur		Kontekstuell støtte		Ytelse
Skaper energi	+	Oppgaveutforming	+	Belønningsordning	=	Innsats
Fokuserer oppmerksomhet	+	Normer for oppførsel	+	Informasjonssystemer	=	Arbeidsstrategi
Aktiverer talent	+	Team-sammensetning	+	Utdanningssystem	=	Kunnskap/evner

Generell start

- 1) Hvordan er det å jobbe i Ruter?

Overbevisende retning

- 1) Kjenner du Ruters visjon? Er den til inspirasjon i det daglige arbeidet?
- 2) Hvordan jobber teamet ditt med Ruters OKR og KPI?
  - a. Hvis dere ikke jobber med OKR, skulle du ønske at dere gjorde det?
- 3) Hva har OKR og KPI å si for effektiviteten i arbeidet?
- 4) Hvordan påvirker OKR og KPI samhandlingen innad i teamet, og med andre team?
- 5) Feirer dere oppnåelsen av OKR eller KPI?

Tilrettelegge struktur

- 1) Hvor lenge har du jobbet her?
- 2) Er det et stabilt team over lengre tid? Hva tenker du om stabiliteten i teamet (rullering)?
- 3) Hvor stort er teamet du jobber i?
- 4) Hvor godt utfyller dere hverandres kompetanse?
- 5) Er oppgavene meningsfulle?
- 6) Får du nok myndighet/ansvar for å utføre oppgavene slik du mener er best?
- 7) Hvor godt kjenner du til resultatet og kvaliteten på produktet du utvikler og hvordan brukt?
- 8) Har teamet fått tydelige føringer for hva som **må** gjøres eller absolutt **ikke** må gjøres?

### Kontekstuell støtte

- 1) Hvordan opplevde du onboarding-prosessen når du startet i Ruter?
- 2) Fikk du god nok opplæring i oppgaven, i domenet og i digitale verktøy når du startet i Ruter?
- 3) Hvordan får du tak i informasjon til å få utført oppgavene dine? Er det god nok info?
- 4) Hva er det beste og mest inspirerende belønning dere har fått?

### Generell avslutning

- 5) Hvis du tenker på den aller beste oppdragsgiveren/kunde du noen gang har hatt: hva var du så fornøyd med?
- 6) Er det noe vi i Ruter absolutt bør ta tak i?
- 7) Hva forventer du av teamleder? Hvordan kan teamleder tilrettelegge arbeidet for bedre effektivitet?
- 8) Noe mer du vil fortelle om?