

Fra avdeling til teamorganisering

En casestudie av ansattes opplevelse av teamarbeid i praksis.

Bente Solberg

VEILEDER
Tor Geir Kvinen

Universitetet i Agder, 2022
Handelshøyskolen ved Universitetet i Agder

Master

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på fire spennende, utfordrende og lærerike år. Min ambisjon med Master of Business Administrasjon (MBA) studiet var egen personlig utvikling, men også et ønske om mer faglig tyngde.

Problemstillingsprosessen var altfor lang i forhold til hva jeg selv kunne tenke meg, men et sted i prosessen innførte bedriften team som arbeidsmåte. Da falt plutselig bitene på plass slik at jeg fikk kommet skikkelig i gang.

Tusen takk til alle gode kollegaer som har vist mye interesse for studiet mitt og til de som har stilt som intervjuobjekter. Spesielt takk til Marianne og Gisle som har tilpasset seg mitt behov for studie- og feriedager, jeg har satt utrolig stor pris på at dere er godhjerta, forståelsesfulle og fleksible kollegaer,

Vi vil også takke min veileder Tor-Geir Kvinen for ærlige og verdifulle tilbakemeldinger både sent og tidlig, hverdag som helg.

Det skal bli godt å komme ut av studiebobla og «hulen» kan gjenoppstå som gjesterom.

Jeg ser frem til hverdager, helger og ferier uten nesa i pensumbøker og min største takknemmelighet går til familien min. Tusen takk til mannen min, Espen, som har vært tålmodig støttespiller fra dag en. Tusen takk til barna mine, Andrea og Leo som har vist hensyn og forståelse for at studie har krevd mye tid. Takk til mamma som har stilt opp i alle mulige anledninger.

Jeg vil også takke alle venner og kjente som hele veien har hatt troa på meg. Dere har vært en god heiagjeng.

Jeg klarte det!

Bente Solberg, Arendal, 18. juni 2022

Sammendrag

Dette er en teamteoretisk oppgave med formål om å gi en beskrivelse av hvordan interne og eksterne faktorer påvirker muligheter til å ta i bruk teamvirkemidler. Studien retter seg mot en utførelsesbedrift som innførte team som arbeidsmetode i 2021. Mitt utgangspunkt for oppgaven er teoretisk tilnærming til teamutvikling, og studien viser at teamene er i en utviklingsprosess.

Studien er basert på en kvalitativ casestudiet, hvor problemstilling med underspørsmål er formulert med utgangspunkt i etablert teamteori. Data er samlet inn ved hjelp av intervju og er analysert i relasjon til Hackmans betingelser for effektivt teamarbeid.

Resultatene viser at avdelinger kan karakteriseres som team sett fra et deskriptivt perspektiv, hvor det er avhengighetsforhold mellom oppgaver og medlemmer som er avgjørende karakteristikk av teambegrepet.

Ved teamorganisering tar man i bruk en rekke teamvirkemidler, som teoretisk sett skal føre til teamprestasjon. Denne studien viser at optimalisering av teamvirkemidler kan bidra til å fremme effektive arbeidsprosesser.

Studien viser at interne betingelser har betydning for om man velger å anvende teamvirkemidler. Interne betingelser som, å gi teamet en overbevisende retning og skape en muliggjørende struktur, er virkemidler som bør tas i bruk for å fremme effektivt teamarbeid.. Funnene er i hovedsak relater til målorientering, rammebetingelser for beslutningsmyndighet og tilpasset arbeidsdesign for å få mulighet til utføre oppgavene på en best mulig måte.

Eksterne betingelser skal gi belønningsstøtte, informasjonsstøtte og utdanningsstøtte, relatert til teamarbeidet. Studien viser at den eksterne konteksten ikke er teamstøttende, særlig relatert til organisatorisk belønningssystem. Konteksten kan utbedres av noen med autoritet for å gi handlingsrom for teamprestasjoner og jobbtilfredshet.

Innhold

Forord	1
Sammendrag	2
1 Innledning	5
2 Beskrivelse av studieobjektet.....	6
2.1 Fra gruppe til team.....	6
2.2 Organisasjonsstruktur	7
2.3 Problemstilling.....	9
2.4 Oppgavens struktur.....	10
3 Det teoretiske utgangspunktet.....	11
3.1 Team eller arbeidsgruppe?.....	11
3.2 Teameffektivitet.....	14
3.3 Teambygging	16
3.4 5 betingelser for teameffektivitet.....	17
3.4.1 Ekte team.....	17
3.4.2 Overbevisende retning.....	18
3.4.3 Muliggjørende struktur.....	18
3.4.4 Teamstøttende kontekst.....	21
3.4.5 Effektive arbeidsmåter (ekspertveiledning)	24
4 Metodekapittel	27
4.1 Forskningsdesign	27
4.2 Forskningsstrategi.....	28
4.3 Metodevalg	28
4.4 Datainnsamling.....	30
4.4.1 Valg av case og respondenter	30
4.4.2 Kvalitative intervju.....	31
4.4.3 Intervjuguide	31
4.4.4 Intervjuprosessen.....	32

4.4.5	Innsamling og behandling av data.....	32
4.5	Troverdighetskilder	33
4.5.1	Gyldighet (validitet)	33
4.5.2	Pålitelighet (reliabilitet).....	35
4.5.3	Dataanalyse	35
5	Analyse og drøfting.....	36
5.1	Kan teamene karakteriseres som ekte team.....	36
5.1.1	Funksjonsavhengighet.....	36
5.1.2	Ansvarsavhengighet	38
5.1.3	Delkonklusjon Ekte team	38
5.2	Interne betingelser for effektivitet teamsamarbeid.....	39
5.2.1	Overbevisende retning.....	39
5.2.2	Muliggjørende struktur.....	42
5.2.3	Delkonklusjon interne betingelser som påvirker effektive arbeidsmetoder.....	50
5.3	Eksterne betingelser.....	52
5.3.1	Teamstøttende kontekst.....	52
5.3.2	Delkonklusjon teambasert støtte	56
6	Konklusjoner og anbefalinger	57
6.1.1	Muligheter for bedriften	59
6.1.2	Videre forskning.....	61
7	Bibliografi.....	62
	Vedlegg 1	63
	Vedlegg 2	64
	Vedlegg 3	65
	Vedlegg 4/Appendix	66
	Diskusjonsnotat.....	Feil! Bokmerke er ikke definert.

1 Innledning

Virksomheter i dagens samfunn er preget av kontinuerlige endringer for å tilpasse seg eksterne og interne utfordringer. Eksterne endringsbehov kan typisk være økonomiske, teknologiske og markedsmessige årsaker til endring. Mens behov for økt kunnskap, kompetanse, innovasjon og forretningsutvikling kan relateres til interne behov for endring (Buchanan & Huczynski, 2019).

Attføringsbransjen har som mål å hjelpe mennesker inn i arbeidslivet. Bransjens arbeidsmarkedsbedrifter, også kalt attføringsbedrifter, er tiltaksarrangør og anskaffer av attføringstiltak, som varig tilrettelagt arbeid, avklaring og oppfølging tilknyttet NAV. Denne bransjen er også preget av store endringer. I 2015 foretok Regjeringen (2021) en vedtaksendring i anskaffelsesreformen, slik at de vesentlig inntektsbringende tiltakene, avklaring og oppfølging ble anbudsutsatte. Reformen ble et vendepunkt da flere arbeidsmarkedsbedrifter tapte tjenestene til private aktører. For å styrke konkurransevne relatert til anbud og utvikling av nye innholdsrike attføringstilbud, ser en at flere attføringsbedrifter inngår samarbeidsallianser (Arbeid & Inkludering, 2019).

Forhistorien til dette caset er fusjon av to attføringsbedrifter med hver sin organisasjonskultur, arbeidsmetoder og holdninger.

2 Beskrivelse av studieobjektet

Arbeids- og inkluderingsbedriften (AI) har rundt 50 års erfaring med attføringsleveranser, hvor arbeidet i hovedsak er rettet mot varig tilrettelagt arbeid (VTA), arbeidsforberedende trening, avklaring- og oppfølgingsarbeid. VTA- tiltaket er et tilbud for uføre med ønske om ansettelse i AI bedriftens arbeidsarenaer. De andre tiltakene er tidsbegrensede tiltak, med mandat om veiledning og arbeidsutprøving. AI bedriftens arbeidstilbud i VTA er blant annet salg- service, transport, mat- og trefag, drift av nettbutikk ordre, samt ulike produksjoner og pakkearbeid for næringslivet.

Staten regulerer VTA-tiltaket gjennom kravspesifikasjoner for attføringsleveranser, hvor AI bedrifter er ansvarliggjort VTA-leveransen over for NAV. Ny kravspesifikasjon ble lansert i februar 2019. Høsten 2021 gjennomførte bedriften tre ulike prosjekter for å imøtekomme tiltaksleveransen; attføringsprosjekt, forretningsutvikling og bærekraftig økonomi.

Attføringsprosjektet omhandlet felles standard, forståelse for løsningskvalitet og resultater i tiltaket. Standard for tiltaket er relatert til kvalifisering, bruk av ordinært arbeidsliv og brukermedvirkning. Hensikt med prosjektet var å skape felles forståelse, eierforhold og begrepsapparat for kvalitet, oppdrag og arbeidsprosesser.

Bedriften har et strategisk mål om at 20% av VTA- ansatte skal overføres til ekstern hospitering i ordinært arbeidsliv, hvor prosjektet undersøkte avdelingenes bærekraftige tilbud av arbeidspraksis. Som resultat av prosjektet har avdelingene til oppgave å evaluere avdelingenes produkter og tjenester, og samtidig identifisere nye mulige forretningsområder i næringslivet for bærekraftig samarbeid av arbeidskraft.

2.1 Fra gruppe til team

Bedriften vurderte det som avgjørende å få dannet *grupper* som sammen kan jobbe for å svare ut tiltakene, og gjennom organisasjonsendring ble det raskt etablert ulike team. Bedriften anser teametablering som en stor prosess i seg selv. Ifølge tiltaksplanen er det parallelt kartlagt behov for roller og funksjoner, for å sikre informasjonsflyt og kunnskapsdeling på tvers av teamene. I løpet av 2022 skal teamene identifisere og evaluere eksisterende produkter og tjenester som tilbys.

En vanlig tittel på avdelingsleder i VTA-tiltakets produksjonsarenaer er arbeidsleder, mens attføringsveiledere har arbeidsfelt utenfor produksjoner og benevnes som veileder. For å svare ut tiltakene ønsker bedriften at grupper sammensettes av både veiledere og arbeidsledere. Dette for å heve gruppens totale kompetanse. Gjennom prosjektet har man jobbet med

kulturforståelse og det har blitt vurdert hensiktsmessig å rydde i forståelsen av de enkelte rollene ansatte har hatt. Derfor har bedriften besluttet at en ikke skal skille mellom titlene arbeidsleder og veileder, og har dermed valgt en felles rollebetegnelse; *arbeidslederen*.

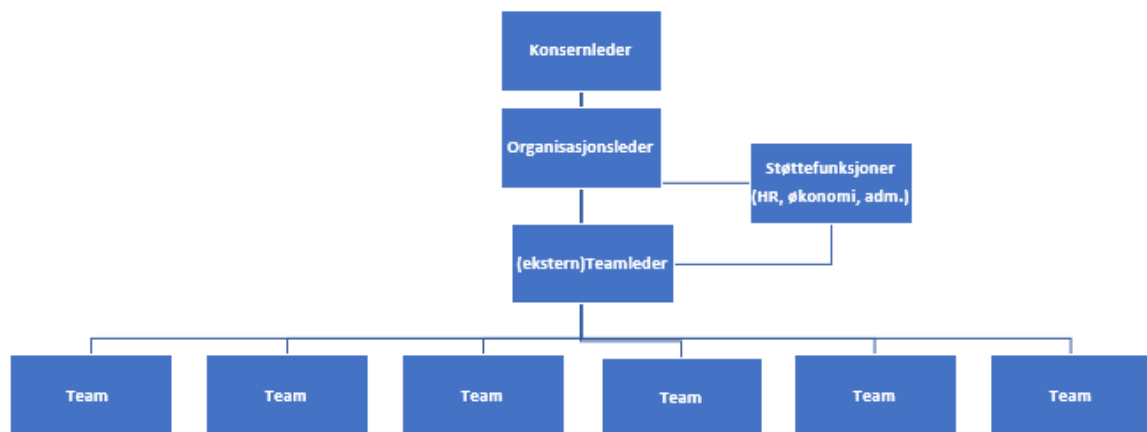
Det er utarbeidet ny stillingsbeskrivelse som inneholder elementer fra begge de tidligere omtalte rollene, slik at jobbinnholdet innebærer økt ansvar og kompetanse. Dette for å imøtekomme mål om utførelseskvalitet fra «A til Å». Bedriften påpeker at tiltakene i prosjektet er omfattende og at det er brukt relativt kort tid pr. i dag i arbeidet med teamorganisering og arbeidsmetode.

2.2 Organisasjonsstruktur

Utførelsesbedriften er et av to selskaper som til sammen utgjør et konsern. Det ene selskapet er uløselig knyttet til utførelse og varig tilrettelagt arbeid (VTA), mens det andre selskapet har kommersiell drift og utvikling av ulike utførelsestiltak. Dette caset er rettet mot det ene selskapet i organisasjonen som er uløselig knyttet til utførelse, hvor en tilbyr praktiske arbeidsarenaer, veiledning og oppfølging i et tilrettelagt arbeidsmiljø.

Figuren under er et visuelt uttrykk for den delen av konsernet som er relevant.

Støttefunksjoner omfatter hele konsernet, og er derfor illustrert i organisasjonskartet.



Figur 1: Organisasjonsstruktur

Det er viktig å si noe om utgangspunktet for teamorganisering. Inntil høsten 2021 var det som nå betegnes som team, inndelt i 10 produksjonsavdelinger. Hver avdeling var ledet av en til fire arbeidsledere, med ansvar for sysselsetting av ca. seks medarbeidere (VTA), pr. arbeidsleder. Avdelingenes arbeidstilbud er eksempelvis gjenbruksbutikk og tre-produksjon, og kantine/kro. Sistnevnte var fordelt på tre ulike lokasjoner. Ved teamorganisering ble 10 avdelinger til 6 autonome team, hvor noen avdelinger opprettholdte sin lokasjon, eller slått

sammen som team basert på nærhet, eller lokalisert etter faglig kompetanse, eksempelvis teamet som hadde tre ulike lokaliseringer. Teamene tilbyr i hovedsak de samme arbeidsoppgavene som før teamorganisering, men som følge av nye stillingsbeskrivelser er oppgaveomfanget økt. Teamene har ingen teamleder, men en ekstern avdelingsleder, og en daglig leder. I dagens organisering har teamene selvstendig ansvar for oppfølging og veiledning av VTA ansatte fullt ut, og omtales som autonome team.

I dette studiet uttrykkes arbeidsledere som *teamledere*, derfor må *teammedlemmer* forstås som en samling av arbeidsledere. Det vil si at VTA-ansatte, som arbeidsledere har personalansvar for, eller eksterne ledere, ikke omtales i denne oppgaven.

2.3 Problemstilling

Effektive og presterende teamprosesser forutsetter involvering og medvirkning for forståelse av teamhensikt, rammebetingelser, ansvarsområder og forventninger som berører teamarbeidet. Teamorganisering kan være hensiktsmessig når organisasjoner ønsker å løse komplekse oppgaver. Implementeringen ble iverksatt med rask beslutning på ledernivå, med hensikt om å etablere team som permanent arbeidsform i VTA-tiltaket. Teamsammensetting er i hovedsak basert på nærhet, eller lokalisert etter faglig kompetanse. Hverken bedriften eller ansatte har erfaring med teamorganisering som arbeidsmetode. Derfor vil være interessant å undersøke hvordan omorganiseringen fra avdeling til team fungerer for å løse mer omfattende og komplekse arbeidsoppgaver.

Med utgangspunkt i endring til team som arbeidsmetode, har jeg med hensikt utarbeidet følgende problemstilling; *«Hvilke interne og eksterne faktorer påvirker teamenes muligheter til å benytte teamvirkemidler for å utføre sine arbeidsoppgaver?»*

For å kunne svare på problemstillingen tar jeg utgangspunkt teamteoretisk rammeverk for teameffektivitet. På undersøkelsestidspunktet er flere aspekter uavklart og under utvikling, derfor kan oppgaven være et bidrag til videre teamutvikling.

Jeg har valgt å ta stilling til tre undersøkelsesspørsmål for å kunne besvare problemstillingen.

Utgangspunkt for spørsmål 1. *«I hvilken grad avdelingene kan betraktes som ekte team?»*
Spørsmålet skal undersøkes med et teamteoretisk utgangspunkt i relasjon til faktiske teamoppgaver.

Undersøkelsesspørsmål 2: *«Hvordan utfører teamene sine arbeidsoppgaver ut ifra en modell om teameffektivitet?»*. Spørsmålet skal undersøkes basert på teoretiske betingelser som ligger til grunn for effektive arbeidsprosesser. Arbeidsleder har god kjennskap til daglige arbeidsoppgaver, men det kan likevel være slik at arbeidsmetoder kan optimaliseres. Hvor effektivt teamarbeid er, sett fra teoretisk ståsted, vil avklare om teamet har tilfredsstillende arbeidsmetoder.

Utgangspunkt for spørsmål 3. *«Hvilke eksterne begrensninger og muligheter oppleves i dagens teamkontekst?»*. Spørsmålet skal undersøkes basert på teoretiske betingelser ved den organisatoriske konteksten som støtter teamene til effektivt arbeid.

2.4 Oppgavens struktur

Jeg innleder oppgaven med et innblikk i attføringsbransjen. Deretter beskriver jeg bedriften som studeres, organisasjonsstruktur og valgt avgrensning. Videre forklarer jeg utgangspunktet for problemstillingen og gir videre relevant informasjon som beskriver underspørsmål.

Oppgaven redegjør for definisjon av arbeidsgrupper, team og autonome team.

Teameffektivitet er hensikten med teamarbeid derfor forklarer jeg teamteoretiske former for resultatoppnåelse. Videre gjør jeg rede for teoretiske betingelser for teambygging med hensikt om å skape forståelse for hvilke aspekter som kan ligge til grunn for bærekraftig teamutvikling. Kartleggingsgrunnlaget i denne oppgaven er basert på Hackman sin fem faktor modell for teameffektivitet.

I metodekapittelet gjør jeg rede for metodevalg, respondenter og innsamlet data og empiri, som grunnlag for diskusjon og analyse. Jeg vil konkludere og svare på problemstillingen og gi videre anbefalinger basert på analyse av innsamlet empiri. Avslutningsvis finner du bibliografi og vedlegg.

3 Det teoretiske utgangspunktet

Teorikapittelet er basert på Hackman (2002) sine fem betingelser og forutsetninger for teameffektivitet. Kapittelet er strukturelt oppbygget med teoretisk forklaring av hver betingelse.

3.1 Team eller arbeidsgruppe?

Fordi skillet mellom begrepene er uklart blir ofte team og arbeidsgruppe brukt om hverandre, uten at man faglig sett har etablert et team. En klassiker er at en bedrifts ulike funksjoner, eksempelvis økonomi, administrasjon og salg, omorganiseres til en avdeling, for eksempel bedriftsmarked vs. privatmarked, og deretter blir kalt «team». Dette eksempelet er pr. definisjon en organisasjonsendring (Hjertø, 2013).

Hjertø (2013) sier at en arbeidsgruppe er en form for sosial gruppe og at team er en spesiell form for arbeidsgruppe. Sosiale grupper karakteriseres som flere enn to personer som har en tilhørighet til hverandre ved at det eksisterer en viss form for samhandling over tid.

Arbeidsgrupper har individene ulike roller hvor en samlet sett jobber mot et felles formål og mål.

Kaufmann & Kaufmann (2016, s. 337) forklarer arbeidsgrupper på denne måten «*En arbeidsgruppe er individer som arbeider i samme sosiale enhet uten behov for synergi gjennom samspill*».

Et team må ha et felles mål, og Bang (2008) mener man må stille seg spørsmål om hvilken merverdi teamet er ment å tilføre organisasjonens verdiskapingskjede? Når målet ikke kan oppfylles av enkeltindividet alene er man på god vei for å etablere et team. I tillegg må arbeidsoppgaver kreve at medlemmer er gjensidig avhengige av hverandre for å nå teamets mål. Dermed ansvarlig gjøres den enkeltes arbeidsinnsats, som igjen påvirker teammedlemmers innsats mot det kollektive målet. For å oppnå gevinst kreves det at teammedlemmer er motivert og har nødvendig kunnskap for å produsere et arbeidsprodukt. Teambegrepet ses i to perspektiver; normativt og deskriptivt. I et normativt syn representerer gruppens atferd, oppførsel og uttrykk for forståelse av at man er et team, mens det deskriptive viser til at det må eksistere et mål eller oppgaver med gjensidig avhengighet (Bang, 2008).

Hjertø definerer team på denne måten:

Et team er en relativt autonom arbeidsgruppe på minst tre personer som i høy grad arbeider gjensidig av hverandre over tid, som i stor grad er felles ansvarlige for å innfri gruppens resultatmål, og hvor teammedlemmenes relasjoner er gruppens grunnleggende bestanddel (Hjertø, 2013, s. 32).

Dyer et al. (2020) hevder at det er karakteristika ved arbeidsoppgavene som legger føringer for organisasjonens behov for teamarbeid. De klassifiserer team etter lav, moderat eller høy grad av gjensidig oppgaveavhengighet. Hjertø (2013) hevder at teambegrepet brukes kun dersom oppgavekarakteristika krever høy grad av gjensidig avhengighet. Det vil si at det Dyer et al. kaller «Low Teamwork», vil Hjertø klassifisere som gruppe. Både Hjertø og Hackman hevder at forutsetninger for teambegrepet er arbeidsoppgavenes høye krav til gjensidighet og at teamet som helhet står ansvarlig for at arbeid blir utført. Når det er snakk om etablering av autonome team, følger også høy grad av autonomi, eller myndiggjøring (Hjertø, 2013).

Kjennetegn på team autonomi er roterende lederskap innad i teamet, gjensidig ansvarlighet for resultat, enighet om felles mål og selvbestemmelse rundt oppgaveløsning.

Mange kan nok misforstå begrepet autonome team og ha en formening om at benevnelsen automatisk utløser full frihet og beslutningsmyndighet. Buchanan & Huczynski (2019) hevder at et team kan ha ulike grader av autonomi, avhengig av hvilken grad teamet har behov for beslutningsmyndighet. Team som er gitt høy grad av beslutningsmyndighet kaller de Autonome, eller Self Managed Teams (SMT). Videre sier de at effektive team er gitt høy grad av myndighet og kjennetegnes ved at oppgaver er komplekse og sammensatte og krever derfor høy grad av gjensidighet. Slike team er ofte uten ledelseskontroll fordi de er gitt tillitt og autoritet til frihet og selvstendig arbeid. De anser derfor at autonome team har størst forutsetning for teamlæring.

Norsk forskning på autonome team støtter Buchanan & Huczynski sin teori om autonome team. Funn fra forskningen viser at en avgjørende faktor for at autonome team skal lykkes, har flere elementer. Blant annet er det viktig at teamsammensetting er basert på nøkkelkompetanse, samarbeidsevne og lokalisering, men også avgjørende at ledelse gir tillitt til høy grad av selvbestemmelse. Forskningen viser at teameffektiviteten ofte hemmes av at ledere, både bevisst og ubevisst, opprettholder kontroll og tar beslutninger for teamet. For at bedrifter skal ha utbytte av teamarbeid for effektiv måloppnåelse, viser funnene i forskningen at teamene må gis full kontroll uten leder innblanding (Benjaminsen, 2019).

Som forklart handler autonomien i team om hvilken kompleksitet oppgavene har og dermed hvor stor grad organisasjonen ser det som et behov å gi teamet autonomi. Hvilken grad av teamautonomi teamet bør tildeles kan relateres til ulike teamtyper. Bang (2008, s. 3) refererer til Bowers, Pharmer og Salas (2000) sin overordnede klassifisering av teamtyper basert på hvilke oppgaver teamet arbeider med; produksjonsoppgaver, opptreden (performance) og kognitive oppgaver. De ulike teamtypene skilles mellom målklarhet, hvordan en tilnærmer seg mål basert på kritiske individuelle ferdigheter og teamets ferdigheter. *Produksjonsteam* krever tekniske og koordinerende ferdigheter, hvor mål er tydelig avklart, og kan måles kvantitativt. Den avgjørende faktoren for teamets prestasjoner er teamets evne til å koordinere produksjonen. Ofte kan en tenke at medarbeidere i en masseproduksjonslinje ikke har behov for autonomi. I Japansk «kaizen filosofi» derimot er fabrikkarbeidere gitt tilstrekkelig autonomi for å kunne utføre oppgaver og ta beslutninger som hindrer stopp i produksjonen. I såkalte *opptredenteam* og *beslutningsteam* (veilederteam) brukes kreativt arbeid for å tilpasse seg kvalitative målsettinger. Oppnådde resultater hos slike team avhenger av medlemmers kognitive og rasjonelle evner, hvor lav grad av autonomi kan hindre teamets prestasjoner (Bang & Middelfart, 2021).

3.2 Teameffektivitet

Implementering av team i organisasjoner har ofte utgangspunkt i et behov for problemløsning. Dyer et al. (2020) hevder at man må ha en klar formening om at teamarbeid er den mest hensiktsmessige måten for å løse utfordringen eller problemet som er identifisert.

Hjertø (2013) viser til en tradisjonell teametableringsmodell som han kaller «effektivitetsmodell». Modellen illustrerer hvilke domener som er relatert til teameier, eller bedriften, og hvilke prosesser som er teamets domene. Teameiers rolle er å formidle mål, og hvilke målindikatorer som gjelder for å kunne måle effektiviteten. I tillegg til å sette mål, må teameier også spesifisere innsatsfaktorer, eksempelvis finansielle og materielle, som teamet har til rådighet. En naturlig del av prosessen er også utvalg av teamleder- og medlemmer. En del av forberedelsene er også å danne en struktur og plan for teamarbeidet, synliggjort i en teamkontrakt. Når dette er etablert, kan teamet starte arbeidsprosesser. Hackman (2002) skiller mellom fysiske og mentale prestasjoner som egne mandatmål for prestasjon. Disse relaterer han til hvilken grad teameier ønsker å oppnå teamlæring og jobbtilfredshet. Teamteorien omtaler mentale tilstander for psykologiske resultater som er viktige faktorer for gode arbeidsprosesser og måloppnåelse. Effektivitetsmodellen symboliserer gangen i en teametableringsprosess, mens teambyggingsmodeller forklarer mer inngående om innsatsfaktorer og prosesser som skaper effektivitet.

Mange bedrifter har et praktisk forhold til effektivitetsmåling, hvor man ofte måler prestasjoner basert på individuell innsats, organisasjon eller avdelingsnivå som en helhet. Hjertø (2013) hevder at man også bør måle det enkelte teamets psykososiale miljø for å oppdage effektivitetspotensialer. Dette begrunner han med at selve arbeidsprosessen påvirker grad av oppnådd jobbtilfredshet og læring.

Ifølge Hackman (2002) måles teameffektivitet både som saksresultater og teamets overlevelsessevne. Saksresultater forklarer han med hva teamet har til hensikt å produsere, og teamets overlevelsessevne er i hvilken grad teamets arbeidsmåte øker medlemmenes evne til å samarbeide fremover. Slike fremvoksende egenskaper kaller han psykologisk merverdi hvor jobbtilfredshet og læring påvirker effektivitet, med forutsetning om teamstøttende kontekst. Overlevelsessevnen er også vesentlig fordi disse variablene påvirker relasjonskvaliteten som igjen påvirker teamets evne til utvikling.

Oppsummert kan man si at team har ulike resultatområder; «det- området» om viser til oppnåelse av positive resultater som bidrar til organisasjonens verdiskaping. «Jeg- området»

som handler om den individuelle mulighet til å gjøre jobben enda bedre, utvikler seg og trives. «Vi- området» hvor fokus er å øke medlemmers evne til å samarbeide fremover (Bang & Middelfart, 2021).

Team som har utviklet høy samarbeidsevne jobber som et lag «vi-området», og Hackman (2002) hevder at slike team har *teamfølelse, også kalt lagånd*. Lagånd forklarer styrken i båndene som knytter medlemmene til hverandre og gruppen. Empiriske studier av prestasjoner relatert til teamfølelse viser en klar positiv relasjon til variablene i denne rekkefølgen; indre forpliktelse overfor oppgaver og beslutninger, stolthet av gruppen, og mellommenneskelig tiltrekning. Resultatene viste også at det er oppgavebasert lagånd som har sterkeste relasjon til prestasjoner (Mullen og Copper (1994) referert i Bang & Middelfart (2021, s. 60)). Selv om undersøkelsene er relatert til indre oppgaveforpliktelse er det nærliggende å tro at teamet også opplever organisasjonsforpliktelse i forhold til arbeidsmål.

Oppsummert kan man si at team har ulike resultatområder; «det- området» om viser til oppnåelse av positive resultater som bidrar til organisasjonens verdiskaping. «Jeg- området» den enkelte gis mulighet til å gjøre jobben enda bedre, utvikler seg og trives. «Vi- området» hvor fokus er å øke medlemmers evne til å samarbeide fremover (Bang & Middelfart, 2021). Et «lagåndsteam» anses for effektivt fordi læring og tilfredshet bidrar til presterende arbeid og må derfor ses i sammenheng med teamets resultat.

3.3 Teambygging

Empirisk forankrede teambyggingsmodeller vil være mer hensiktsmessig for å oppnå prestasjoner, enn kommersielle «teambuilding-aktiviteter». Sjøvold (1/2009) viser et kritisk perspektiv til slike aktiviteter som verktøy for teambygging. Han mener at man står i fare for falske forventninger eller at misoppfattede personlighetstrekk blir selvoppfyllende profetier. Han sier at når teamarbeid har til hensikt å øke evne til å løse oppgaver gjennom ferdigheter og samspill, er direkte og konkrete tilbakemeldinger verktøy for teamsuksess. Han hevder også at teambuilding har størst utbytte i de reelle utfordringene som oppstår i det daglige arbeidslivet. Han mener at det er i slike situasjoner en lærer teamets samspill og forutsetninger for å etablere felles kjøreregler og tillitt.

En klassisk modell som er utslagsgivende på teamprestasjoner er IPO-modellen utviklet av McGrath (1964) (Hjertø, 2013). Den tar utgangspunkt i et «humanistisk, normativ og funksjonelt» perspektiv, hvor en variabel påvirker neste variabel. Det vil si hvilke interne og eksterne (I) betingelser som påvirker teamets arbeidsprosesser (P) og evne til gjensidig, og kollektivt samarbeid for å oppnå resultat (O). Modellen gir dermed et deskriptivt, eller forklarende perspektiv på «slik bygger man et team for teameffektivitet». (McGrath, i Hjertø 2013, s.89). Modellen fra 1964 har senere utviklet fordi teoretikere kritiserte modellen da den ikke har tatt hensyn til mestringsprosess som en prosess i teamarbeid.

Hjertø (2013) viser til at Marks & al. (2001) utarbeidet en modell som forklarer medarbeidere- og teamets utvikling gjennom modning. Elementet i utviklingen kalles «emergent states» (E), eller fremvoksende egenskaper, eksempelvis motivasjon og holdninger (Hjertø, 2013).

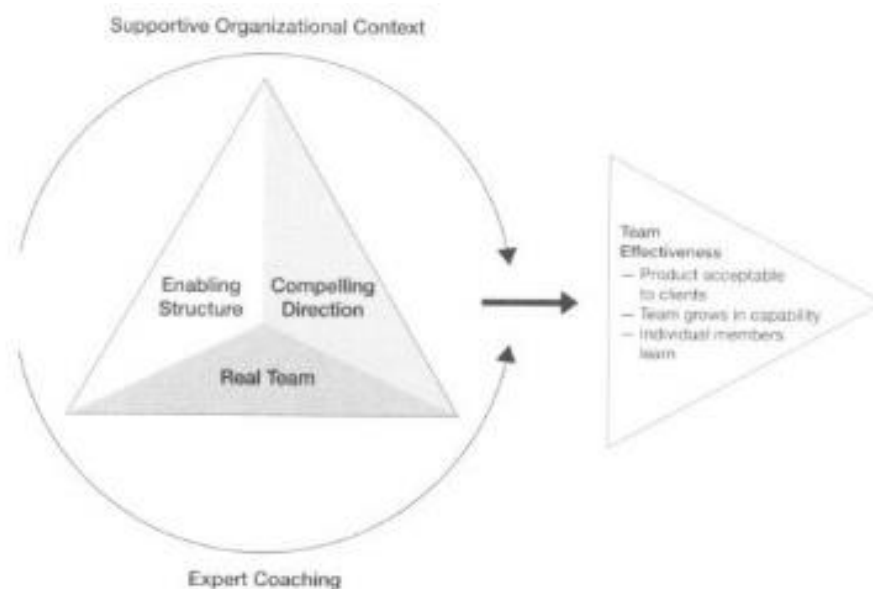
Hackmans (2002) versjon av IPO-modellen er som nevnt basert på at effektivitet i stor grad handler om psykologiske resultater, og han hevder at effektivitet kan måles ved å skille mellom IPO-faktorer og hvordan disse påvirker hverandre:

- Input-faktorer som settes før teamimplementering og rammebetingelser for fungering.
- Prosess – faktorer som oppstår når teamet jobber sammen for å skape resultater
- Output- faktorer som er de resultatene teamet har til hensikt å produsere

I dette studiet har jeg valgt å benytte Hackmans fem faktorer for å undersøke teameffektivitet

3.4 5 betingelser for teameffektivitet

Hackman (2002) hevder at team vil på et eller flere tidspunkt oppleve prosessstap som gjør gruppeprosesser dysfunksjonelle. Det er derfor gjennomført forskning på teameffektivitet, og hvilke faktorer og betingelser effektivitet.



Figur 1: 5 betingelser for teameffektivitet (Hackman, 2002, s. 32)

Modellen beskriver fem betingelser for effektivt teamarbeid. For det første må teamet karakteriseres som ekte team. Videre beskriver modellen de neste betingelsene som overbevisende retning og muliggjørende struktur. Til sammen utgjør de tre betingelsene fundament for effektivt teamarbeid. Overbevisende retning og muliggjørende struktur kjennetegnes av strukturelle og relativt stabile forhold som må være tilstede i teamet. Forutsatt at fundamentene er på plass, vil støttende kontekst og ekspertveiledning av arbeidsprosesser kunne bidra til økt teameffektivitet.

3.4.1 Ekte team

Ekte team karakteriseres ved at det er behov for at teammedlemmer løser arbeidsoppgaver basert på oppgavens krav om *gjensidig avhengighet og ansvar*. Videre må teamet være *klart avgrenset* fra resten av organisasjonen og ha betydelig, men *avgrenset myndighet* til å administrere arbeid. Samtidig må teamet ha *stabilitet over tid* (Hackman, 2002). Det er ut i fra disse forutsetningene en kan skape de fire betingelsene for teameffektivitet; overbevisende retning, myndiggjørende struktur, arbeidsprosesser og støttende kontekst.

Det er særlig to forhold som må vurderes for å undersøke om organisasjonen har ekte team; grad av reelle teamoppgaver, og om teamenes arbeidsprosesser gjenspeiler samarbeid og gjensidighet for å løse oppgaver.

3.4.2 Overbevisende retning

Ifølge Hackman (2002) er overbevisende retning nøkkelfunksjon for teameffektivitet. Han hevder at retningen må settes av noen med autoritet for å oppnå effektive selvledende team. Overbevisende retning må engasjere, være orienterende og gi energi. Retningen må også være utfordrende nok, men ikke for spesifisert eller detaljert dersom den skal fostre energi og motivasjon. Engasjerende retning fremtrer når man opplever at teamarbeidet muliggjør full utnyttelse av egne kunnskaper og ferdigheter. En kan si at en konsekvens ved den overbevisende retningen er at det må tilrettelegges for at teammedlemmer har riktige forutsetninger gjennom evner og kompetanse. Effektive arbeidsprosesser og fokusert innsats henger sammen og derfor må den overbevisende retningen være orienterende.

3.4.3 Muliggjørende struktur

Et annet fundament for teameffektivitet er å gi teamet en muliggjørende struktur. Strukturen må formes slik at man unngår overvåking, overspesifiserte oppgavestrukturer og kontrollsystemer. Samtidig må en ikke gå i fellen hvor en tror at selvledende arbeidsteam bør gis løs struktur for å frigjøre teamets kreativitet og ansvar. Vage rammer og løse oppgavebeskrivelser gjør at teammedlemmer må bruke tid og ressurser for å etablere god arbeidsfordeling, mellommenneskelige relasjoner og atferds normer.

Det er tre strukturelle faktorer han har identifisert som viktige betingelser som fremmer effektivt teamarbeid.

(1) Karakteristika ved oppgaver

Ifølge Hackman (2002) er det to sentrale aspekter ved teamoppgaver som påvirker teameffektivitet; i hvilken grad oppgavene er *reelle teamoppgaver* og i hvilken grad oppgavene utløser *indre motivasjon*. Reelle teamoppgaver må formes med funksjonsavhengighet som vil si at hvert teammedlem står i et ansvarsforhold for egne prestasjoner for at teamet samlet sett skal gjøre en god jobb. Ansvarsavhengighet oppstår som en naturlig konsekvens av oppgaveavhengighet, som sammen fører til solidarisk ansvarlighet for suksess eller fiasko (Hjertø, 2000, vol. 5). Uten oppgavedesign som krever gjensidig avhengighet og ansvar gjenspeiles ikke betingelsene for ekte team.

Oppgaver som utløser indre motivasjon, fremmer prestasjoner. Jobbkarakteristika modellen, utformet av Hackman og Oldham (1987), er et velkjent arbeidsdesign som forklarer hvilke variabler som påvirker psykologiske tilstander. De forklarer at indre motivasjon vil øke når en opplever gode prestasjoner som gir anledning til selvbelønning. Indre motivasjon har positiv påvirkning på arbeidsinnsats dersom en får mulighet til personlig eller profesjonell utvikling i jobben. Dette vil øke både effektivitet og arbeidstilfredshet. Videre forklarer modellen at det er fem jobbspesifikke egenskaper som fremmer positive psykologiske tilstander; variasjon, identitet, betydning, autonomi og feedback. Motivasjonsteorien forteller at de jobbspesifikke egenskapene vil fremme psykologiske tilstander; opplevd meningsfullhet i arbeidet, opplevd ansvar og tilbakemelding vil gi kunnskap om arbeidsresultater. Disse tre psykologiske tilstandene er den enkeltes indre opplevelse som en ikke kan bruke som målbare egenskaper ved jobben (Kulik, Oldham, & Hackman, 1987).

Forskning viser sterk relasjon mellom høyt jobbengasjement og indre motivasjon når jobbdesign gir høy autonomi. Skal en opprettholde kvalitet, sikre medarbeider utvikling og «rett kurs» må designet også være konstruert for feedback på utført arbeid. Arbeidsdesign som sørger for å ivareta feedback vil også fange opp nødvendige teamutviklingsaktiviteter, som for eksempel kurs, utdanning eller andre former for teamtrening. Godt arbeidsdesign vil kunne bidra til høy intern motivasjon, økt jobbtilfredshet, personlig utviklingstilfredshet som igjen fører til høy arbeidseffektivitet (Kuvaas & Dysvik, 2020).

Ledere kan forme og strukturerer oppgavene for hver enkelt i teamet, men når teammedlemmer har størst kjennskap til oppgavene vil det være mest hensiktsmessig å overlate oppgavedesignet til teamet (Hackman, 2002).

(2) Kjernenormer for atferd

Muliggjørende struktur bør uttrykke kjernenormer for teamatferd. Normer er en del av teamets kultur og forteller hvilken atferd, holdninger og meninger som aksepteres i gruppen (Bang, 2008). Teamets normer, isolert sett, bidrar i seg selv ikke til teameffektivitet, men må etableres som en funksjon i gruppestrukturen. Normene skal gi et eksplisitt uttrykk som står i opposisjon til tendenser som kan hindre godt samarbeid. Normer som hindrer effektivitet er såkalte tause normer, eller harmoniserende normer, eksempelvis innarbeidede «slik gjør vi det hos oss»- holdninger. Det er naturlig å søke harmoni mellom relasjoner, og i teamteorien advarer man mot harmonisering mellom relasjoner. Når normer er harmoniserende kan teamarbeidet hindres fordi individene er mer opptatt av å «blidgjøre» andre, enn å utfordre

hverandres kritiske tankegang og kreativitet. Andre lite effektive teamnormer er importerte normer som den enkelte har med seg inn i teamet. Det kan derfor være hensiktsmessig at felles normer blir diskutert og formalisert slik at man kan fastsette grenser og inngå en kollektiv avtale om hva som er akseptert. Det er teamleiders rolle å sørge for at teamet etablerer grunnleggende normer. Men det bør være teammedlemmers ansvar å aktivt delta for å diskutere seg frem til gjeldende kjøreregler. Da vil teamet også ha bedre forutsetninger for å ta eierskap til felles atferdsregler og handlingsrom.

Etablerte og eksplisitte kjernenormer «rydder» plass for å skape sekundære normer, eksempelvis punktlighet, delaktighet, kommunikasjon og konflikthåndtering (Hackman, 2002).

(3) Teamstørrelse

Som en del av den muliggjørende strukturen er teamets størrelse, kompetanse og mangfoldighet med på å skape fundament for team prestasjoner. Teamsammensetning må tilpasses slik at oppgaveferdigheter samsvarer med faktiske teamoppgaver.

Basert på psykologiske studier sier Hackman (2002) at team bør ha færre teammedlemmer enn hva man i utgangspunktet tror er nødvendig for å utøve teamarbeidet. Utgangspunktet for dette er basert på hva en gruppe teoretisk sett kan prestere hvis ressursene blir optimalisert. Dersom man ikke optimaliserer ressursene, vil hvert nytt medlem ikke tilføre mer produktivitet enn de som allerede er i teamet. Det vil si at sjansen for prosessstap øker dersom man ikke utruker teammedlemmenes ferdigheter og evner. Videre må teamets størrelse også balansere mellom menneskelige ferdigheter og grad av heterogenitet. Det kan være en fordel å kartlegge hverandres styrker og svakheter, avklare roller og arbeidsfordeling.

En må samtidig være klar over at for store sprik mellom personers egenskaper, holdninger, verdsett og meninger kan både tilføre økt grad av kunnskap, men kan også forstyrre den sosiale interaksjonen, konfliktnivå og kommunikasjon (Williams & O'Reilly, 1998).

Slike utfordringer medfører ofte ansvarsfraskrivelse, tap av interesse og målfokus som dermed setter teamet i ubalanse. Teamet vil da oppleve prosessstap fordi den kollektive innsatsen reduseres, og mer arbeid blir pålagt resten av teammedlemmene (Hjertø, 2013). Dyer et al. (2020) peker på et annet prosessstap relater til teamsammensetting. De sier at teamrekruttering må vurderes etter ferdigheter, evner og motivasjon. De legger særlig vekt på motivasjonsfaktor, og mener at umotiverte kun skal settes til teamarbeid dersom motivasjon

kan økes ved hjelp av ferdighetsutvikling. Studier viser at medlemmers jobbspesifikke ferdigheter og kognitive evner har positiv sammenheng med teamets prestasjoner. Jo bedre oppgaveferdigheter jo bedre blir kvalitet på teamets prestasjon (Bang, 2008).

Teammedlemmer uten ferdigheter og samarbeidsevne bør enten kuttes fra team eller trenes til ferdigheter for å oppnå kvalitet og effektivitet (Hackman, 2002). Det regjerer stor usikkerhet rundt personlighetstester for teamsammensetning. Analyser på feltet heller mot at det er større sannsynlighet for å oppnå teameffektivitet dersom teamet har en blanding av personligheter (Bang, 2008)

Team bør ha en miks av medlemmer som er veldig like og veldig ulike hverandre. Hvis teamsammensetningen er homogen, vil teamet komme i ubalanse og dermed utfordres effektiv kommunikasjon og koordinasjon. Samtidig vil et heterogent team få utfordringer med å utnytte mangfoldet fordi individene kan ha for stor avstand i hvordan de oppfatter ulike oppgaver (Hackman, 2002).

Oppsummering muliggjørende struktur:

Ovenfor er det beskrevet hvilke forhold som bidrar til å skape et ekte team. Kjernebetingelser for teameffektivitet er overbevisende retning og en muliggjørende struktur. Et godt designet fundament av disse betingelsene må støttes for å hjelpe teamet til å høste fordeler av fundamentet. Hackman beskriver disse betingelsene som; støttende organisatorisk kontekst og ekspertveiledning.

3.4.4 Teamstøttende kontekst

Dyer et al. (2020) hevder at teamorienterte organisasjoner har struktur som reflekterer beslutningsmyndighet, kommunikasjon og informasjonsmønstre. Informerende struktur har teamstøttende funksjoner, og synliggjør autoritet som formidler hvilken grad teamet har egen beslutningsmyndighet.

Når teamet er bygget med kjerneelementene; «ekte team», «overbevisende retning» og «muliggjørende struktur», vil organisasjonens tilnærming av støttende kontekst være et hjelpemiddel for effektive arbeidsprosesser. Samtidig vil felles innsats for mål og samarbeid bidra til å skape gruppeidentitet og «vi» følelse, som er relevant for nyetablerte team.

Hackman (2002) hevder at det er tre typer systemer som har betydning for teameffektivitet; belønningssystem, informasjonssystem og opplæringsystem.

1. Belønningssystem

Team er kollektivt arbeid og et belønningssystem må fremme yrkesbetinget motivasjon, og uttrykke forståelse for hva som er ønsket og hva som blir belønnet. Videre må indikatorer være troverdige, og teamet må ha innflytelse på hvordan de kan oppnå ønskede resultater.

I teamteorier diskuteres det hvordan team skal belønnes. Diskusjonene omhandler hvordan det er mest fordelaktig å belønne; individuellprestasjon eller teamets totale prestasjon. Det er en klar tendens til at ensrettet individuell belønning går ut over teamets prestasjoner. Sett fra et teoretisk ståsted vil det være inkonsekvent å belønne individuelt da teamarbeid bygger på et felleskap for å oppnå resultater (Hackman, 2002).

Kuvaas og Dysvik (2020) bekrefter hans syn på belønningssystemer, og skiller mellom administrativt og utviklende belønningssystem. Administrativt organisatorisk belønningssystem retter seg mot kvantitative mål, som fastsettes etter måling og resultater for å ta videre beslutninger, eksempelvis basert på økonomiske resultatmål. Slik belønning egner seg best for enkle og repetitive oppgaver. De sier at et belønningssystem basert atferds- og holdningsprestasjoner i forhold til kvalitative mål vil være mest lønnsomt for teamarbeid. Prestasjonsbasert belønning som skaper «vi-følelse» vil ha indirekte påvirkning på effektivitet, dersom belønningen ytrer at man er dyktig og verdifull for organisasjonen. Dyer et al. (2020) hevder at organisasjoner som verdsetter selvstendige og ansvarsfulle medarbeidere bør ha en belønningssystem som skaper opplevelse av autonomi, tillitt og verdsettelse av kompetanse. Belønningssystem baseres på gode karriere- trenings- og utviklingsmuligheter, det vil si internt konsistent forpliktelsesbasert HR system.

2. Informasjonssystem

Hensikt med teamstøttende informasjonssystem er at teamet skal ha enkel tilgang på den informasjonen teamet trenger for å planlegge og gjennomføre arbeidet. Derfor må informasjon også være korrekt, oppdatert, forståelig og relevant for selve teamarbeidet.

I dagens informasjonssamfunn kan det lett oppstå for mye informasjon som kan være like stor hindring som for lite informasjon. Ifølge Hackman (2002) skal et teamstøttende informasjonssystem gi troverdig informasjon om relevante oppgaver, som informerer både om situasjon eller endringer, også forventende endringer. Informasjonssystemet må støtte teamet slik at teamet retter oppmerksomhet til hensiktsmessige oppgaver, og styre unna unødvendige utfordringer.

Dyer et al. (2020) ser informasjonssystem også fra et annet perspektiv. De hevder at man må ha et internt informasjonssystem hvor en med jevne mellomrom også må hente inn informasjon om teammedlemmers og lederes jobbtilfredshet. De mener det er relevant å innhente informasjon om den enkeltes motivasjon, om oppgaver tilfører mening, om tidskrav er innen rimelighetens grenser, ansvarsgrad og behov for utvikling. Det samme skjema bør brukes både for ledere og for teammedlemmer, slik at resultatene kan diskuteres på begge nivå. Hensikten er at innsamlet data blir bruk til å utvikle anbefalinger om hva som kan forbedres.

3. Opplæringsystem

Opplæringssystemet bør tilby teambasert trening, opplæring og assistanse på alle områder hvor teamets medlemmer ikke er dyktige nok. For at teamet skal oppnå prestasjoner er en avhengig av at medlemmene har kompetanse, evner og ferdigheter i forhold til de oppgavene teamet jobber med. Dette gjelder også faglig og teknisk kompetanse. Opplæringsystemet må fungere som en støtte for teammedlemmers utvikling av individuelle og samlede kompetanse. Det anbefales at organisasjonen skaper en «pool» av talenter, som eksempelvis finnes av ressurser andre steder i organisasjonen, og at disse må være tilgjengelige ved behov (Hackman, 2002).

3.4.5 Effektive arbeidsmåter (ekspertveiledning)

Effektive arbeidsmåter synes gjennom de prosesser og ressurser teamet har til rådighet når de jobber sammen med teamoppgaver. Gode teamprosesser vil naturlig nok være avhengig av gode eksterne og interne betingelser som kan realisere teamlæring. Ekspertveiledning viser hvilke handlinger som minimerer prosesstap og fremme prosessgevinst, innenfor de tre fundamentbetingelsene for teameffektivitet; overbevisende retning, muliggjørende struktur og organisatorisk støtte. (Hackman, 2002).

Forskning har identifisert tre aspekter som har spesiell innflytelse på å forme team effektivitet; *fokusert innsats*, *effektive arbeidsmåter* og *forskjellighetsutnyttelse* (Hackman, 2002).

a) Fokusert innsats

Fokusert innsats forklarer engasjementet teamet har i sine arbeidsprosesser for å oppnå resultater. Et typisk prosesstap anses for å være utenomstakk og avsporinger fra mål og retning. En slik tendens oppstår når teamet overfokuserer på «harmoniserende» forhold, fordi en ikke tør å være uenige med hverandre (Bang, 2008).

Felles oppslutning rundt mål og gjensidig arbeidsdesign muliggjør at fokus rettes mot oppgaverelevans istedenfor unødvendig ressursbruk slik som målforvirring og diskusjoner. Effektivitetsteorien forteller at felles ansvar er positivt relatert til produktivitet og produktkvalitet, men ikke evnen til å utvikle produkter eller justere teamprosesser.

Prosessgevinst vil oppnås når teammedlemmer opplever inspirasjon for målrettet arbeid og opplever felles ansvar, som ikke er basert på krav fra ekstern ledelse, men av «følelse av» ansvarlighet. Innovative prosesser betinger at teamet er sammensatt med riktige ferdigheter og evner som samsvarer med teamoppgaver. Innsatsrelatert prosesstap kan vises ved at overbevisende retning ikke gir opplevelse av ansvar for kollektive prestasjoner, spesielt dersom oppgavene blir for mange. Teamets sammensetting kan også gi prosesstap hvis teamet opplever «sosial loffing» (Hackman, 2002).

b) Effektive arbeidsmåter (performance strategy)

Effektive team har strategier for hvordan de utfører arbeidet i samsvar med teamoppgavene. Sjøvold (2006) hevder at det ikke er en selvfølge at modne grupper er mer effektive enn umodne grupper. Han mener at effektiviteten avhenger av oppgavens karakteristika, det vil si at oppgavene optimaliseres i samsvar med de faktiske oppgavene. Samtidig hevder han at modne grupper utøver større fleksibilitet og endringsevne fordi læringsprosessen har vart over lengre tid. Teamet vil dermed også være bedre rustet til å ta hensiktsmessige beslutninger enn umodne team. Hvor mye teamstøtte og innsats som skal legges i teamlæring bør relateres til teamets hensikt og tidsperspektiv. Derfor kan beslutningsmyndighet være kilde til prosesstap fordi teamet enten ikke har nødvendig erfaring, eller på den andre siden har for lite myndighet til å operere effektivt.

Hackman (2002) peker på tre aspekter ved arbeidsmåter som er sentrale for teamets effektivitet; *teammodus*, *teamutnyttelse* og *å tilpasse arbeidsmåte til arbeidsoppgaver*.

Når team jobber i *teammodus*, er gruppen i stand til å utvise «group-level thinking». Når teamet er i slik modus utviser teamet gruppeforståelse for at gode resultater oppnås gjennom samarbeid, hvor samspill og koordinering står sentralt for å gjennomføre oppgaver. Slike team kommer gjerne frem til felles løsninger og beslutninger som sikrer eierskap til avgjørelser. Når teammedlemmer *utnytter at man er i et team* løser de arbeidsoppgaver som et team og ikke som enkeltindivider. Utveksling av kunnskap bidrar til at man hele tiden styrer arbeidet i rett retning og kan løse problemer underveis. Team som *tilpasser arbeidsmåten til arbeidsoppgavene*, låser seg ikke til «vaner» eller rutinebasert arbeidsmønster (Hackman, 2002).

Typiske prosesstap oppstår dersom man låser seg faste handlingsmønster, eller avhengighet til innarbeidede rutiner. Da vil en stå i fare for at skylapper hindrer kreative arbeidsmetoder og potensielle innovative løsninger. Et annet prosesstap er at man ikke utnytter hverandres styrker og svakheter. En slik prosess vil sannsynligvis kreve trygghet og tillitt for å «blottlegge» egne svakheter, men gevinst av en slik prosess kan medføre kreativt og innovativt arbeid.

c) **Forskjellighetsutnyttelse**

Forskjellighetsutnyttelse vil si at teamarbeid gir mulighet til å dra nytte av hverandres ulikheter som eksempelvis alder, ulik utdannelse, ulike erfaringer og ferdigheter. I tillegg vil teammedlemmer ha forskjellige intellektuelle og mellommenneskelige ferdigheter. Studier viser til at jobbspesifikke ferdigheter og kognitive evner har positiv sammenheng med teamets prestasjoner. Jo bedre oppgaveferdigheter jo bedre blir kvaliteten på teamets prestasjon (Bang, 2008).

Hackman (2002) mener at et typisk prosessstap skjer når en vektlegger antakelser om personers posisjoner, atferds stil eller andre antatte egenskaper, istedenfor å vektlegge hva personer faktiske arbeidserfaring tilsier. Dermed vil en oppleve prosessgevinst være å ivareta og utvikle tilgjengelig kunnskap som fremmer læring. Videre hevder han at teamets evne til å utvikle seg skjer ved å ha et mulighetssøkende blikk, samt støttende interaksjoner for å utvikle gode prestasjonsstrategier.

Team bør ha en miks av medlemmer som er veldig like og veldig ulike hverandre. Høy grad av forskjellighet blant medlemmene, kan medføre prosessstap fordi individene i mangfoldet har stor avstand av oppgaveforståelse. For å kunne utnytte mangfoldet bør teamet ha balanse mellom høy grad av likhet og høy grad av ulikhet, både i forhold til oppgaver og relasjoner slik at forskjeller kan utnyttes til fordel for teamarbeidet. Forskjellighet og ubalanse kan føre til konflikter. Tuckmans (1965) trappetrinns modell vektlegger konflikter som grunnlag for teamutvikling. Hans modell forklarer at konflikter er en nødvendighet for at team skal utvikle seg og ha evne til suksess. Nyere forskning tilbakeviser at konflikter er nøkkel for oppgaveløsning. Funnene viser at det er en positiv sammenheng mellom å åpent og utforskende dialog for å oppnå effektiv oppgaveløsning (Bang & Middelfart, 2021). En bør derfor legge til rette for teamkultur som er preget av respekt, utforskning lyttende atferd. Det er forskjell mellom å «hevde sitt syn» og «undersøke hva andre mener».

Om teamene har effektive arbeidsmåter kommer til syne gjennom analyse av overbevisende retning, muliggjørende struktur og teamstøttende kontekst.

4 Metodekapittel

Utgangspunkt for forskning er å frembringe kunnskap som kan avdekke virkelighet. Forskningsinformasjon innhentes ved hjelp av forskerens strategiske fremgangsmåte. Undersøkelser har i utgangspunktet to hovedtilnærminger. Den ene tilnærmingen er å beskrive dagens situasjon. Den andre tilnærmingen er å gi en forklarende sammenheng mellom årsak og virkning. Siden dette er to ulike tilnærminger, er undersøkelsesoppleggene forskjellig. Uavhengig av tilnærmingene er metode et hjelpemiddel som skal gi en beskrivelse av virkeligheten. For å oppnå troverdige og gyldige svar benyttes datainnsamling til å fremstille empiri som kan avdekke sannhet, eller virkelighet som svarer på forskningens spørsmål (Jacobsen, 2021).

Metodekapittelet beskriver valg av forskningsdesign og metoder, hvor valgene vurderes i forhold til studiens styrker og svakheter. Det vil si studiets validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet).

4.1 Forskningsdesign

Formålet med å utarbeide et forskningsdesign er sørge for at de valg som gjøres før og underveis i studien gjøres eksplisitt.

Problemstillingen er førende for valg av forskningsdesign. Spørsmål må konkretiseres og utformes slik at den kan undersøkes empirisk. Problemstillingen bestemmer hvilket undersøkelsesopplegg og hvilken metode som skal benyttes. En problemstilling kan være uklar/klar, kausal (forklarende)/ deskriptiv (beskrivende), generaliserbar eller ikke.

Problemstillingen i denne oppgaven; «*Hvilke interne og eksterne faktorer påvirker teamenes muligheter til å benytte teamvirkemidler for å utføre sine arbeidsoppgaver?*» kan sies å være en klar problemstilling. Konteksten rundt oppgaven er definerbar, men *hvilke betingelser* er for upresis til at å kunne forske på uten presisering. Likevel kan en si at problemstillingen er klar fordi det eksisterer et stort omfang av teamteorier og konkrete beskrivelser og variabler rundt fenomenet teameffektivitet. Problemstillingen forklarer ikke hvem som opplever påvirkning på de eksterne faktorene, og heller ikke årsak virkning.

Fordi undersøkelsen har til hensikt å undersøke tilstanden på et fenomen innenfor avgrenset tid og sted, har problemstillingen en beskrivende form. Studiet har til hensikt å avdekke fenomenet teameffektivitet ved et utvalg av ansatte i en bedrift, og er derfor ikke generaliserbar (Jacobsen, 2021).

4.2 Forskningsstrategi

Hvilken strategisk tilnærming forskningen har, avhenger av om man ønsker å skape nye teorier eller basere studien på eksisterende teorier. Jacobsen (2021) skiller mellom positivisme og fortolkningsbasert struktur. Et positivistisk perspektiv undersøker man stabile omgivelser, basert på objektivitet for å skape objektive svar. Det vil si man undersøker årsak, virkningssammenheng av noe som «faktisk finnes». Eksempel på dette kan være hvordan stress påvirker jobbtilfredshet, eller statistiske forhold. Slik tilnærming kan skape nye teorier som kan generaliseres, ofte basert på hypotetiske spørsmål. Slik tilnærmingen har avstand til undersøkelsesobjektene og virkeligheten av forskningen skjer nøytralt. Denne formen for strategi kalles deduktiv.

Fortolkningsbasert struktur kalles induktiv, hvor data samles med utgangspunkt i ord og nærhet til intervjuobjektet. Strategien ved slik forskning er å fremskaffe unik og subjektivt konstruert empiri av menneskelig atferd. Innsamlet empiri ved slik tilnærmingen har til hensikt å skape en virkelighetsforståelse i et abstrakt perspektiv, hvor individets handlinger eller setninger er den viktigste kilden. Utgangspunkt for denne strategien er å samle empiri som kan gjenspeile, eller bekreftes med eksisterende teorier. Den induktive strategien baseres på å innhente empiri som settes i en forståelsesramme, som gir hermeneutisk kunnskap basert på konstruert virkelighet av ulike fortolkninger (Jacobsen, 2021).

4.3 Metodevalg

Hvilken forskningsstrategi man velger setter føringer for hvordan empiri skal innhentes. Metodevalg er valg om datainnsamling gjennom ord, tall eller mening.

Bedriften har nylig innført team som arbeidsform, og det foreligger pr. i dag ingen evalueringer av hvordan arbeidsteamene fungerer i praksis. Studien vil ha en åpen metode, som vil si at informasjon baseres på arbeidslederens/teamlederens holdninger og virkelighetsoppfattelser av teamorganiseringen og arbeidsdagen. Når studien beskriver opplevelse av praktisk arbeid, kan undersøkelse gi en beskrivelse av hensiktsmessige utviklingspotensial. Studien vil derfor være kvalitativ og beskrivende, hvor empiri innsamles basert på ord som uttrykker mening (Jacobsen, 2021).

Styrken ved kvalitativ metode at man får tilgang til informantens opplevelser, og at man kan fange opp variasjoner i oppfatninger av tema. Dette kan gi en mangfoldig og supplerende innsikt, som er egnet for å utforske en problemstilling.

Etter hvert som forsker innhenter økt forståelse gir metoden en fleksibilitet som gjør det mulig å endre problemstillingen. Samtidig kan fleksibiliteten skape merarbeid fordi man «aldri blir ferdig» med å etterspørre mer informasjon. Siden metoden bidrar til åpen og nyansert kommunikasjon kan det også oppstå utfordringer mellom forsker og informant. Kvalitative forskningsintervju kan kritiseres for lav subjektivitet. Det vil si at en kommer for nær intervjuobjektet slik at informasjonen som frembringes ikke kan generaliseres. Samtidig kan informasjonen være motstridende ved at tolkninger kan sprike i ulike retninger.

Fortolkningsprosessen av de empiriske funnene utfordrer forskerens evne til å forstå hva som legges av meninger, eller å sette seg inn i objektets situasjon eller meninger. Til tross for svakhetene vil kvalitativ metode være best egnet til å svare på problemstillingen, fordi metoden får frem unik informasjon (Jacobsen, 2021).

Dette studiet vil kategoriseres som en casestudie fordi, undersøkelsen går i dybden for å avdekke interessante forhold mellom individ og kontekst har intensivt design. Metoden anbefales når hensikt er å avdekke en situasjon eller forbedringspotensialer, fordi en får tilgang til hvor dybdeforståelse som kan skape en helhetlig analyse. Casestudiet er også best egnet for å avdekke situasjoner innenfor et tidsperspektiv og avgrenset området. En form for casestudier er enkeltcase-studie hvor hensikt er undersøkelsesenhets dybdeforståelse for å avdekke konteksten av et fenomen (Jacobsen, 2021).

4.4 Datainnsamling

Når metoden er kvalitativ og har klar problemstilling må en sørge for å kategorisere spørsmål slik at svaralternativer gir relevante svar. Kvalitativ metode åpner for flere metoder for datainnsamling; det individuelle, åpne intervju, fokusgruppe intervju, observasjon eller dokumentundersøkelse. Det er problemstillingen som legger føringer for hvilken innsamlingsmetode som er egnet for å gi validitet. Metoden må også vurderes i forhold til hvordan den kan påvirke resultatenes pålitelighet (Jacobsen, 2021).

4.4.1 Valg av case og respondenter

Forskningen karakteriseres av tidsbegrenset periode hvor hensikt er å kartlegge «dagens» opplevelse av en gitt situasjon. Jeg står helt fritt til å velge case og informanter, da jeg ikke har noen formell forpliktelse til organisasjonen.

Case:

Organisasjonen har valgt å fordele og slå sammen tidligere avdelinger for å etableres som autonome team er det interessant å belyse prosessen rundt dette og gi en situasjonsbeskrivelse av hvordan teamorganisering oppleves av arbeidsledere, som i noen tilfeller blir omtalt som teamledere og teammedlemmer.

Respondenter:

Informanter i dette caset kalles respondenter fordi personene er delaktige i situasjonen.

Arbeidsledere fra alle teamene var potensielle respondenter. Jeg har utelukket VTA-ansatte, men også eksterne ledere. Jeg har også utelukket demografiske kilder, som alder, kjønn og ansiennitet på grunn av anonymitet. Valget av representanter kan sies å være formålsstyrt fordi fokus er arbeidslederens oppfattelse av arbeidsprosesser og strukturelle forhold ved teameffektivitet (Jacobsen, 2021). Det er forholdsvis få respondenter i denne studien og spørsmål om representativitet er aktuelt. Jacobsen (2021) påpeker at utvalget bør utgjøre så bred spredning som mulig og derfor representerer utvalget en bredde fordelt på hvert team. Jeg har i noen tilfeller valgt flere respondenter fra samme team for å innhente ulike synspunkter og oppfattelser.

4.4.2 Kvalitative intervju

I denne studien er kvalitativt intervju benyttet for å samle empiri, hvor funn baseres på respondentenes mulighet til å dele oppfattelser, forståelse og erfaringer. Innsamling av data gjennom åpenhet egner seg når forsker er interessert i hvordan situasjoner oppleves og tolkes av informanten. Slik tilnærming gjør at en kan fange opp kunnskap, informasjon og saksopplysninger. Dermed gjør intervjusituasjonen det også mulig å kvalitetssikre egne oppfattelser og tolkninger (Jacobsen, 2021).

Åpne intervju kan gjennomføres på ulike måter, eksempelvis pr telefon, epost eller ansikt til ansikt. Epost og telefon kan medføre at prosessen blir oppstykket og har lav påvirkning til tillitt. Dermed kan man risikere at informasjonen ikke blir like nyansert og rik som ved intervju ansikt til ansikt. Når intervjuet foregår i samme rom, har man lettere for å etablere tillitt og holde flyt i samtalen. I tillegg vil en ha god anledning til å stille oppfølgingsspørsmål som kan utdype nyanser og forståelse av spesifikke relevante tema som oppstår, som vil ha sterk potensiell intervju effekt (Jacobsen, 2021).

I denne undersøkelsen benyttet jeg kvalitativt intervju i form av samtale med intervjuobjektene. Jeg valgte å ha en pre-strukturert intervjuguide med en forholdsvis åpen mulighet for utfyllende informasjon. Grunnen til at jeg valgte en viss grad av struktur var for at innsamlet empiri ikke skulle generere for store mengder data.

4.4.3 Intervjuguide

En intervjuguide har ulike former for struktur. Jacobsen (2021) hevder at kvalitative intervju har ulike grader av struktur som glidende skala fra «helt åpen» til «helt lukket». Åpent intervju er strukturløst, rundt et tema. Åpne kvalitative intervju kan dette medføre svært store datamengder som blir krevende å analysere. Helt lukket intervju, kjennetegnes ved stringente spørsmål med svaralternativer, og lite rom for nyansert informasjon. Det anbefales en viss form for pre-strukturering som gir retningslinje og fokus.

For å besvare problemstillingen utarbeidet jeg en intervjuguide med formål om å innhente data basert på Hackmans (2002) betingelser og variabler for teameffektivitet. For meg var det derfor hensiktsmessig å strukturere intervjuguiden basert på betingelsene og variablene med hensikt om å la respondenten gi åpne svar. Ved slik strukturering oppnådde jeg å få informasjon om den enkeltes ståsted, refleksjon og tolkning av teameffektivitet.

4.4.4 Intervjuprosessen

I starten av prosessen utarbeidet jeg en formell intervjuinvitasjon hvor jeg presenterte tema og formål, anonymitet og valgfrihet til å delta. Invitasjonen ble sendt til 20 potensielle respondenter, hvorav 10 ønsket å delta. Intervjuene ble gjennomført på respondentenes kontor, etter arbeidstid. Intervjuer som gjennomføres i kjente omgivelser kan bidra til mer troverdige svar (Jacobsen, 2021). Etter arbeidstid ble valgt fordi arbeid skjer i et åpent miljø og er svært preget av forstyrrelser. Det ble satt en tidsramme på 60 minutter for å redusere datamengde og for å vise respekt for respondentenes tid. Til sammen tok det ca. 5,5 timer å gjennomføre intervjuene.

Innledningsvis repeterte jeg formål og forhold rundt åpenhet. I tillegg opplyste jeg om at all innsamlet informasjon er kun tilgjengelig for meg, og at all informasjon vil bli slettet når studiet er ferdig.

Det første intervjuet ble gjennomført som et pilotintervju for å gjøre meg kjent med intervjusituasjon, men også for å avdekke om intervjuguiden fanget opp relevant informasjon. Erfaringen fra dette intervjuet medførte justeringer for neste intervju. Underveis har jeg justert guiden og inkludert flere relevante variabler.

4.4.5 Innsamling og behandling av data

Data ble innsamlet via lydopptak som er vanlig metode ved kvalitative intervju. Verktøy for lydopptak var via app på mobiltelefon, med lagringsløsning i sikker fil med pinkode.

Behandling av data legger grunnlaget for datainnsamlingens hensikter, tematisk inndeling av tilgjengelige data samt tolkning og analyse. Derav må innsamlet kvalitativ data omformes til skriftlig informasjon (Jacobsen, 2021).

Innsamlet data ble transkribert for hvert intervju. Transkriberingen ble systematisert etter intervjuguidens struktur, slik at informasjon ble lagt til hver betingelse og variabel. Jeg valgte å transkribere ordrett i overføring til skriftlig form. Følelser, latter og pauser ble i første omgang notert, for å kunne gjenkjenne følelsesuttrykk i situasjonen.

Som verktøy for lagring benyttet jeg personlig studentkonto via universitetets OneNote program. via personlig studentinnlogging på UIA sin Office plattform.

I dokumentet har jeg skilt mellom de ulike respondentene og brukt eget oppsett med vekt på Hackmans 5 betingelser for teameffektivitet. På den måten har jeg kunnet skrive rådata med en teoretisk rettesnor. One Note har også gjort det enkelt for meg å trekke ut sammenhenger

og analytiske tanker om respondentenes svar. Jeg opplevde at dette var en god måte for meg å sammenstille datamaterialet for analyse.

4.5 Troverdighetskilder

Det er to vitenskapelige krav til forskningsmessige undersøkelser. Empirisk datainnsamling må være gyldig og relevant (valid), samt pålitelig og troverdig (reliabel). Det vil si at data må bidra til å svare på spørsmålene stilt i oppgaven, og at disse er innsamlet på en troverdig måte (Jacobsen, 2021).

4.5.1 Gyldighet (validitet)

Forskningens validitet forteller om konklusjoner har *intern gyldighet* og om det en har målt også kan gjelde for ekstern gyldighet (Jacobsen, 2021).

For å avdekke om noe er gyldig eller relevant må en spørre seg om hvorvidt det er samsvar mellom virkelighet og det forsker beskriver som en virkelighet. Jacobsen (2021) benytter det han kaller «tretrinnsrakett» for å forklare intern validitet av innsamlet empiri.

Forsker bør ha en reflekterende holdning til at studieobjektene beskrivelser av sannhet (1), ikke alltid avslører forskjellen på hva en sier og hva en gjør.

Ved forespørsel om å delta i studien opplevde jeg stor vilje til å delta fordi respondentene ønsker å bidra til å forbedre teamorganisering. Det gir godt grunnlag for førstehåndsinformasjon basert på nærhet og kunnskap om teamprosesser. Intervju ble gjennomført med en og en respondent slik at man unngikk påvirkning fra andre. På den måten har jeg innhentet empiri fra flere uavhengige kilder, som er førende for gyldighet (Jacobsen, 2021).

Respondentene tok også initiativ til å utdype spesielle situasjoner med troverdige eksempler. Informasjon om intervju spørsmål ble ikke gitt til respondentene i forkant for å sikre spontan informasjon. Underveis i intervjuene ble respondentene «klar over» betingelser og variabler med til teamutvikling som også bidro til mer utdypende informasjon rundt de ulike temaene. I forhold til validitet har uoppfordret informasjon høyere grad av gyldighet enn direkte spørsmål fra forsker (Jacobsen, 2021).

Som forsker må en ha evne til riktig gjengivelse og fortolkning (2). For å fange opp viktig informasjon, som videre skal analyseres, ble respondentene konfrontert med ulike utsag for å avdekke min oppfattelse rundt situasjonen.

(3)Hvorvidt gjengivelse og fortolkning faktisk gjenspeiler virkelighet kan være utfordrende fordi en ofte ikke vil avsløre virkeligheten. Informasjonskildene i dette caset har praktisk erfaring med teamarbeid i bedriften på undersøkelsestidspunktet. Derfor kan kildene karakteriseres som førstehåndsinformasjon. Informantene gav tilbakemelding om at de syns at deltakelse i undersøkelsen og studiet var et spennende prosjekt. Uten unntak, var alle interessert i å gi sin opplevelse av teamarbeid som derigjennom kan bidra til forbedringspotensialer. Min opplevelse var at noen intervjuobjekter holdt tilbake noe informasjon. I noen tilfeller ble informasjon avslørt underveis i intervjuet da vedkomne svarte på andre eller nærliggende spørsmål. Jeg opplever at forskningsprosessen og arbeid med funnene har gitt mer kunnskap. Dette har vært utfordrende fordi en må unngå å søke teori for å tilpasse empiri, men samtidig har flere gjennomgang av funnene gitt meg utvidet forståelse for innholdet i empirien. Jeg har derfor fanget opp mulighet til å fokusere mer på noen betingelser enn andre, fortsatt innenfor Hackmans (2002)betingelser.

Om resultatene kan gjenspeiles i virkeligheten kan sjekkes ut ved å finne overensstemmelse med annen forskning. Siden empiri i dette caset er hentet ut fra en bedrift kan en i prinsippet ikke finne en åpenbar overensstemmelse med generaliserbar forskning. Det er generelt sett forsket mye på teameffektivitet og et av mine utgangspunkt for undersøkelsen er «Slik jobber de beste teamene» (Benjaminsen, 2019). Ved å studere lignende casestudier relatert til Hackmans (2002) fem betingelser for teameffektivitet, ser jeg et sammenfallende mønster.

Ekstern gyldighet og relevans vil si at funn og resultat fra et avgrenset område også er gyldig i andre sammenhenger. Det vil si at studiet må være representativt for sammenhengen den eventuelt skal overføres til. Ekstern gyldighet dreier seg om to ulike typer generalisering; generalisering som kan overføres til den andre i organisasjonen, eller om resultater kan generaliseres til andre case (Jacobsen, 2021).

Dette caset er myntet på teameffektivitet som et fenomen i en organisasjon, og undersøkelsen er derfor ikke generaliserbar. Derimot er studiet representativt for teamorganisasjonen ved at alle teamene er representert i undersøkelsen, og har derfor ekstern gyldighet for bruk i organisasjonen. Basert på teamforskning viser det seg at mange organisasjoner tar «lett» på teambygging, og dermed kan det tenkes at det ville foreligge lignende funn i organisasjoner i tilsvarende situasjon. I og med at dette er en intern case som ikke kan generaliseres vil ikke temaet bli omfattende diskutert i denne oppgaven.

4.5.2 Pålitelighet (reliabilitet)

Det er flere trekk som kan påvirke om undersøkelsen er til å stole på; undersøkereffekt, konteksteffekt, unøyaktig dataregistrering- og analyse.

Intervjusituasjonen påvirkes blant annet av relasjonelle forhold, personlighetstrekk, situasjonsbetingelser og kroppsspråk. Måten intervjuer og intervjuobjekt har opptrådt på kan være mer fremtredende enn fenomenet man ønsker å måle eller undersøke. All data til denne oppgaven ble samlet inn ved individuelle intervju, og det kan påvirke respondentens trygghet og vilje til å snakke fritt. Samtidig kan påliteligheten påvirkes av respondentens oppfattelse av spørsmål, og min evne til å oppfatte eller avklar eventuelle misforståelser. Som tidligere nevnt ble uklarheter utdypet og/eller omformulert underveis i intervjuene. Reliabiliteten i intervjuene knyttes til resultater kommet frem ved å legge intervjusituasjonen til arbeidsplassen som er naturlig kontekst.

Reliabiliteten til nedtegnet data avhenger av hvor godt forsker evner å gjengi muntlig informasjon, situasjonsbildet og strukturering (Jacobsen, 2021). Arbeidet med transkribering i dette caset ble foretatt umiddelbart etter intervjusituasjonen hvor all informasjon/rådata, ble nedtegnet ordrett. Det var fordelaktig fordi samtalen var friskt i minnet, og jeg kunne samtidig notere meg ulike observasjoner fra intervjusituasjonen. Eksempelvis kroppsspråk og situasjonsstemningen.

4.5.3 Dataanalyse

Jacobsen (2021) anbefaler at intervjuer skal skrives i sin helhet. Jeg valgte å jobbe ut ifra denne anbefalingen og har hatt god nytte av organiseringsmulighetene i OneNote. Jeg fant fort ut at det var hensiktsmessig å transkribere hvert intervju basert på variablene i intervjuguiden. OneNote gjør det mulig å kunne kategorisere innholdet etter variablene slik at hvert svar/spørsmål fikk en egen «sidefane». Hvert intervju ble transkribert på lik måte slik at fanene fungerte som veiledere. Gjentakende ganger har jeg studert svarene og lydopptakene for å korrigere og analysere om svaret jeg fikk faktisk «hørte hjemme» innen den fanen jeg opprinnelig hadde lagt svaret under. Underveis har jeg markert og kategorisert på funnene slik at jeg kunne sammenstille og svar og observasjoner for å trekke likheter og forskjeller.

Det er innsamlet empiri som er grunnlaget for funn og utvalgte sitat fra informantene er markert med kursiv skrift, som forenkler skillet mellom informantenes utsagn, og undertegnedes egne tolkninger og forståelser

5 Analyse og drøfting

Kapittelet tar for seg innsamlet empiri som beskrives i lys av teorien som er presentert i oppgavens kapittel tre. Utgangspunktet for analysen er å finne karakteristikk ved teamenes arbeidsprosesser og belyse disse ved Hackmans fem betingelser for teameffektivitet. De tre spørsmålene som er stilt for å svare på problemstillingen, er utgangspunkt for analysens struktur. Analysen vil starte med å belyse karakteristikk som tilsier at man kan kalle avdelingene for team. Videre vil analysen beskrive hvordan arbeidsledere opplever at interne og eksterne betingelser påvirker arbeidsprosesser.

5.1 Kan teamene karakteriseres som ekte team

Undersøkelse spørsmål nr. 1: «*I hvilken grad avdelingene kan betraktes som ekte team?*»

Teamorganiseringen er basert på nye stillingsbeskrivelser som gjenspeiler kompleksitet i teamenes arbeidsmål, og undersøkelsen vil vise om teammedlemmer opplever gjensidig ansvar og forpliktelse overfor arbeidet og hverandre

Ifølge Hackman (2002) blir arbeidsgruppe til team når oppgaver er preget av en gjensidig avhengighet mellom medlemmene. Hjertø (2013) forteller at innad i teamet kan arbeidsoppgaver ha varierende grad av teamhet fordi de ulike målene og oppgavene kan ha ulik grad av avhengighet mellom medlemmene. I analysen vil jeg se etter kjennetegn som kan vise at det eksisterer gjensidig avhengighet og om teamene selv opplever oppgavene som gjensidig avhengige.

5.1.1 Funksjonsavhengighet

Oppgaver må designes slik at den enkelte er avhengig av andres prestasjoner for selv å gjøre en god jobb. Det vil si at oppgavedesignet må være formet for krav om samarbeid for å levere best mulig resultat (Hjertø, Team, 2013).

Kjennetegn ved teamene er produksjons- og veiledningsoppgaver hvor flere delmål skal føre til overordnet mål om kvalitet i utføring fra «A-Å. Virkemiddel for bedriftens utføring er avdelingenes ulike produksjoner. Typiske arbeidsoppgaver for arbeidsleder er utføringsansvar og drift av avdelingens produksjon. Eksempelvis tilrettelegging av ulike oppgaver, utviklingsoppfølging gjennom loggføring, opplæringsplaner og rapportering til VTA-koordinator. Basert på resultat av prosjektene, omtalt i casebeskrivelsen, er jobbdesignet utvidet slik at avdelingene også er ansvarliggjort forretningsutvikling av produksjonsoppgaver og avdelingsvis budsjettansvar. Oppgavene kan karakteriseres som komplekse, og for å kunne realisere måloppnåelse er bedriftens veiledere rekruttert inn i avdelingene.

Empirien viser at det er ulike opplevelser av behov for teamarbeid. Flere opplevde i oppstarten at avdelingene allerede jobbet gjensidig og at det ikke var behov for teambenevnelse på avdelingen. Flere uttrykker at tid har påvirket muligheter for prosessgevinst ved økt forståelse for gjensidighetsbehov; *«det jo mer som en helhet nå, og det er derfor det er så viktig å ha team»*. Slik jeg oppfatter respondenten, er det praktisk erfaring over tid som har økt forståelse for at det eksisterer et behov.

Empirien uttrykker at teammedlemmene deler flere oppgaver seg imellom; *«Vi har en som er innkjøper, en som er kvalitets sikrer, ja, vi fordeler litt sånn, en som er selger. Men at vi er gode til å samarbeide uansett så vi vårt ansvar bevisst alle sammen»*. Dette uttrykker forståelse for at man ikke kan utføre alle oppgaver alene. En gir også uttrykk for at den enes prestasjoner, påvirker andres prestasjoner, men at teamet er i ubalanse på grunn av konflikter, som derfor opplever prosesstap; *«Hvordan skal vi ha tid til å lage opplæringsplaner i forhold til «kravspekken», og hvordan skal vi klare å følge individuelle opplæringsplaner?»*

Respondenten forklarer at rask oppstartsprosess har ikke gitt tid til å forberede gjensidig funksjonsavhengighet.

Teamoppgaver kan ha ulike grader av teamhet, som vil si at oppgaver ikke alltid krever like stor gjensidighet for å løses. Empirien forteller at flere team har ulike grader av teamhet (Hjertø, 2013). Dette kan forklares med at arbeidsledere har kjerneoppgaver som de tidligere har hatt, samtidig som de befinner seg i de samme avdelingene som tidligere. Dermed fortsetter man å ta mest ansvar for de oppgavene man «alltid» har hatt. Andre team har ulike lokasjoner som også gjør det naturlig å fortsette å ta det ansvaret man alltid har hatt. Samtidig forteller funnene at veiledere har variert grad av innpass i de oppgavene som forteller at arbeidsledere har mer eierskap til de vante oppgavene. Det ser også ut til at det er «opprinnelige» arbeidsledere som er tildelt rolle som teamkontakt. Funn viser at noen holder fast ved at man har oppgave ansvar for «sitt produksjonsområde» som i realiteten nå tilhører et team hvor flere «produksjoner» ser slått sammen til et team. Funn viser også en variasjon mellom lav og høy delaktighet relatert til oppgavefordeling, fordi noen ønsker å gjøre som de alltid har gjort, mens for andre team er det helt naturlig at oppgaveavhengigheten er høy. En respondent gir uttrykk for at det utøves svært høy funksjonsavhengighet, bedre enn forventet fordi teamsammensettingen er så bra; *«Det er kanskje litt unikt, en har jo jobbet i andre team tidligere i andre jobber, som en ikke har opplevd det»*

En del av empirien forteller meg at det er ulike grader av teamhet i flesteparten av teamene, og at grunnen ikke er relatert til behovet for avhengighet, men praktisk gjennomføring av gjensidig avhengighet. Dermed er det også usikkert om alle medlemmene har tatt innover seg at teamarbeid krever gjensidighet for at arbeidet skal være effektivt.

5.1.2 Ansvarsavhengighet

Ansvarsavhengighet oppstår som en naturlig konsekvens av oppgaveavhengighet, som sammen fører til solidarisk ansvarlighet for suksess eller fiasko (Hjertø, 2000, vol. 5)

Selv om det er variasjoner i opplevd funksjonsavhengighet gir empirien uttrykk for et gjensidig felles ansvar, spesielt relater til VTA-ansattes ve og vel. Slik jeg oppfatter empirien har teamorganiseringen bidratt positivt i den forstand at en opplever et sterkere ansvarsforhold på tvers av teamene. Man hevder at tankegangen «mine og dine» arbeidstakere viskes ut. Samtidig uttrykkes det at det er «naturlig» at man viderefører sitt tidligere hovedansvar, men ved å være teamkollegaer gjør det lettere å dele ansvar for de «nye oppgavene» (forretningsutvikling og budsjett).

Empirien forteller om opplevelser i retning av prosessgevinst for arbeidsprosesser ved at det ikke er utnevnt teamledere i teamene, men at hevert team har en teamkontakt. Ved å ikke «låse» noen med en mer fremtredende tittel ser det ut til at ansvaret oppleves som et felleskap fordi en ikke kan «lene seg» noen. Selv om det er variasjoner i opplevd oppgaveavhengighet ser det ut til at teammedlemmene i stor grad opplever at alle deloppgavene krever felles gjensidig ansvar. Dog er det noen team som opplever gnissing mellom de ulike ansvarsområdene, men det ser ut til at gjennom diskusjoner i fellesskap blir teamet «*stort sett alltid blir enige*» om gjennomføring av oppgaver og ansvarsfordeling.

I henhold til hva Hjertø (2013) sier om solidaritet, viser empirien uttrykk for samarbeidende gjensidighet og høyt ansvarsforhold. En respondent uttrykker det slik; «*Vi har bjelle når det er positivt resultat og vi feirer og panter flasker og lager vafler for nå er det en som skal ut i jobb. Vi skryter av hverandre, godt jobba! Der er vi flinke*».

5.1.3 Delkonklusjon Ekte team

Basert på den deskriptive teambegrepet kan en si at bedriften har skapt ekte team, som tilsvarer «High teamwork» (Dyer & Dyer, 2020). Dette fordi oppgaver har høy kompleksitet som ikke kan løses alene. Respondentene i denne oppgaven uttrykker forståelse for at det er et reelt gjensidighets behov for å løse oppgaver. Empirien viser at det praktiseres en blanding av lav og høy gjensidighet, og hos noen team er årsaken ressurser eller avdelings skiller som gjør

at teamene har ulik teamhet. Relatert til gjensidig ansvarsavhengighet viser seg som relativt høy i alle teamene og noen team gjenspeiler «vi-følelse».

5.2 Interne betingelser for effektivitet teamsamarbeid

Undersøkelsesspørsmål 2: «*Hvordan utfører teamene sine arbeidsoppgaver ut ifra en modell om teameffektivitet?*».

Funnene er relatert til Hackmans (2002) fem betingelser som kjennetegner teameffektivitet. Teamene er ansvarlige for de ulike oppgavene som beskrevet i kapittel 2, som er relatert til arbeidsmåter knyttet til utføringskvalitet.

Innledningsvis i analysen kom jeg frem til at teamene kan pr. definisjon kalles ekte team fordi oppgavene krever gjensidig avhengighet og ansvar. For å kunne reflektere over mulighetene til å utøve effektive arbeidsmåter, har jeg undersøkt hvorvidt de andre to betingelsene; overbevisende retning og muliggjørende struktur påvirker teamarbeid.

De interne betingelsene vil ses i sammenheng med teamets arbeidsprosesser for å avdekke mulige prosessgevinst eller prosessstap.

5.2.1 Overbevisende retning

Noen med autoritet må sette retning for å oppnå effektive selvledende team. Overbevisende retning skal skape energi, engasjere teammedlemmer til å utnytte kunnskap og ferdigheter, og samtidig ha en klar retning (Hackman, 2002).

Empirien forteller, uten unntak, at teammedlemmer ikke var klar over planer for teamorganisering, som dessverre fører til flere prosessstap. De hevder at informasjon om teamorganisering ble sendt på epost, med følgende web lenke: «Slik jobber de aller beste teamene» (Wolden, 2017). De fleste forteller også at dette kom «plums» på, og opplevde formidlingen; «*Nå er dere blitt et team, dere er autonome, og dere vet hva som er best for teamet ut i fra sånn teamet er skapt*». Selvledende teamarbeid står bli ineffektivt når selvledende team som «slippes fri» for å bestemme egen retning, og ved lav teaminvolvering rundt overbevisende retning, får det negativ påvirkning på opplevelse av gjensidighet (Hackman, 2002). Slik jeg forstår det har teaminnføringen ikke satt et konkret skille mellom hvordan avdelingsarbeid skiller seg fra teamarbeid, og at det har medført frustrasjon og usikkerhet. Dermed kan opplevd usikkerhet også medføre prosessstap og en kan se av funnene fra flere respondenter, at formidlingsformen kunne vært bedre slik at forståelse og forventninger ble avklart.

Noen uttrykker at de egentlig ikke visste hva teamarbeid innebar. Respondentene opplever at teamene mangler styrende mandat og beslutningsmyndighet for å vite hvilke rammer som gjelder. En respondent uttrykker opplevelse av «*kaos i toppen, kaos i midten og kaos på bunnen*». Antakeligvis har slik opplevelse også relasjon til empiriske funn relatert til gjensidighet i praksis. En kan se at noen team opplever svikt i kollektiv oppslutning og felles forståelse for; «*Jeg tror det er veldig behov for at vi får tid til å sette oss ned sammen og jobbe orntlig med det, men der er vi ikke enda. Men det kunne være et fremtidig mål da, det kunne blitt veldig bra*».

Spørsmålet er hvordan overbevisende retning påvirket teamenes motivasjon og engasjement til *fokusert innsats*, på undersøkelsestidspunktet?

Kjerneoppgaver er ikke endret, men det er tilført flere oppgaver, og funnene uttrykker forståelse for selve retningen; «*...en har jo skjønt hva forventningene er, du skal være selvstyrt og ha økonomiansvar. Du skal jo drive i pluss eller null- økonomisk, også skal du da få forholde deg til Nav sine retningslinjer*».

I henhold til Hackman (2002) vil mangel på overbevisende retning påvirke evne til fokusert innsats. Overbevisende retning skal avklare formål og mål, samtidig som den skal gi en klar retning, og engasjere til motivasjon for å ta i bruk egne ferdigheter og evner. Ifølge respondentene er man klar over hva hensikten med teamarbeidet, men noen opplever at ikke alle er med på «laget» og viser interesse for samarbeid. Empiren viser at energien i noen team, brukes til helt andre ting enn fokusert innsats «*Vi bruker energien vår på å rydde og fordele roller, det blir ikke noe samarbeid. Det er så dysfunksjonelt*». Jeg oppfatter at teamet er i ubalanse og ikke kommer i gang med effektive arbeidsprosesser. Mitt inntrykk av respondenten er at et mer omfattende forarbeid med overbevisende retning, kunne avklart motivasjonsforhold og bedre tilrettelegging for samarbeid.

Funnene varierer og i noen team er det svært fokusert innsats hvor en viser klar forståelse for overbevisende retning; «*.. ja vi er genuint opptatt av å nå målene*». Dette gir uttrykk for at teamet har engasjement, motivasjon og utøver felles innsats.

I forbindelse med nye mål og oppgaver skal teamene også utarbeide nye produkter som skal markedsføres, og funnene forteller at det i flere team utøves en del fokusert innsats og opplevelse av klar retning. Samtidig ser det ut som team har diskusjoner rundt hva man skal produsere som er mest inntektsgivende, samtidig som oppgaver skal gi attføringsverdi; «*For det er jo sammensatt hos oss, for vi skal jo tjenepenger og gi gode oppgaver*».

Dyer et al. (2020) mener at møter er en effektiv måte å opprettholde fokusert innsats fordi en lettere kan fange opp konflikter og utfordringer, samtidig som møter er en kanal for å enes om beslutninger. Det er få respondenter som forteller om slik teamutvikling, men det nevnes at man har månedlige resultatmøter. En respondent gir uttrykk for at slike møter er mer til orientering av økonomiske resultater og kunne tenke seg tettere møtevirksomhet som kan bidra til, eller hjelpe teamet til teamutvikling.

Empirien viser også at det er store variasjoner innen møtevirksomhet. Team som opplever at de er et godt fungerende har også reflekterende møter for å opprettholde fokusert innsats. Andre fokuserer mer på planlegging enn refleksjon i sine ukentlige møter.

Empirien forteller om andre utfordringer i forhold til fokusert innsats. Noen relaterer spørsmål om fokusert innsats til at teamet har splittet lokalisering, men også mangel på tid. Det viser seg at ulik lokalisering gjør at man mangler tid og ressurser til å møtes. Respondentene uttrykker at de mister oversikt og samhandling rundt delmål og hovedmål. Ifølge Hackman (2002) blir prestasjoner redusert ved at teamet preges av ansvarsfraskrivelse hos store team. Slik jeg opplever funnene, relateres ikke prosessstapet til ansvarsfraskrivelse, men at det er lokalisering i seg selv som er et hinder for teamets kollektive og fokuserte innsats.

Ifølge teamteorien er det en positiv sammenheng mellom teammedlemmers grad av involvering i målsettingsprosesser og teamets resultat. Generelt sett uttrykker respondenter at teametableringsprosessen burde vært bedre planlagt, og flere ønsket at prosessen var mer involverende, men også informerende. De fleste uttrykker at teamsamarbeid er den mest hensiktsmessige arbeidsmåten for oppgavene som skal utføres, og en respondent gir uttrykk for potensiell prosessgevinst; «.. *teamorganisering er en god tanke som kanskje har gått litt fort, som vi burde vært mer involvert i. Da tror jeg også vi hadde fått mer eierskap til de som vi ble satt sammen i team med*».

Oppsummering, overbevisende retning

Relatert til den overbevisende retningen er det varierte funn som forteller meg at noen team har mer fokusert innsats enn andre. Fra et teoretisk perspektiv skal teamene gis en overbevisende retning som sikrer teameier og teammedlemmer at arbeidet har fokusert innsats. Empirien viser at rask teaminnføring og opplevd mangel på delaktighet i prosessen har medført ulike hindringer relatert til fokusert innsats og presterende arbeidsprosesser. Jeg opplever for så vidt at teamene har fokusert innsats fordi det eksisterer felles retningsorientering.

5.2.2 Muliggjørende struktur

Muliggjørende struktur kjennetegnes ved at arbeidsoppgavenes utforming, etablerte kjernenormer og teamets sammensetting.

Den første faktoren og betingelsen for ekte team er presentert og drøftet i undersøkelsesspørsmål en, hvor jeg anså oppgaver som reelle teamoppgaver med ulike grader av avhengighetsbehov. Derfor vil faktorene som presenteres innen muliggjørende struktur relateres til motiverende arbeidsdesign, kjernenormer for atferd og teamstørrelse.

Teamene er klart avgrenset i organisasjonen og har til hensikt å være selvledende eller autonome team. Undersøkelsen kan gi svar på hvordan muliggjørende struktur påvirker effektive arbeidsmåter.

Hackman (2002) har identifisert tre faktorer ved muliggjørende struktur som påvirker teameffektivitet.

(1) Motiverende arbeidsdesign

Empirien gir uttrykk for at utførelsesarbeid oppleves som meningsfullt for de aller fleste i teamene. Funnene tyder på at man identifiserer seg med jobben og at oppgavene har stor betydning. En respondent oppsummerer mitt inntrykk av at oppgavene gir stor grad av meningsfullhet «.. *jobben er jo kjempejobb for en føler seg samfunnsnyttig*».

Kjerneoppgavene; produksjon og veiledningsoppgaver, er kjent for alle teammedlemmene og det gis uttrykk for at oppgaveomfanget er omfattende og litt uoverkommelig. Empirien viser at de fleste respondentene er svært engasjerte for oppgavene. Samtidig som det hevdes at nåværende oppgavedesign avviker fra deres faktiske evner og ressurser, slik at designet ikke ivaretar motivasjon.

Det er også en del variasjon blant funnene relater til oppgavedesign og motivasjon. De som gir uttrykk for negative sider ved jobbdesignet, hever at denne faktoren hindrer effektive arbeidsprosesser. Samtidig ser det naturlig nok ut til at mer optimaliserte forhold rundt oppgavedesignet bidrar til prosessgevinst. Funn relatert til de nye stillingsbeskrivelsene oppleves som en felles stillingsbeskrivelse for arbeidsledere. Jobbdesign skal formes slik at hver enkelt medlems jobbdesign, til sammen, bidrar til effektive arbeidsprosesser (Hackman, 2002). Teammedlemmenes opprinnelige jobbdesign er utvidet slik at teamet også har ansvar for forretningsutvikling og budsjetter, og jeg oppfatter det slik at det er lagt opp til at teamet selv skal fordele oppgaver og ansvar basert på stillingsinstruksen.

Empirien viser både prosessgevinst og prosessstap som forklares med at teamkompetansen er høy, men mulighet for å utnytte kompetansen ikke er tilstede; «.. *det er ekstremt høy fagkompetanse, men så er det sårbart at bare en person har kompetanse på psykisk helse, veiledning*». Samtidig forstår jeg respondenten at teamorganiseringen ikke gir anledning til å utnytte kompetansen på mer hensiktsmessig måte; «*Min egen jobbtilfredshet i forhold til mine arbeidsoppgaver, det er jeg kanskje heller litt spørrende til i forhold til bruk av egen kompetanse*». Jeg oppfatter respondenten ville motivasjon og jobbtilfredshet vært høyere dersom det var mulig å fordele arbeidsoppgaver mer hensiktsmessig, for å oppnå mer smidige og effektive arbeidsprosesser.

Respondentene uttrykker opplevelse av at ledelse har «*overlatt*» teamorganisering til teamene, og på den måten har gitt uttrykk for kompetansetillitt. Selv med lang erfaring innen utførelsesarbeid, hevder empirien at arbeidspraksis mellom medlemmer er ulik. Noen hevder at både team og ledelse kunne hatt nytte av å kjenne hverandre bedre for å oppgaver mest hensiktsmessig rettet mot teamets arbeidsdesign; «*Min opplevelse av hva utførelsesarbeidet er, er nok forskjellig fra hva en annen en*» Slik jeg tolker situasjonen og funnene i empirien handler dette blant annet om et ønske om å endre vaner fordi en opplever at «*slik har vi alltid gjort det*» holdninger er defensivt. For å oppnå teammodus, eller gruppetenking må teammedlemmene enes om felles arbeidsmåter og innhold i oppgavene (Hackman, 2002). Uttalelsen kan bunne i at arbeidsledere og veiledere har ulikt syn på utførelsesmetoder. At veiledere nå skal jobbe som arbeidsledere i produksjonsrelatert utførelse, kan skape uenigheter og dermed prosessstap.

Teamene har både produksjons- og veiledningsoppgaver som til sammen utgjør komplekse arbeidsoppgaver, som også i prinsippet krever høy grad av gjensidig avhengighet. Ifølge Hackman (2002) er slike team «*rigget*» for høy grad av autonomi og selvstendighet.

Med ønske om å etablere autonome team, betinger det at teamene blir gitt tilstrekkelig autonomi for å utføre oppgaver. Norsk teamforskning (Benjaminsen, 2019) viser typiske lederutfordringer som hindrer teamets evne til å fungere fullt ut som autonome team. På den ene siden blir ikke teamene gitt tilstrekkelig tillitt og frihet som kreves, og på den andre siden oppleves det at ledere ikke klarer å formidle klare nok mål rundt hva som kreves for effektiv oppgaveløsning.

Empirien viser varierende grad av mening og motivasjon relatert til jobbdesignet. Når det gjelder opplevelse av autonomi og feedback er empirien mer utfyllende.

Funnene viser at betegnelsen «autonome team» har skapt forventninger og oppfattelse av at teamene vil bli gitt mer autonomi enn hva respondentene opplever på undersøkelsestidspunktet. Flere respondenter gir uttrykke for at den forventede muligheten til økt selvbestemmelse ikke har overensstemmelse med oppfattet hensikt med autonome team. En respondent uttrykker; «.. *men vi har ikke fått det som ble lovet oss, den økonomiske friheten er ikke stor nok*». Som forklaring sier respondenten at investeringer må til for å «forretningsutvikle» produksjonen slik at opplæring i større grad samsvarer med ordinært arbeidsliv, men en opplever at teamene ikke gir myndighet til å ta økonomisk avgjørelse. Flere uttrykker at medlemmene i teamet ikke vet om de har, eller i hvilken grad de har beslutningsmyndighet; «...*spesielt i forhold til økonomi, altså hvor mye beslutningsmyndighet har vi? Jeg tror ikke det er definert*». De påpeker at varer og utstyr som for eksempel mat, skruer og småting er greit, men når det kommer til støtte utgifter teamet anser som relevant for produksjonen er verre; «.. *men når alt kommer til alt så føler jeg at vi er veldig styrt, opplever meg som veldig kontrollert og styrt*».

Respondentene uttrykker at de har erfaring og kunnskap om hvilke investeringer en trenger for å øke både produksjon og attføringsverdi, og dermed burde vært gitt mer handlefrihet basert på deres erfaringer. Det gis uttrykk for at en kommer i en skvis fordi inntjeningen skal øke, men at det kan være utfordrende fordi noen maskiner trenger å oppgraderes. En uttrykker; «*Ting skal jo henge sammen med økonomien, vi skal produsere mer og vi skal selge mer, men vi har jo ikke handlingsrom, for det styres ovenfra*». På undersøkelsestidspunktet gir empirien uttrykk for at en savner personlig ansvar og tillitt til å fullt ut kunne utnytte erfaringer og kunnskap, som ifølge Hackman (2002) er negativt utslagsgivende på jobbtilfredshet. Et prosessstap kan være at en unngår å ta personlig ansvar for prestasjon fordi en ikke opplever at man kan ta egne avgjørelser (Kulik, Oldham, & Hackman, 1987).

Empirien uttrykker opplevelse av å utfylle hverandre; «*Det positive er at vi har hatt stillingene våre i mange år, så deler av kjernevirksomheten er nok på plass*». Slik jeg ser det gir lang kollegaerfaring prosessgevinst fordi en antakeligvis avdekket hverandres styrker og svakheter til en viss grad, og som derfor muliggjør at en utfyller hverandre. Mitt inntrykk er at selv om jobbinholdet, er utvidet er ikke læringstrykket like utfordrende hos alle teamene, fordi erfaring også gjør det lettere å utveksle kunnskap. Videre ser det ut til at noen team underveis har kartlagt forskjeller og ser gevinsten av arbeidet; «*vi fant fort ut at det er bedre å*

forskyve andre oppgaver i teamet over på de stillingene som har mindre timer». På den måten får teammedlemmer utnyttet hverandres forskjeller og har dermed større mulighet for å jobbe effektivt i sine arbeidsprosesser (Hackman, 2002). Andre forteller at medlemmene i oppstartsfasen stilte seg uforstående og for så vidt motvillige til teamorganisering. Underveis har de forsøkt forskjellige rollefordelinger, avhengig av ferdigheter og kompetanse hvor en til slutt har endt opp med en fordeling de opplever er mest effektiv; «Det er jo helt avgjørende at det er forskjellig kompetanse i teamet».

Samtidig viser empirien at det er ulik grad av konflikt nivå i noen team, og en hevder at man har gitt «*mange signaler og innspill på at vi trenger noen som ser på samarbeidsprosessen og rutine våre*». Sett i lys av rask teamimplementering hevder Dyer et al. (2020) at problemer oppstår når en overlater team til seg selv, uten plan for videre teamutvikling.

Sjøvold (2006) hevder at en kan unngå slike prosessstap ved å identifisere og kartlegge samarbeidsutfordringer for å bedre utforme den enkeltes arbeidsdesign. Han mener at en identifisering da vil bidra til at samsvar mellom faktiske arbeidsoppgaver og den enkeltes behov, evne og kompetanse.

Empirien viser at jobbtilfredshet og motivasjon i forhold til arbeidsoppgaver er svært variert. Der motivasjonen er lav ser man nettopp at oppgavekarakteristika ikke har overensstemmelse med optimalisert bruk av kompetanse og evner. En respondent uttrykker det slik «*Hvorfor skal jeg jobbe skulder til skulder i en jobb jeg ikke kan, er det en smart måte å bruke min kompetanse?*» Slik jeg oppfatter empirien ønsker flere respondenter at jobbdesignet tillater bedre utnyttelse av den enkeltes ferdigheter og evner for å kunne utnytte at de faktisk er i et team. Utnyttelse av forskjeller og det faktum er at man jobber i team vil gi prosessgevinst fordi en oppnår effektive arbeidsmåter. I tillegg til det øke indre motivasjon og jobbtilfredshet (Hackman, 2002).

Oppgavedesignet skal også gi muligheter for presterende utvikling. Teamteorien forteller at feedback direkte relatert til oppgaveløsning er en forutsetning for fremdrift. Tilbakemeldinger skal være relatert til utførte oppgaver, og veilede til nye prestasjoner (Hackman, 2002).

Empirien forteller at feedback i all hovedsak skjer innad i teamet. Flere gir uttrykk for at de er veldig gode på ekstrarolleatferd og erfaringsutveksling. Noen feirer med vafler når de oppnår team resultater, mens andre team sliter med å gi positiv eller hensiktsmessige tilbakemeldinger til hverandre fordi det er gnisninger og/eller konflikter i teamet.

I relasjon til at jobbdesign er utvidet, gir flere respondenter uttrykk for at det er et behov for integrert lederstøtte i form av tilbakemeldinger. Ifølge Kuvaas & Dysvik (2020) vil det også øke motivasjon

Teamteorien hevder at prosessstap vil oppstå dersom oppgavedesignet ikke er formet for konstruktive tilbakemeldinger som sikrer kvalitet og progresjon (Kulik, Oldham, & Hackman, 1987). Funnene gir uttrykk for et ønske om lederinvolvering i forhold til arbeid med potensielle utviklingsmuligheter; «*Jeg savner en god leder som kan pushe oss ut på*». Empirien forteller at det ville vært fordelaktig med involvering av lederressurser som sparringspartner og inspirator for å sammen finne utføringsrelaterte markedsmuligheter. Sett i forhold til teameffektivitetsteori kan mangel på oppgaverelatert tilbakemelding hindre teamprestasjoner.

Bang (2008) hevder at der rammebetingelser oppleves som uklare viser funn at flere erfarere at beslutningsspørsmål må tas opp i ledergrupper og at det tar veldig lang tid før man får svar. Ifølge empirien oppleves lang responstid som et potensielt prosessstap, særlig gjelder dette tilbakemeldinger på saker må diskuteres på ledernivå; «*Jeg skal heller drite meg litt ut å få litt kjeft, enn å vente i 14 dager - 3 uker for å få et svar*». Jeg oppfatter det slik at respondenter forholder seg innenfor et antatt handlingsrom, men at en opplever at det er en forventning om at andre må ta en avgjørelse.

Oppsummerende vil jeg si at oppgaver anses for å være reelle teamoppgaver, som krever gjensidig avhengighet. Arbeidsoppgavene oppleves som motiverende og de fleste respondenter gir uttrykk for interessante og meningsfulle oppgaver. Individuell motivasjon er for noen høy i relasjon med utføringsoppdraget, men generelt sett lav for flere fordi oppgavedesignet mangler på rammer for beslutning. Samtidig gir designet liten grad av tilbakemelding for å sikre kvalitet og retning.

(2) Kjernenormer for teamatferd

Muliggjørende strukturen må sørge for at det eksisterer kjernenormer for teamatferd. Normer må stå i opposisjon til menneskelige tendenser som kan medføre hindringer for effektivitet. Derfor må muliggjørende struktur skapes som en funksjon i teamets struktur og gi eksplisitt uttrykk for styrende og begrensende atferd (Hackman, 2002).

Empirien forteller at bedriftens etiske retningslinjer, personalhåndbok og atføøringsrelaterte veiledningsdokumenter er tydelig formalisert. Det foreligger ikke noen formaliserte retningslinjer for teamnormer.

En respondent uttrykker at teamet jobber utrolig bra sammen og opplever at teamet er velfungerende. Samtidig uttrykker respondenten at teamet er litt «satt» og uttrykker «*vi gjør som vi alltid har gjort*». Uttalelsen kommer fra en av respondentene som også uttrykker at de ønsker en leder som «*pusher*» teamet til nye utfordringer. Sett fra et teoretisk ståsted kan slike normer medføre prosesstap sien en kan gå glipp av kreative og nytenkende arbeidsmetoder (Hjertø, 2013).

Selv om kjernenormer ikke er spesifikt formalisert, har noen funnet sin form for effektiv kommunikasjon om produksjonsrelaterte oppgaver. Det kan også se ut til at teammedlemmer har etablert spesifikke normer relatert til møter og kommunikasjon; «*Vi har ukentlig møte, tar gode beslutninger sammen. Da snakker vi sammen og ikke til hverandre*». Ifølge Hackman (2002) vil det være vanskelig for teamet å etablere spesifikke normer, som punktlighet og konflikthåndtering, når det ikke eksisterer kjernenormer. Mangel på kjernenormer kommer til syne hos noen team og jeg opplever at atferden påvirkes av jobbutvidelse og forståelse av gjensidighet; «*En har veldig klar formening om sånn og sånn skal det være, så kommer det andre i teamet og sier at det ikke er slik, og holder på sitt*». Videre gir respondenten uttrykk for at dette hindrer teamarbeidet, og at konstruktive diskusjoner er vanskelig. Når normer ikke er formet med et eksplisitt uttrykk vil sannsynligvis sterke personligheter komme unna med å sine ytringer. Hackman (2002) kaller dette atferds anarki. Basert på funnene tolker jeg det dithen at overgangen fra avdeling til team kan ha medført at teammedlemmers personlige normer er importert til teamet (Hackman, 2002). Teamarbeid er en annen arbeidsmåte og krever derfor normer for samarbeid på en annen måte enn tidligere. Relatert til mine observasjoner av tendens til atferds anarki, har dette kanskje å gjøre med at det ikke er satt et skille, men en slags glidende overgang mellom arbeidsmåtene. Empirien viser også at det foregår harmonisering i noen team som også er en form for atferds anarki på den måten at man fordi en «gir seg» i diskusjoner og uttrykker at «ting fungerer ganske greit». Ifølge Hackman (2002) vil slikt atferds klima bidra til at en foretar tankeløse avgjørelser for å blidgjøre andre. Med det mener han at atferden kan bidra til at arbeidet stagnerer fordi en ikke får tatt i bruk potensielle muligheter.

Andre utfordringer som dukker opp, når det ikke har vært en aktiv prosess rundt felles normsett er at noen tar mer ansvar enn andre; «*jeg har en formening om det meste og kommer*

kjapt opp med løsninger». Det er en menneskelig tendens til å reagere umiddelbart, særlig når noen føler et ansvarsforhold til oppgaver. Hvis det da ikke er etablert felles oppslutning om teamets kjøreregler kan teamet stå i fare for å unngå potensielle muligheter. Det er fordi man uten normer «tillater» andre å ta oppgaveavgjørelser uten at det er felles oppslutning om hvordan oppgavene skal løses. Da kan en ende opp med defensivt og ineffektivt samarbeid (Hackman, 2002).

Når teamet skal etablere kjernenormer er det en fordel diskutere seg frem til felles atferdsregler og oppslutning rundt disse, dette for å avklare forventninger og underliggende forhold som kan bremse samarbeidet. Det anbefales at ledelse involverer seg i formalisering, men at det er teamets engasjement og felles enighet som bidrar til eierskap. Samtidig bør teamnormene formaliseres eksplisitt. En respondent gir uttrykk for at teamet har utfordringer selv om ledelsen er involvert; *«Når ledelsen har bedt oss om å gjøre noe, betinger det samarbeid, når vi ikke har det skaper det et dårlig arbeidsmiljø»*. Slik jeg oppfatter situasjonen er det endrings- og motivasjonsarbeid for felles retning som utfordrer mulighet for å formalisere felles atferdsregler.

Hovedinntrykket mitt er at det faller respondentene naturlig å ha en motiverende holdning og respekt for hverandre; *«Hvis noen spør meg om jeg kan hjelpe med noen, svarer jeg ja ganske umiddelbart, så du slipper å tenke på det»*. Jeg tolker det dithen at teammedlemmene kjenner hverandre og arbeidsoppgaver godt. De fleste har jobbet sammen i over 8 år og har forholdt seg til bedriftens etiske retningslinjer, som de har innarbeidet felles forståelse for.

Funne forteller også om team som jobber bevisst med målsettinger, hvor det bruker informasjonsdeling og refleksjoner i samarbeidet. En respondent gir uttrykk for teamspirit; *«Vi har sånn idemyldring og diskuterer om en trenger hjelp fordi alle er genuint interessert i å nå målet»*. Hackman (2002) mener at når teamet har en samlet positiv oppfattelse av at arbeidet krever gjensidig avhengighet, vil det kunne tilsvare lagåndsarbeid.

Oppsummert kan jeg si at kjernenormer for atferd er tilstede gjennom bedriftens etiske retningslinjer. Hos noen er atferds normene at «ting er bare slik».

(3) Teamsammensetting

Teamene er klart avgrenset fra resten av organisasjonen og teamorganiseringen er ment å være en permanent arbeidsform.

De fleste teamene har fått ny struktur ved at de er slått sammen og noen er fordelt på ulike lokasjoner. De fleste teammedlemmene ikke er «satt sammen» som et nytt team basert på produksjons- eller veilederkompetanse tilpasset den enkelte teamenheten.

Ved teamorganisering har arbeidsledere blitt værende i «sin avdeling», mens andre har byttet lokasjon med hensyn til å samle kompetanse. For å kunne muliggjøre arbeid med teamenes komplekse oppgaver er veiledere innplassert i de ulike teamene. Det vil si at man har vektlagt forutsetning om at sammensetting må samsvare med oppgaveløsning av faktiske teamoppgaver (Hackman, 2002).

Empirien uttrykker en forventning om å bli involvert i sammensettingsprosessen; «*vi ble ikke spurt i forkant om hvor vi kunne tenke oss å være, ble bare plassert*».

Noen uttrykker at forarbeid og involvering fra oppstarten kunne bidratt til å forberede og avklart forventninger. Ifølge Dyer et al. (2020) må teamsammensetting baseres på rett rekruttering i forhold til ferdigheter og evner, men også motivasjon. De begrunner dette med at feilrekruttering vil kreve mye ekstra arbeid i forhold til å motivere de umotiverte. Et kjent problem som kan oppstå er ansvarsfraskrivelse dersom teammedlemmer er umotiverte. Slik atferd kan også medføre konflikter i teamets arbeid, og dermed prosesstap og teambelastning.

Empirien gir derimot ikke inntrykk av at teamene generelt sett ikke sliter med ansvarsfraskrivelse, på grunn av «styrt» teamsammensetting, men at medlemmers motivasjon for teamarbeid ikke ble avklart ved oppstart. Dette har medført økt sykefravær på grunn av konflikter, endringsmotstand og arbeidsbelastning. Medlemmer som bli igjen i teamet står i fare for å bli overarbeidet; «*Jeg synes det er innmari gøy med utvikling, derfor er det så trist at folk ikke er der*». Respondenten legger ikke eksplisitt vekt på arbeidsbelastning i sitt uttrykk, men som Hjertø (2013) sier, blir teamet ubalansert slik at man ikke får utnyttet den dynamikken teamet var tenkt å ha.

Ved å tilsette veiledningskompetanse kan en si at bedriften har tilført balanse i teamene, på den måten at teammedlemmer utfyller hverandre; *«Det er jo helt avgjørende at det er forskjellig kompetanse, hos oss deler vi oppgaver etter evner og ferdigheter, for eksempel er noen flinke til å skrive, andre til å selge, og noen er mer praktiske»*. Ved å tilpasse medlemmenes ulike evner og kompetanse får teamet mulighet til å utnytte at de er et team som igjen er positivt relatert til effektive arbeidsmåter (Hackman, 2002).

Arbeidsomfanget er økt og en til to veiledere er rekruttert til teamene for å utfylle teamets totale kompetanse. Funnene viser at teamene ikke er for store, men som empirien tidligere har vist, kunne arbeidsdesignet vært bedre utformet for å oppnå full utnyttelse av den enkeltes potensial. Når arbeidsdesign ikke er optimalt, medfører det unyttig ressursbruk. Samtidig forteller empirien at det er en utfordring at flere arbeidsledere ikke har fulle stillinger. Det ser også ut til at noen bruker mer ressurser på oppgaver som andre ville brukt mindre ressurser på fordi man verner om «egne oppgaver». Slik jeg ser det har teamene muligens riktige størrelser, men teamets sammensetting kunne vært utnyttet mer optimalt. Dette er i tråd med Hackman (2002) sin påstand om at team bør ha så få teammedlemmer som mulig for å kunne gjennomføre teamarbeidet. Det er med forutsetning om at ressurser er optimalisert.

Funnene viser at teammedlemmer har overordnet felles mindset, rettet mot attføring, og en kan tenke at dette gjør medlemmene svært like hverandre, eller kan anses som en homogen gruppe. Flere har veilederutdannelse, men også helt forskjellige utdannelser og ferdigheter, slik at teamene er relativt heterogene. De fleste medlemmene har jobbet sammen i mange år og kan derfor stå i fare for å «bli homogene». Flere nevner at de opplever at *«vi utfyller hverandre»*, en uttrykker det på sin måte; *«Helt ærlig oppleves det som om vi har jobba sammen i alle åra jeg har jobbet her, men vi har jo ikke det»*.

Oppsummert vil jeg si at teammedlemmer har god nok kompetanse til å utfylle hverandre i teamsammensetningen. Samtidig er ikke teamene sammensatt basert på motivasjon og derfor har noen team utfordringer.

5.2.3 Delkonklusjon interne betingelser som påvirker effektive arbeidsmetoder

Som svar på oppgavens andre spørsmål vil jeg si at teamene er ekte team som fundament for å utvikle seg til mer effektive team. Retning er satt, men prosessen har ikke involvert

teammedlemmer slik at retningen er kun orienterende. Teamene har ulik grad av teamhet, hvor funksjonsavhengigheten har naturlig variasjon. Et team har for lav teamhet til å kalles team, men samlet sett har teammedlemmene også i dette teamet en felles forståelse for at oppgaver krever gjensidighet. Ansvarsavhengigheten er relativt høy, og det forekommer lite ansvarsfraskrivelse i de fleste teamene. Funnene viser at rekrutteringsprosess ikke er basert på motivasjon og at den overbevisende retningen heller ikke har uttrykket viktigheten av teammedlemmers kompetanse for teamarbeid. Teammedlemmene har i stor grad ekspertise i sitt fagfelt og for de fleste teamene oppleves at jobbutvidelse er interessant. Samtidig gir empirien uttrykk for at individuell tilpasning av jobbdesign kunne bidratt til optimal utnyttelse av hverandres ferdigheter. Teammedlemmer uttrykker også et behov for motiverende tilbakemeldinger. Teamene har ingen eksplisitte definerte kjernenormer for atferd og teammedlemmer, men kan ikke sies å være til stort hinder for effektive arbeidsprosesser. Teamsammensettingen er «satt» av teameier, og det ser ut til at teammedlemmer opplever at teamets sammensetting i utgangspunktet utfyller hverandre, men jobbdesignet hindrer teammedlemmer til å utnytte hverandres potensialer. En ser også at motivasjon for teamarbeid kan hindre effektiviteten.

5.3 Eksterne betingelser

Undersøkelsesspørsmål 3: «Hvilke eksterne begrensninger og muligheter oppleves i dagens teamkontekst?»

5.3.1 Teamstøttende kontekst

Teamenes kontekst handler om det organisatoriske miljøet som teamene arbeider i, og Dyer et al. (2020) hevder at teameffektivitet starter i toppen. De mener at team trives i en kontekst lagt av toppledere som vier egne ressurser for å utvikle og anerkjenne teamarbeidet. Ifølge Hackman (2002) vil organisasjonens belønningssystem, informasjonssystem og utdanningssystem ha sterkest innflytelse på teameffektivitet.

a) Belønningssystemet

Attføringsbedriften er regulert av velferdsstaten og opererer derfor innenfor såkalt «skjermet tiltak» hvor man er lovmessig uten utbytterettigheter. Belønninger sett i lys av økonomisk karakter anser jeg derfor som lite relevant for teamprestasjoner.

Prestasjonsbelønning har blant annet som formål å motivere og utvikle de menneskelige ressursene. En forutsetning for å få til dette er organisasjonens evne til å gi effektive tilbakemeldinger er derfor avgjørende for individers potensialer, men også for kvalitetssikring (Kuvaas & Dysvik, 2020).

På undersøkelsestidspunktet var jeg ute etter svar på belønningssystem som fremhever og ivaretar motivasjon og en respondent gir uttrykk for manglende belønningsskultur; *«tilbakemelding i forhold til arbeidsoppgavene mine, så har jeg vel aldri følt meg så lite sett i hele mitt liv på denne arbeidsplassen»*. Slik jeg opplever denne respondenten og empirien generelt er oppfattelse om at bedriften mangler atferdsmessig belønningssystem. Videre sies det at bedriftens fokus er driftsfokusert hvor månedlige resultatmøter omhandler økonomisk måloppnåelse og forretningsmuligheter.

Teamene er ansvarlige for egne resultater, som de tidligere fikk anerkjennelse for. En respondent uttrykker; *«Nå er det helt dødt, den nye ledelsen visste jo ikke helt hvor det (resultatene) lå hen engang»*.

Flere respondenter retter belønningsspørsmålet til VTA-ansatte, og ikke til egen arbeidsinnsats. Slik jeg tolker funnene er teammedlemmene mest opptatt av kvalitet i VTA-tiltaket og belønning av VTA-ansatte. Det uttrykkes at man har liten eller ingen tid til å utvikle og forankre opplæringsplaner eller kompetansebevis slik at teamledere kan belønne

sine ansatte; «.. det hadde blitt veldig mye bedre, vi kunne hatt et opplæringsbevis, et kompetansebevis som kunne vært overført til ordinært arbeidsliv i større grad».

I gruppesammenheng hevder forskning at felles ansvar og arbeidsmotivasjon har sammenheng med målklarhet, tilhørighet, kompetanse- og autonomiopplevelse (Hjertø, Team, 2013). Basert på empirien forstår jeg at flere savner belønningssystem som er rettet mot arbeidsprestasjoner; *Jeg tror de må tenke at ansatte i denne bedriften er gullet i bedriften. Og de må øve seg på å ta vare på de ansatte*. I henhold til forskning vil belønningssystemer rettet mot medarbeiderinvestering og motiverende oppgaver vil en ha bedre forutsetninger for prosessgevinst i form av høy grad av samarbeid, engasjement og ekstrarolleatferd (Kuvaas & Dysvik, 2020, ss. 64-65).

Oppsummert tolker jeg det vet arbeidsledere hva bedriften ønsker, men gir ikke uttrykk for at det ikke er et belønningssystem som motiverer arbeidsprestasjoner.

b) Informasjonssystemet

Bedriften benytter kommunikasjonsverktøyet Office 365 som informasjonssystem. I tillegg bruker teamene eget fagsystem for tiltaksbransjen. For mye og unødvendig informasjon kan være prestasjonshemmende og empirien gir ulike tilbakemeldinger av hvordan systemet oppleves.

På spørsmål om opplevelse av informasjonssystem i forhold til ansvar for VTA-tiltaket fra «A-Å», opplever jeg ulike refleksjoner rundt informasjonssystem. Flere svar omhandler bruk av Office 365, mens andre gir mer uttrykk for teamrelatert informasjon i praksis.

Empirien forteller at flere opplever informasjonsflyten gjennom ulike kanaler i Office 365 er kaotisk, og at mye av den samme informasjonen blir spredt på flere kanaler; *«Jeg synes det er kaos også hos ledelsen om hvor en skal legge ut ting»*. Jeg oppfatter at respondenten synes informasjonsmengden kan være overveldende.

På undersøkelsestidspunktet viser det seg at en ny applikasjon ble tatt i bruk istedenfor en annen, ikke alle hadde fått det med seg; *«Ja, det her Yammer, var det noe som hette, det visste jeg ikke helt om»*. Slik jeg oppfatter det har Yammer en relasjon til teamarbeidet, men at en ikke har oppfattet dette på grunn av overveldende informasjonsflyt og informasjonskanaler.

Empirien gir uttrykk for at teamene har den konkrete informasjonen de trenger for å utføre praktisk arbeid, spesielt i forhold til utføringsplattformen. Hvor mye tid man bruker på å finne relevant informasjon er individuelt og noen hevder at det praktiske utføringsarbeidet tar

såpass mye tid at en ikke alltid husker hvor informasjonen er; *«På en måte kan man si at man kan finne veldig mye informasjon hvis man har tid til å gå inn på disse forskjellige sidene som vi har, men det er jammen ikke alltid man har tid til det».*

Dyer et al. (2020) viser til at det ligger gode utviklingsmuligheter dersom man benytter undersøkelser som en del av informasjonssystemet. De hevder at man kan bruke systemet til å fange opp resultat av relevant informasjon om omgivelsene og ta i bruk undersøkelser om ulike teamrelaterte forhold, men også om ansattes jobbtilfredshet.

Respondenter gir generelt sett uttrykk for ønske om informasjon i form av allmøter, og mer åpen informasjon om hva som skjer *«Jeg kunne ønsket meg mye mer transparens, altså det var mer åpenhet om informasjon, det er utrolig hva folk tåler».* Slik jeg tolker respondenten handler om å tåle informasjon underveis i prosesser, som ikke nødvendigvis har et klart organisatorisk svar. Samtidig sier andre at bærbar pc har gjort dagen enklere fordi man kan søke informasjon og samtidig være mer tilgjengelig i arbeidsmiljøet. En respondent forteller om behovet for nytt fagsystem for tiltaksbransjen og at det er under utvikling. Flere respondenter uttrykker at de ikke foreløpig har noe forhold til den nye plattformen og at *«det er noe noen driver med».*

En annen ting som dukket opp i empirien er VTA-ansattes mulighet til å innhente relevant informasjon. Respondenter forteller at atføringskvalitet også handler om kvalifisert opplæring på digitale plattformer, men at det i stor grad er slik at arbeidsledere informerer, ved å dele ut «lapper». En uttrykker at det ville vært hensiktsmessig å tilrettelegge informasjonssystem slik at flere kan være ansvarlige for å holde seg informert *«Det er jo en del av læringa i den her prosessen, og nå er det er mye snakk om læring og hva du skal lære vekk».* Slik jeg tolker funnene handler VTA- ansattes involvering i informasjon like mye om at man i større grad kan frigjøre tiden teamledere bruker på spørsmål som flere enkelt kan finne selv.

Generelt sett viser empiriske funn at teammedlemmer forsøker så godt de kan å skaffe seg informasjon gjennom Office 365, men hvor raskt eller god informasjon man finner er relatert til dataferdigheter og tilgjengelig tid. Flere er usikre på hvor i systemet de skal lete for å finne informasjon, men slik jeg tolker respondentene har erfaringen medført at man lettere finner frem til teamrelevant informasjon.

Oppsummert viser funnene at informasjonssystemet for så vidt er rettet mot teamenes arbeid, men at teammedlemmer ønsker mer involvering og informasjon om organisatoriske prosesser.

Samtidig ser det ikke ut til at informasjonssystemet har særlig negativ påvirkning på effektivitet.

c) Opplæringssystemet

Dyer et al. (2020) hevder at det har lite for seg å etablere team uten videre oppfølging. De sier at bedrifter må anse team som investering og sørge for trenings- og utviklingstiltak som vil lede teamet til presterende arbeid.

Teamenes totale kompetanse består i hovedsak av arbeidsleder- og veiledningskompetanse, i tillegg til at flere har ferdigheter og kompetanse relatert til økonomi og forretningsutvikling. Empirien forteller at teammedlemmene opplever å ha god generell kompetanse for å utføre arbeidsoppgaver, men viser også at det er ønske om mer læring.

Teamene er ansvarlig for den enkelte VTA- ansattes opplæringsplaner i forhold til læringsevne. Noen respondenter hevder at man egentlig ikke har nok spisskompetanse i seg selv, for å fylle opplæringsplanene i VTA- tiltaket. Det vil si at man ser et sprik mellom egen kunnskap og faglig kvalifisering for ekstern praksis eller arbeid. Derfor viser også empirien at teammedlemmer savner relevant opplæring og kurs både i forhold til produksjonsjobben, men også relatert til veiledning. En respondent påpeker at det er viktig for utføringskvaliteten at opplæringsplanene er «up to date» for å imøtekomme krav i ordinært arbeid; *Kompetanse bringer verden fremover, sånn er det bare*».

På spørsmål om opplevelse av teamets totale kompetanse hevder en av respondentene at ingen i teamet egentlig har teamarbeidskompetanse, og at det burde vært opplæring i hvordan man jobber i team «*vi skjønner jo at en skal spille på lag, men det er jo mye annerledes som ligger til grunn enn det*». I den forbindelse uttrykkes det at for eksempel rolleforståelse kunne vært nyttig.

Bedriftens planer for de ulike tiltakene er under utvikling og derfor ønsket jeg å vite hvordan en oppfatter mulighetene for opplæring fremover. Empirien gir uttrykk for at en ikke vet om det finnes opplæring og kompetansemuligheter; «*Om det finnes så mye opplæring og kompetansemuligheter det vet jeg ikke. Det er litt sånn dagskurs innimellom, men det har jeg ikke hatt anledning til å gå på*».

Flere funn gir uttrykk for at «vi nå er inne i en annen tid» som er mer rettet mot kompetanse og kompetanseheving og uttrykker optimisme og tro på at opplæringsstøtte vil bedre seg i tiden som kommer. Noen påpeker at arbeidet fremover er en prosess og at det er vanskelig å si

hvilke kurs eller opplæring man vil ha behov for. Noen har erfaring med at man må bruke lapper til å skrive beskjeder til personer som er døve, og ser derfor et behov for kurs i tegnspråk. På spørsmål knyttet til organisasjonens opplæringssystem gjentok flere av respondentene et ønske om ressurser og tid til å samarbeide for å oppdatere opplærings- og kvalifiseringsplaner. Empirien gir uttrykk for at det er lite opplæringsstøtte rundt økonomi og forretningsutvikling, men at det er stort fokus på ny attføringsplattform. Respondentene forteller at teamenes kompetanse er kartlagt og at arbeid med opplæring er i prosess.

Oppsummert gir empirien inntrykk av at teamenes totale kompetanse er bra. Det er ønskelig med synlig opplæringsstøtte slik at man kan orientere seg om hvilke former for opplæring som er tilgjengelig. De oppgitte behovene for opplæring er ikke avgjørende for teameffektivitet på undersøkelsestidspunktet.

5.3.2 Delkonklusjon teambasert støtte

Som svar på spørsmål nummer tre vil jeg si at det er belønningssystemet som utpekes til å være den største utfordringen for å ivareta teameffektivitet. Funn viser at det ikke eksisterer et system som fremmer atferds relatert prestasjon. På undersøkelsestidspunktet ser det ut til at kommunikasjon gjennom Office pakken fungerer nokså bra, men at det også bør tilrettelegges for et informasjonssystem som støtter opplæring relater til VTA-ansatte. Empirien viser at det ikke er et formelt opplæringssystem, men tro på at dette vil komme i nærmeste fremtid.

6 Konklusjoner og anbefalinger

Kapittelet er relatert til casestudiens problemstilling. Undersøkelsesspørsmål er stilt i en rekkefølge, en, to og tre, og konklusjoner er relatert til funn og analyse i den rekkefølgen. Sammen med konklusjon for hvert undersøkelsesspørsmål følger anbefaling for gjeldende bedriftscase.

Basert på analysen vil jeg konkludere med at både interne og eksterne betingelser påvirker teamenes muligheter til å benytte teamvirkemidler i arbeidet. Teamoppgavene har et omfang som tilsier at de er større enn hva enkeltindividet kan utføre alene. Ansatte har lang erfaring og ferdigheter som tilsier at teamets totale kompetanse er relativt høy, og derigjennom gode forutsetninger for arbeid med attføringskvalitet fra «A-Å».

Undersøkelsesspørsmål en konstaterte at i en deskriptiv teamforståelse kan en anse teamene som ekte, hvor de ulike oppgavene skaper ulike grader av avhengigheter i gruppen. I enkelte oppgaver eksisterer det en funksjonsavhengighet i forhold til kompetanse, men at det av ulike årsaker ikke lar seg gjennomføre i praksis. Det eksisterer en ansvarsavhengighet i form av et kollektivt ansvar fordi mål- og resultatarbeid er større enn hva den enkeltes bidrag.

Teammedlemmene gir uttrykk for at samarbeid og gjensidighet er nødvendig for gjennomføring av teamarbeidet. Medlemmene uttrykker at totalitetsforståelse for teamarbeid har utviklet seg siden oppstart, og dermed oppfatter seg som team. Noen team har av ulike årsaker utfordringer med å oppføre seg som et team.

Undersøkelsesspørsmål to belyser hvilke interne faktorer som påvirker teamenes muligheter for å benytte teamvirkemidler i deres arbeidsprosesser. Dette belyses gjennom fundamentale faktorer for effektivt teamarbeid. Det er kommunisert en retning i form av at teamarbeid er ønskelig arbeidsmåte, men for teammedlemmene har overgangen ikke skapt et markert skille mellom avdelingsarbeid til teamarbeid. En lengre og mer involverende prosess relatert til overbevisende retning kunne kanskje bidratt til økt kollektiv oppslutning og motivasjon for teamarbeid.

En muliggjørende struktur er til stede i den forstand at oppgavene som skal løses er reelle teamoppgaver. Ny stillingsbeskrivelse er kommunisert, og teamene er gitt ansvar for å utforme oppgavedesignet. Teamets totale kompetanse tilsier at jobbdesign kan optimaliseres. Flere medlemmer opplever liten fleksibilitet til å optimalisere jobbdesignet innad i teamet, og at designet ikke sikrer ekstern tilbakemelding. Det eksisterer kun implisitte kjernenorner for atferd, som med fordel kunne vært formalisert og uttrykket eksplisitt. Teamsammensetningen

er stabil over tid, men optimalisert jobbdesign kunne kanskje bidratt til bedre utnyttelse av å være i et team.

Dette er interne faktorer som påvirker teamenes bruk av teamvirkemidler i arbeidsprosessene og faktorene indikerer at virkemidlene bør utvikles for økt prestasjon.

Undersøkelsesspørsmål tre belyser muligheter og begrensninger som ligger i den teamstøttende konteksten. Empirien viser at den eksterne konteksten kunne vært bedre strukturert for teamstøttende arbeid. Informasjonssystemet er etablert, men kan med fordel spisse informasjon mer direkte til teamarbeid. Empirien viser et ubevisst forhold til belønningssystem, som med fordel kunne vært etablert og gitt eksplisitt uttrykk for kollektive prestasjoner. Opplæringssystemet er ukjent for teammedlemmene og en bør kanskje synliggjøre trenings- og utviklingstiltak. For at eksterne ledere skal ha mulighet til å bruke struktur og systemer for å gi nødvendig teamstøtte, vil det være en fordel å etablere et spesifikt støttesystem.

Med utgangspunkt i undersøkelsesspørsmål en, to og tre kan jeg konkludere med at man ikke har hatt et bevisst forhold til å ta i bruk teamvirkemidler ved teaminnføring. Dette er kanskje grunnen til at jeg finner så ulike variasjoner av hvordan teamene fungerer. Derfor viser analysen at både interne og eksterne faktorer påvirker teamenes muligheter til å benytte teamvirkemidler i arbeidet.

Studien viser at en kan velge å bruke virkemidler relatert til interne betingelser for at teamene skal ha bedre mulighet for å utføre oppgaver. Oppgaven viser at teamene i flere tilfeller har behov for å jobbe og oppføre seg som et team. Studien viser at konteksten hverken er støttende, eller ikke støttende, for å forsterke teamprestasjoner. Samtidig viser studien en tendens til fokus på oppgaveferdigheter enn mellommenneskelige aspekter. For å bygge et stabilt og robust team over tid, bør teamkonteksten bygges på prestasjonsfremmende prinsipper med fokus på kollektiv belønning og opplæring i kollektive arbeidsformer. Eksplisitt uttrykk for mål kan sikre kollektiv oppslutning, motivasjon og eierskap som sikrer fokusert innsats. Videre viser studien at teamene kan trenge ekspertveiledning i form av en leder eller teamutviklings arbeid som fokuserer på fremme de fundamentale betingelsene for teameffektivitet.

Funnene viser at interne betingelsene kan utnyttes på en slik måte at de kan støtte teamprosessene, og at det lar seg gjøre selv om teamet ikke har særlig grad av teamstøttende

kontekst. Teorien forteller at man da er avhengig av å ha leder med handlingsrom, autoritet og myndighet som bidrar til å fremme teamarbeidet.

6.1.1 Muligheter for bedriften

Gjennom dette studiet har jeg reflektert over forhold ved interne og eksterne betingelser som påvirker teamenes arbeidsprosesser. Oppgaven har dermed produsert anbefalinger og muligheter til å ta i bruk teamvirkemidler for å fremme mer effektivt teamarbeid.

Rask innføring av team som arbeidsmåte og mangel på teamvirkemidler er årsak til flere utfordringer, siden teamarbeid er annerledes enn avdelingsarbeid. Teamoppstart burde sørget for involvering og kollektiv motivasjon for mål og visjoner. På den måten ville en også fanget opp og utbedret hindringer for faktisk teamarbeid. For å oppnå mer fokusert innsats, kollektivt engasjement og forståelse for arbeidsmetoden, vil teamutviklingsarbeid og bruk av teamvirkemidler bidra til opplevelse av et markant skille mellom arbeidsformene.

Måloppslutning gir anledning til å sikre kollektivt ansvar og fokusert innsats for effektivt teamarbeid. Eksplisitt konsistent beslutningsmyndighet vil føre til at beslutninger tas på linje med og i samsvar med overordnet mål.

Rask beslutning og ansvarsoverlatelse til teamene, bidrar til at den muliggjørende strukturen ikke støtter teamarbeid i særlig grad. Det ligger stort potensial for økt effektivitet, ved å dra nytte av teammedlemmenes høye ansvarsfølelse, gode ferdigheter og evner, samt arbeidsengasjement. Studien viser at teammedlemmer ikke opplever tilstrekkelig autonomi relatert til gjennomføring av oppgaver. Teamene må enten gis full beslutningsmyndighet til å ta selvstendig ansvar for hvordan de skal løse teamarbeidet. Alternativet er at noen med autoritet setter sammen arbeidsoppgaver og fordeler disse til teammedlemmene. Teamteorien anbefaler at teammedlemmer som kjenner arbeidsoppgavene best og i tillegg er ment å ha autonomi, bør organisere oppgavene selv. Relatert til arbeidsdesign viser studien at tilbakemeldinger på utført arbeid er prosessorientert, og en bør derfor fokusere på individuell og gruppebasert motivasjon. Teamene er satt sammen basert på faglighet eller naturlig samarbeid. Studien viser at flere teammedlemmer opprettholder sine kjerneoppgaver, men også at arbeidsdesignet utfordrer flere team slik at teammedlemmers ferdighet og evner kunne vært bedre utnyttet. Siden det ikke er etablert eksplisitte kjernenormer kan sammensetting utfordre effektive arbeidsmetoder, ved at importerte eller opprettholdte atferds normer kan skape «skylapper» for kreativitet og innovasjon. For å sikre at ikke uvaner hindrer

teameffektivitet, kan arbeid med formalisering av eksplisitte normer bidra til større grad av gruppetenking og kollektivt uttrykk for akseptert atferd.

Studien viser at medlemmene har deltatt i kompetansekartlegging, men har ikke noe klart bilde av hvilke opplæringsmuligheter som finnes. For å tydeliggjøre muligheter for kompetanse og ferdighets utvikling bør det foreligge et eksplisitt opplæringssystem. Studien gir uttrykk for at organisasjonen mangler et teamstøttende belønningssystem, som kan tyde på at det er noe lavt fokus på aspekter ved menneskelige prestasjoner. For å øke teammotivasjon som kan fremme presterende resultater bør en vurdere å implementere et belønningssystem for teamprestasjoner.

Til slutt vil jeg oppsummere noen av mine hovedinntrykk. Det ser ut til at teamene har funnet seg bedre til rette med teamarbeid, på undersøkelsestidspunktet enn på teamimplementeringsstadiet. Teammedlemmene har høy ekstrarolleatferd både innad i teamene og på tvers av teamene, og har generelt sett et godt samarbeid. Flere uttrykker behov for mer tid sammen og ønsker kvalifisert teamutviklingsarbeid, samtidig som de fleste tror at teamarbeidet vil bli mer smidig med mer erfaring. Noen team utfordres av små eller store konflikter som jeg oppfatter er relatert til endringen fra avdelingsarbeid til teamarbeid. Medlemmene har engasjement for samfunnsoppdraget og opplever særlig attføringsoppgaver som motiverende. En er også opptatt av å skape stabile arbeidsforhold for sine VTA-ansatte og ønsker mer tid direkte relatert til attføringsarbeid. Jevnt over gir alle uttrykk for å ha god kjennskap til jobbene sine og at de har forsvarlig ansvar til å bli gitt større grad av autonomi. Flere opplever at informasjonskaos i oppstarten har bedret seg siden de har blitt bedre kjent med Office pakka og mulighetene den gir. De gir ikke spesielt uttrykk for at det er et prekært behov for opplæring, men en høy andel ønsker mer tilbakemeldinger og anerkjennelse for arbeidet.

Alle respondentene uttrykker at team burde vært implementert med en prosess og ikke kommunisert epost. Ikke alle teamene fungerer som team i undersøkelsesfasen, men så er heller ikke prosessen ferdig. Teamvirkemidler må tas i bruk for å utvikle teamene slik at man kan høste mer effektivitet av teamprosessene.

6.1.2 Videre forskning

Undersøkelser i dette studiet er foretatt på et forholdsvis tidlig stadium etter teametablering og dermed er det sannsynlig at flere av forbedringsforslagene allerede er iverksatt. Erfaring basert på de samme teamvirkemidlene kunne vært undersøkt på et senere tidspunkt for å avdekke teamutvikling. En slik studie kunne fanget opp hvilke aktiviteter som er iverksatt for mer smidig teamarbeid, spesielt i forhold til konflikter, beslutningsmyndighet og jobbdesign. Videre kunne det vært interessant og foretatt en studie av bedriftens ledes syn på organiseringen og deres planer for teamutvikling.

7 Bibliografi

- Arbeid & Inkludering. (2019). *Arbeidoginkludering.no*. Hentet fra ProFlex og Durapart er Jobbklar: <https://www.arbeidoginkludering.no/aktuelt-saker/proflex-og-durapart-er-jobbklar/>
- Bang, H. (2008, mars 01). Effektivitet i lederteam- hva er det, og hvilke faktorer påvirker det? *Tidsskrift for Norsk psykologiforening*, vol.45, ss. 272-286.
- Bang, H. (2021, 03 15). *Ledernytt.no*. Hentet Februar 03, 2022 fra Teambygging er ikke alltid teambygging: <https://www.ledernytt.no/teambygging-er-ikke-alltid-teambygging.6180916-355436.html>
- Bang, H., & Middelfart, T. N. (2021). *Effektive ledergrupper*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Benjaminsen, C. (2019, November 21). *Slik jobber de aller beste teamene*. Hentet Februar 03, 2022 fra Gemini: <https://gemini.no/2019/11/slik-jobber-de-aller-beste-teamene/>
- Bjørnu, E., Hippe, J., Holte, J., Røtnes, R., Trygstad, S., & Bergene, A. C. (2019). *Når velferd er til salgs*. Oslo: Fafo.
- Buchanan, D. A., & Huczynski, A. A. (2019). *Organizational Behaviour*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Dyer, G., & Dyer, J. (2020). *Beyond Team Building*. Hoboken: John Wiley & Sons, Ink.
- Fjeldstad, Ø. (2019, januar 29). *Velferd.no*. Hentet fra Nav inviterer til kamp om kontrakter verd milliarder: <https://velferd.no/arbeidsliv/2019/nav-inviterer-til-kamp-om-kontrakter-verdt-milliarder>
- Hackman, J. R. (2002). *Leading Teams, setting the stage for great performances*. Boston : Harvard Business School Publishing.
- Hjertø, K. B. (2000, vol. 5). *Tid for effektive team: Veien fra klisjé til realiteter*. Hentet Februar 03, 2022 fra Magma.no: <https://old.magma.no/tid-for-effektive-team-veien-fra-klisj-til-realiteter>
- Hjertø, K. B. (2013). *Team*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2021). *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Riga: Cappeen Damm Akademisk.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2016). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kulik, C., Oldham, G., & Hackman, J. (1987). Work Design as an Approach to Person-Environment Fit. *Journal of Vocational Behavior*, vol.31, issue 3, ss. 278-296. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90044-3](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90044-3).
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen : Fagbokforlaget .
- Melberg, K., & Mikkelsen, A. (2015). Endringsledelse i nedgangstider. *Magma*, ss. 56-67.
- Regjeringen. (2021, Oktober 13). *Arbeidsmarkedstiltak*. Hentet fra Arbeidsmarkedstiltak: <https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmarked-og-sysselsetting/innsikt/arbeidsmarkedstiltak/id86897/>
- Sjøvold, E. (1/2009). *Før du vurderer teambygging- myter og fakta om ledergrupper og effektivitet*. Hentet Februar 03, 2022 fra Magma.no: <https://old.magma.no/foer-du-vurderer-teambygging-myter-og-fakta-om-ledergrupper-og-effektivitet>
- Sjøvold, E. (2006). *Teamet- Utvikling, effektivitet og endring i grupper*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental Sequence In Small Group. *Psychological Bulletin*, Vol. 63, ss. 384-399.
- Williams, K., & O'Reilly, C. (1998). Demography and Diversity in Organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behaviour*, vol. 20, ss. 77-140.
- Wolden, G. (2017, 02 09). *Gemini.no*. Hentet Februar 03, 2022 fra Teambygging uten effekt: <https://gemini.no/2017/02/teambygging-uten-effekt/>

Vedlegg 1

Søknad om tillatelse til masterundersøkelse i egen bedrift

Jeg er i ferd med å avslutte masterstudiet EMBA og har valgt å skrive oppgaven som en bedrifts case fra eget selskap.

Tema for oppgaven er teamutvikling.

Problemstillingen er «Hvilke aspekter ved teamutvikling kan ha forbedringspotensialer for å oppnå team som arbeidsform?»

For å svare på problemstillingen har jeg følgende spørsmål:

1. I hvilken grad betrakter avdelingen seg som et team?
1. Hvordan utføres arbeidsoppgaver basert på en modell for teamprestasjon?
1. Hvilke interne og eksterne begrensninger og muligheter oppleves i dagens teamkontekst?

Oppgaven retter seg i all hovedsak mot selve teamarbeidet.

Derfor har jeg i samråd med veileder, Tor-Geir Kvinen ved UIA, avklart at det ikke er behov for å søke tillatelse fra NSD i forbindelse med intervjuer.

Dette begrunnes med:

- Bedriftens navn og lokalisering vil være anonymisert
- Intervjuobjektens demografiske forhold og lokalisering er irrelevante for oppgaven
- Intervjuobjektene er dermed anonymisert og vil kun bli sitert

Bente Solberg, 07.03.22

Vedlegg 2

Vil du delta i mitt forskningsprosjekt om teamutvikling?

Jeg trenger informanter til masteroppgaven og dette er et spørsmål til deg om å delta i forskningsprosjektet. Formålet med oppgaven er å undersøke hvordan praktisk erfaring med teamarbeid bidrar til forbedringspotensialer. Arbeidet gjøres i forbindelse med et mastergradsstudium ved Universitetet i Agder, som en del av Executive Master in Business Administration.

Her er litt informasjon om målene for prosjektet og hva din deltakelse vil innebære.

Formål

Formålet med studien er å se på hvilken betydning ulike aspekter ved teamutvikling påvirker teamarbeid og teamprestasjoner. Å undersøke dette er interessant i kontekst av at bedriften nylig har implementert teamorganisering. Derfor vil jeg gjennom denne oppgaven kunne gi bedriften videre anbefalinger om teamutvikling.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelse i studien innebærer et intervju med meg etter avtalt tid og sted. Intervjuet vil vare i omtrent 60 minutter. Jeg vil intervju deg om dine erfaringer rundt teamarbeid, eksempelvis arbeidsprosesser, motivasjon, valgfrihet, kompetanseutvikling og tilhørighet i teamkontekst. Opplysningene vil registreres gjennom lydopptak som senere transkriberes til et dokument. Alt du sier vil bli anonymisert, og jeg har taushetsplikt. Jeg vil ikke samle inn personlige opplysninger utover oppgaverelevant informasjon som kommer frem i intervjuet. Det vil si at hverken navn, alder, ansiennitet, avdelings- eller organisasjonstilhørighet og eventuelle andre gjenkjennende elementer vil komme frem i oppgaven. Forskningen har til hensikt å skape et helhetsbilde av teamene i som gruppe i bedriften. Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Ditt personvern-hvordan jeg oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formål jeg har fortalt om i dette skrevet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun jeg, Bente Solberg, og min veileder Tor Geir Kvinen som vil ha tilgang på personopplysninger. Opplysningene som kommer frem, vil oppbevares på personlig passord beskyttet datamaskin. Navnet ditt vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Dokumentet med transkripsjonen fra intervjuet vil ha kode for å kunne åpnes.

Alle personopplysninger og annen sensitiv data vil bli anonymisert, og du vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen. Prosjektet skal etter planen avsluttes 15. juni 2022.

Når mitt arbeid er gjennomført vil all personlig data bli slettet.

Jeg håper du ønsker å delta i studien. Har spørsmål til studien, ta kontakt med meg på mobil 92 48 07 07, eller bsl@jobbklar.no

Hilsen

Bente Solberg, 07.03.22

Vedlegg 3

Intervjuguide teammedlemmer i bedriften

1. Motivasjon

- a. Hva er arbeidsmotivasjon for deg?
- b. I hvilken grad opplever du jobbtilfredshet?

2. Team

- a. Hvordan definerer du et team?
- b. Hva forbinder du med teamutvikling?

3. Teamimplementering

- a. Kan du fortelle litt om prosessen?
- b. Hvilke egenskaper ser du hos som positive for teamet?

4. Interne betingelser

- a. Hvilke teammål/formål kjenner du til?
- b. Kan du fortelle hvordan teamet jobber for å nå målene?
 - i. samarbeid
 - ii. arbeidsfordeling
 - iii. refleksjoner

5. Struktur

- a. I hvilken grad er teamet delegert beslutningsmyndighet?
- b. Hvor motiverende er dine arbeidsoppgaver?
- c. Hvordan opplever du teamsammensettingen?

6. Teamstøttende kontekst

- a. Belønningssystem
 - i. Kan du fortelle litt om hvordan teamet blir belønnet for utført teamarbeid?
 - ii. Hva opplever du som belønning for teamarbeid?
- b. Informasjonssystem
 - i. I hvilken grad opplever du at nødvendig informasjon er lett tilgjengelig?
 - ii. Hvordan skaffer du informasjonen du trenger?
- c. Opplæringssystem
 - i. I hvilken grad opplever du behov for opplæring?
 - ii. Hvilken tilgang har teamet/du til opplæring, kurs, ol.?

Vedlegg 4 (Diskusjonsnotat)

Bente Solberg

Diskusjonsnotat Executive Master of Business Administration (EMBA)

Tema: «Ansvarlig»

Tema for min masteroppgave er «Fra avdeling til teamorganisering». Studien er en bedrifts case som har til hensikt å undersøke ansattes opplevelse av teamarbeid i praksis, som kan bidra til bedriftens teamutvikling. Utgangspunktet for interessen var at bedriften i 2021, omorganiserte arbeidsmetode fra arbeidsgrupper til teamarbeid.

Med utgangspunkt i min forståelse av at arbeidsgruppearbeid og teamarbeid er to ulike måter å jobbe på, undersøkte jeg først og fremst om bedriften pr. definisjon hadde etablert teamarbeid. Arbeidsgruppene har fått økt omfang av arbeidsoppgaver og det er tilsatt flere personer i gruppen slik at oppgavene lar seg løse. Studien viser at arbeidsoppgavene har et komplekst omfang som krever gjensidig funksjons- og ansvarsavhengighet for å gjennomføres. Funnene viser ulik grad av variasjon relatert til avhengigheten og kan antakeligvis forklares med at teamene er relativt umodne, at den overbevisende retningen ikke har engasjert nok. Samtidig kan det se ut til at lokalisering utfordrer mulighet til gjensidighet. Jeg konkluderte med at arbeidsgruppene kan karakteriseres som ekte team (Hackman, 2002). Teamorganiseringen har til hensikt å være permanent og en har et ønske om at teamene utvikler seg til effektive arbeidsteam. Derfor undersøkte jeg også hvordan teamene utfører sine arbeidsoppgaver ut ifra Hackmans modell for teameffektivitet. Funnene viser varierte tilnærminger til effektive arbeidsmåter. Variasjonene er primært rettet mot målprosessarbeid og muliggjørende struktur. En mulig sammenheng kan være at man ikke opplever en reel overgang, eller et skifte mellom arbeid som «avdeling» til teamarbeid. Samtidig påvirkes arbeidsprosesser av jobbdesignet og teamets mulighet til å fordele ressurser mest hensiktsmessig. Teamorganisering krever også organisatorisk teamstøtte og derfor undersøkte jeg også hvilke eksterne begrensninger og muligheter som oppleves i dagens teamkontekst. Studien viser at det ikke er tilrettelagt for spesifikk teamstøtte, spesielt relatert til belønningssystem.

I 2018 ønsket jeg nettopp å ta ansvar for egen personlige og faglige utvikling ved å bli EMBA student. Mitt arbeidssted oppfordret ansatte, spesielt kvinner, til å ta høyere utdanning da

ledelsen stort sett bestod av menn. Bedriften la ingen føringer for utdanningsretning og heller ingen avtale som bandt meg til bedriften underveis eller i ettertid. Jeg valgte EMBA studiet fordi jeg opplevde fagene som interessante, særlig HR, prosjektledelse, strategisk forretningsutvikling og branding. Jeg fikk en god avtale med arbeidsplassen slik at jeg fikk fri med lønn ved alle studiesamlinger og to lesedager hver måned. Bedriften betalte ikke for studieavgiften eller bøker, men som fagorganisert i FLT, søkte jeg utdanningsstøtte. Fordi støtten utgjorde 37.500,- pr. år, kunne jeg selv ta ansvar for restbetaling. Støtten økte til 40.000 da masteråret kostet 60.000,-. Siden jeg skulle selv betale for studiet, var utdanningsstøtten avgjørende for at jeg kunne ta ansvar for, og gjennomføre EMBA studiet.

Selv om bedriften ikke har lagt føringer for eller betalt for studiet, har jeg under hele studiet hatt mål om å fullføre. Ved hjelp av retningslinjene og tidsfristene som studiet krever har det hjulpet meg til progresjon. Studiet er lagt opp til både individuelt arbeid og gruppearbeid. Denne læringsformen har vært bra fordi man lærer å ta ansvar for arbeid på et høyere studienivå, men samtidig også erfarer hvordan medstudenter tar sitt ansvar for gruppearbeid.

Siden jeg selv var ansvarlig for studien, stod jeg heller ikke til ansvar overfor andre i valg av tema og undersøkelsesmetode i forhold til masteroppgaven. Ved semesterstart var jeg veldig i tvil til om hva jeg ville legge energi i for å opprettholde motivasjon. Siden jeg har Bachelor i Opplevelsesbasert reiseliv og arrangementsledelse vurderte jeg flere tema og ulike vinklinger i den retningen. På den andre siden vurderte jeg ulike koblinger mellom mine faglige interesser ved masterstudiet, samt en metodeform som kunne la seg gjennomføre internt i bedriften. Når bedriften innførte team som arbeidsmetode i 2021, ble det en naturlig retning og tema for min masteroppgave. Problemstillingsprosessen opplevde jeg som så krevende at jeg var nære på å gi opp. Takket være min veileder, Tor Geir Kvinen, ble jeg veiledet, men pushet til å ta ansvar for å stadig spisse mine problemstillingsforslag. Til slutt satt den, og dermed ble det enklere å finne underspørsmål for å svare ut problemstillingen.

Som masterstudent har jeg opplevd at hvert semester har vært givende, og eksamensgjennomføring, ved siden av 100% jobb har fungert temmelig bra. Masteroppgave prosessen derimot har vært en langvarig og ikke minst utfordrende prosess. Det har krevd mye egeninnsats, planlegging og kunnskap. Jeg har kun stått i ansvarsforhold med meg selv, og det har krevd mye motivasjon for å gjennomføre masterarbeidet. Jeg opplevde underveis at jeg ville hatt utbytte av å sette meg inn i og skrevet store deler av metodekapittelet før jeg satt i gang med teorien. Gjennom studiet har det vært lite fokus på team, slik at jeg måtte selv ta

ansvar for å sette meg inn i, og lese meg opp på teorien. Det har medført enda mer innsikt og ny kunnskap enn hva jeg hadde før masteroppgaven skulle skrives.

Masterstudiet har undersøkt teamorganisering i en attføringsbedrift, og derfor har jeg valgt at diskusjonsnotatet omhandler samfunnsansvar som er bedriftens hovedvirke.

Attføringsbedrifter, også kalt tiltaksarrangører, er regulert gjennom årlige rammebevilgninger i statsbudsjettet. Samfunnsansvaret går ut på at NAV inngår avtaler med et stort antall tiltaksarrangører om kjøp av tiltaksplasser. Størst på dette området er arbeids- og inkluderingsbedriftene og vekstbedriftene. Dette er en gruppe virksomheter som ofte er kommunalt, eller fylkeskommunalt eid, og som har til hovedformål å drive tiltak for NAV.

Typiske samfunnsoppgaver som slike bedrifter tilbyr gjennom Nav er tiltakene avklaring, oppfølging, arbeidsforberedende trening og varig tilrettelagt arbeid (VTA). Det er vanlig at denne bransjen tilbyr tilrettelagt arbeidstrening for yrkeshemmede, gjennom ulike produksjons- og tjenestearenaer.

Ansvarsreformen (HVPU-reformen) som ble vedtatt i 1988, hadde til hensikt å pålegge kommuner tilrettelegging av tilbud for normalisert liv, for mennesker med psykiske utviklingshemninger (Trondsen, 2022). Dette er lenge siden, og dagens attføringsbedrifter utøver fortsatt et samfunnsansvar for å tilrettelegge for ulike yrkeshemninger. Man har kanskje rett i at den gang ble mennesker med psykisk utviklingshemming «plassert» i et arbeid med et relativt ansvarsløst forhold til arbeidsoppgaver.

Sett fra eget ståsted, tilbyr min bedrift arbeidsplasser som krever en viss inntjening, og setter dermed krav og ansvar til alle ansatte. Jeg må presisere, *arbeidsplass* for yrkeshemmede. Grunnen til at jeg presiserer arbeidsplass, er at jeg, overraskende nok, i 2022 kommer i situasjoner med mennesker som har et utdatert syn med tilnærminger som «så søte de er». Jeg opplever dette som stigmatisering, og at man ikke har forstått hvilket ansvar man både må ta og har som ansatt i attføringsbedrifter.

Til daglig differensierer vi ikke mellom ordinært ansatte og VTA (varig tilrettelagt arbeid) ansatte, men det gjør det enklere å forklare i denne oppgaven.

Poenget mitt er at ansvaret er flerfoldig. Når det gjelder samfunnsansvaret, relater til tiltaket varig tilrettelagt arbeid (VTA), benytter som sagt Nav attføringsbedrifter for å bidra til å løse samfunnsoppdraget. Som ordinært ansatt i bedriften forplikter ordinært ansatte seg til, og har

ansvar for, å følge Nav sine retningslinjer for kvalifisering og tilrettelegging av arbeidsoppgaver.

På den andre siden er det slik at mennesker som har 100% uførhet (VTA) gis mulighet til ansettelse, på lik linje med ordinært ansatte, i attføringsbedriftens produksjonsavdelinger, men ikke uten ansvar. Alle har selvsagt likt ansvarsforhold på lik linje med andre ansatte som krever at man må forholde seg til arbeidsreglement, arbeidsmiljø og etiske retningslinjer. For at en yrkeshemmet skal få jobb i bedriften krever det at vedkomne tar ansvar. Man må kontakte NAV, møte opp på samtaler og omvisning i bedriften. For å kunne ta ansvar for egen arbeidssituasjon må en ha helse nok til å stå i minst 50% arbeid, i tillegg ligger det et ansvar i å tjene inn bonuslønnen som en mottar.

Som ansatt i bransjen må du ha hodet og hjertet på rett plass, uavhengig av om du er yrkeshemmet eller ikke. Min erfaring er at mine yrkeshemmede kollegaer tar vel så mye arbeidsmiljøansvar som ordinært ansatte. For øvrig viser casestudien min at alle ordinært ansatte opplever et stort ansvar for å tilrettelegge slik at VTA-ansatte får mulighet til å mestre og utvikle seg.

Nå er ikke dette et politisk diskusjonsnotat, men mitt fokus er samfunnsansvar. Derfor har jeg lyst til å si noe om at kommunale, eller fylkeskommunale tiltaksbedrifter, som den jeg er ansatt i, kunne tatt større del i samfunnsansvaret. Men det betinger å kutte anbudsutsetting av attføringstiltak og økt tildeling av statlige midler på fylkes- og lokalnivå til VTA plasser. Bedriften sysselsetter under 150 yrkeshemmede, og i gjeldende kommune er det, i aldersgruppen 18-34 år, 466 personer uføretrygdede (SSB, 2020). Min erfaring er at bedriften kan legge til rette for å utvide kapasitet, og dermed øke deltakelsen i samfunnsansvaret dersom det ble bevilget flere midler. Velferdsstaten har åpnet opp for anbudsutsettelse av ulike attføringstiltak, slik at kommunale attføringsbedrifter står i hard konkurranse med store private aktører. Attføringsbransjen hevder at konkurranseutsetting truer kommunale tiltaksarrangører ut av markedet, og samtidig oppsigelser av verdifull veiledningskompetanse. Erfaring fra min bedrift var å tape anbud, til en privat kommersiell aktør. Bedriften måtte si opp inntil 14 årsverk og i relasjon til tema; ansvar, inviterte bedriftens daglige leder den private aktøren, for å rekruttere svært kompetente veiledere til konkurrenten (FriFagbevegelse, 2019). Samtidig stiller jeg spørsmålstegn til hvor samfunnsansvarlig det er at private aktører henter ut store overskudd, når overskudd i attføringsbedrifter skal komme formålet og deltakere til gode.

