

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Dag Håvard Myhre, Dag Norum og Veslemøy Dahl

Når teamet feiler

- Om effektivitet i operative team

Dato: 20.05.2016

Totalt antall sider: 104

Abstract

This thesis has its origins in an operational team of experienced and qualified sea kayakers who fail to perform a seemingly easy common navigation task. Based on this event the thesis main issue is as follows:

What can this single incident tell us about why teams fail, without it being obvious reasons for this, and what can it tell us about the efficiency and achievement of operational teams?

The data has been acquired through qualitative interviews with 12 of the 16 sea kayakers who were involved in the incident. We have had an exploratory inductive approach to the problem inspired by “Grounded Theory” methodology.

The study reveals that the selected paddle team had little interaction experience, and had been developed characteristics that gave them limited effectiveness and achievement.

Our study concludes that operational teams need to collaborative and maturity to be able to perform, and that immature team are vulnerable to conditions that can develop into lack of trust and psychological safety.

The study also shows that efficiency and achievement in efficient team is related to both the task character, structural conditions in and around the team, and group dynamics.

Forord

Denne oppgaven er den avsluttende del av vår ”*Master of business administration*” (MBA) ved Nord Universitetet, hvor vi alle tre har fulgt det samlingsbaserte studiet i Tromsø.

Vår problemstilling har vært knyttet til effektivitet i operative team, hvor vi har hentet det empiriske grunnlaget fra en hendelse i et veilederkurs for padleinstruktører i regi av Norges Padleforbund.

Først og fremst vil vi rette en stor takk til alle kursdeltakere, instruktører og hospitanter som med raushet og åpenhet lot seg intervju om den hendelsen som danner grunnlaget for vår studie. Sjelden har vel en fiasko kommet mere til nytte i undervisningssammenheng. Vi vil også få rette en takk til arrangørene av den Internasjonale Gummihodefestivalen 2015, som lot oss få delta på arrangementet hvor flere av intervjuene er gjennomført.

Vi vil videre få rekke en stor takk til vår veileder Jan-Oddvar Sørnes for gode og konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele prosessen vår med masteroppgaven. Vi vil også få takke øvrige forelesere som har vært involvert i vår studie. En spesiell takk til foreleser i Positivt Lederskap Jon-Arild Johannessen som var den første som ga uttrykk for at denne enkelthendelsen kunne danne grunnlag for en masteroppgave.

Finnmark, mai 2016

Sammendrag

Midt imellom individet og organisasjonen finner vi *gruppen*. Som mennesker befinner vi oss i grupper fra vugge til grav. Antallet grupper vi tilhører er utallige. Også i arbeidslivet får arbeidsgruppen eller teamet en stadig mer sentral rolle.

Denne masteroppgaven har sitt utgangspunkt i en casestudie av et operativt team av erfarne og kvalifiserte havpadlere som ikke lykkes i å utføre en tilsynelatende lett navigeringsoppgave de skulle utføre i felleskap. Med utgangspunkt i denne hendelsen har oppgaven følgende problemstilling:

Hva kan denne enkelthendelsen fortelle oss om hvorfor team feiler, uten at det er åpenbare grunner til det, og hva kan den fortelle oss om effektivitet i operative team?

Empirien har blitt tilegnet igjennom kvalitative intervjuer av 12 av de 16 havpadlerne som var involvert i hendelsen. Vi har hatt en eksplorativ induktiv tilnærming til problemstillingen inspirert av "Grounded Theory" metodikk.

Studien avdekker at det aktuelle padleteamet hadde liten samhandlingserfaring, og ikke hadde fått utviklet de nødvendige egenskaper som gir effektivitet og måloppnåelse.

Vår studie konkluderer med at operative team trenger samhandlingserfaring og modning for å kunne prestere, og at umodne team er sårbare for forhold som kan utvikle seg til negative framvoksende egenskaper.

Videre viser studien at effektivitet i operative team er relatert til både oppgavens karakter, strukturelle forhold og gruppedynamiske forhold.

Innholdsfortegnelse

Abstract	1
Forord	2
Sammendrag	3
Figurligste	5
Tabeller	5
1 Innledning	6
1.1 Forskningstema; Når team feiler.	7
1.2 Problemstilling.....	8
1.3 Begrepsavklaringer	9
1.4 Oppgavens oppbygning.....	10
2 Teoretisk tilnærming	11
2.1 Forskning på team og grupper	11
2.2 MIPEO – modellen	12
2.3 "Goal setting Theory"	16
2.4 Psykologisk trygghet	18
2.5 Gruppeutviklingsmodeller.	19
3 Metode	23
3.1 Forskningsstrategi.....	23
3.2 Forskningsdesign:	26
3.3 Datainnsamling.....	28
3.4 Analyse	30
3.4.1 Dannelse av kategorier/koder	31
3.5 Gyldighet	33
3.6 Pålitelighet:	35
4 Funn	38
4.1 Fokus	40
4.1.1 Formål med kurset og mål	41
4.1.2 Målets vanskelighetsgrad	43
4.2 Roller	46
4.2.1 Egenstrukturering	46
4.2.2 Teamlederrollen.....	47
4.2.3 Relasjon team teameier	50
4.3 Gruppekultur	53
4.3.1 Mangel på tillit og psykologisk trygghet	53
4.3.2 Gruppedynamiske forhold.	56
5 Drøfting	59
5.1 Fokus	59
5.1.1 Formålet/mål.	60
5.1.2 Målets vanskelighetsgrad	61
5.2 Roller.....	69
5.2.1 Egenstrukturering	69
5.2.2 Teamledelse.....	76

5.2.3	Relasjonen team - teameier.....	80
5.3	Gruppekultur.....	83
5.3.1	Mangel på tillit og psykologisk trygghet.....	83
5.3.2	Gruppedynamiske forhold.....	88
6	Konklusjoner.....	91
6.1	Hvilke årsaksfaktorer kan forklare at vårt team feilet.....	91
6.2	Hva sier hendelsen vår om effektivitet i operative team.....	92
6.3	Implikasjoner.....	93
6.4	Oppgavens begrensninger.....	94
6.5	Forslag til videre forskning.....	95
	Litteraturliste.....	97

Figurligste

Figur 1	Et normativt funksjonelt perspektiv på MIPEO-Modellen (Hjertø, 2013 s.91).....	13
Figur 2	Et dynamisk perspektiv på MIPEO-Modellen (Hjertø, 2013 s.91).....	16
Figur 3	En modell for opplevelse av læring i team (Edmondson, 1999 s. 357).....	19

Tabeller

Tabell 1	Edmondsons 8 hypoteser om psykologisk trygghet i team.....	18
Tabell 2	Oversikt over informantene som deltok i vår undersøkelse.....	30
Tabell 3	Kategorier første gjennomgang (åpen koding).....	31
Tabell 4	Kategorier, andre gjennomgang (selektiv koding).....	32
Tabell 5	Endelige kategorier (teoretisk koding).....	32

1 Innledning

Søndag morgen 26. juni 2014, på en holme, lengst ute i Øygarden utenfor Bergen.

En gruppe på 16 personer sitter i ring på gresset. Det er andre dag på andre samling av årets veilederkurs i regi av Norges Padleforbund (NPF). Gruppen består av 10 kursdeltakere fra hele landet som i løpet av året ønsker å bli uteksaminert som "Veileder Hav" i NPF sin kursstige for kajakkinstruktører i havpadling. Dette er den høyeste graden; de som skal utdanne andre padleinstruktører; de beste. I tillegg til kursdeltakerne består gruppen av 2 hovedinstruktører fra NPF, 3 hospitanter og en observatør. Alle seks er de veiledere som selv en gang har tatt utdannelsen.

Deltakergruppen blir brifet av sine instruktører. Dagens tema er navigasjon og redning. Gruppen får i oppgave padle fra øya de nå sitter på, til et angitt punkt på kartet. En liten bukt i en holme ytterst i Øygarden som kalles "Grisebukta".

Gruppen skal løse oppgaven i felleskap. De får den tiden de trenger til å planlegge og gjennomføre oppgaven. Solen skinner og det blåser laber nordlig bris med ca. 1,5 meter bølger utaskjærs. Grisebukta ligger ca. 4 km fra der gruppa befinner seg. Gruppen får bruke alle hjelpemidler (kart, kompass, GPS, VHF-samband, smarttelefoner etc.). Alle har erfaring fra lengre turer i langt tøffere forhold enn det som er på denne søndagen. De seks personene som ikke er kursdeltakere trekker seg tilbake, og kursdeltakerne legger ut sjøkartet på gresset og starter på oppgaven. Planlegging, organisering, risikovurdering, plan B, blir gjennomgått. Stemningen er god. Etterpå gjør gruppa seg klar, pakker kajakkene og starter sin felles ferd mot Grisebukta. Rundt dem padler 6 instruktører og observatører.

Ca. 90 minutter etterpå avlyser instruktørene oppgaven. Gruppen er fortsatt samlet, men ingen vet hvor de er, og langt mindre hvor Grisebukta befinner seg. De har rett og slett padlet seg bort. Målet ble aldri nådd, og som instruktørene sa i etterkant; hadde dette skjedd på siste samling av kurset ville ingen av deltakerne bestått. Teamet hadde feilet fullstendig.

1.1 Forskningstema; Når team feiler.

Som mennesker befinner vi oss i grupper fra vugge til grav. Vi lever sammen med andre, lærer sammen med andre, presterer sammen med andre. Familien, skoleklassen, vennegjengen, arbeidsteamet, håndballaget, styret, ledergruppa, innsatsteamet, sangkoret, prosjektgruppa osv. Antallet grupper vi tilhørere er utallige.

I mange organisasjoner utgjør ”gruppa” en sentral rolle. I arbeidslivet blir flere og flere oppgaver gjennomført av ”prosjekt-gruppen” eller ”teamet”. Årsakene til dette er mange. Her er noen viktige faktorer: (Jakobsen & Thorsvik 2013)

- Økende spesialisering og arbeidsdeling i arbeidslivet.
- Flere og flere oppgaver krever ulik spesialkompetanse.
- Globalisering gir økt konkurranse, og større krav til økt effektivitet i organisasjoner
- Arbeidsprosessene og oppgavene i organisasjoner blir mer kompliserte.
- Organisasjoners omgivelser og rammebetingelser endrer seg stadig raskere, noe som stiller større krav til innovasjon og omstillingsevne.

I lys av dette blir det derfor viktig for organisasjoner å ha velfungerende og effektive team. Team som oppnår resultater. Kompetanse ansees som et stadig viktigere konkurransefortrinn for bedrifter og organisasjoner. Det gjelder å ha de dyktigste medarbeiderne i organisasjonen, *”har du de beste folkene så vinner du konkurransen på sikt”*. Men bedrifter er også avhengig av at disse menneskene samhandler slik at de makter å ta ut den kompetansen som den enkelte besitter. At gruppen presterer bedre enn det som den enkelte ville ha gjort.

I denne hendelsen skjedde ikke dette. Gruppen presterte langt dårligere enn det den enkelte ville gjort på egenhånd. Det er altså slik at noen ganger er teamarbeid den mest effektive måten å utføre en oppgave på eller nå et mål, mens andre ganger er det dårlig utnyttelse av en gruppes ressurser. Det nytter ikke å ha de beste folkene, hvis de som gruppe presterer dårligere enn de ville ha gjort som enkeltindivid.

Det store spørsmålet etter at samlingen var over, både blant instruktører og deltakere var selvsagt: Hvordan er det mulig? Hva var det egentlig som skjedde?

10 topp motiverte kajakkpadlere med masse års erfaring padler seg bort på en godværsdag. En oppgave som hver enkelt deltaker ville løst relativt enkelt hvis de hadde vært på egenhånd, men som de som gruppe feilet totalt på.

Det som forundret dem mest var at det ikke fantes noen åpenbare forklaringer på gruppas fiasko; Når gruppen gjorde en oppsummering av hendelsen ved samlingens slutt var det ingen i gruppa som kunne peke på en direkte årsaker til at de ikke nådde målet. Mangelen på måloppnåelse framstod nærmest som et mysterium.

Hva er det da som kan forklare gruppas fiasko? Hvor var det det gikk galt, og kan denne hendelsen forklare hvorfor grupper noen gang presterer langt dårligere enn det enkeltindividene i gruppe ville ha prestert. Hva er det som styrer effektivitet og måloppnåelse i team?

1.2 Problemstilling

Bakgrunn for vår problemstilling er basert på hendelsen som er beskrevet ovenfor med padleteamet som mislyktes i sin oppgave med å navigere seg fram til Grisebukta. Hva som vekket vår interesse for akkurat denne hendelsen var hvordan dette teamet feilet i den tilsynelatende enkle oppgaven de hadde fått, til tross for at teammedlemmene hver for seg fint hadde klart oppgaven på egenhånd.

I lys av denne hendelsen spør vi oss hva er det som gjør at team noen gang feiler, uten at det er åpenbare grunner til det, og hva er det som påvirker teams effektivitet, og hva kan en som team, eller teameier gjøre for å redusere risikoen for fiasko.

Denne problemstillingen er et forholdsvis åpent utgangspunkt og kan derfor defineres som en åpen problemstilling (Jacobsen, 2005 s. 73). Problemstillingen er *kausal* fordi vi her ønsker å forklare hvorfor teamet ikke lyktes. Ved å ta utgangspunkt i en åpen uklar og kausal problemstilling vil vi bruke en eksplorativ tilnærming der vi gjennom samspillet mellom teori og empiri prøver å gi svar på følgende problemstilling med 2 forskningsspørsmål:

Hva kan hendelsen fortelle oss om hvorfor team feiler, uten at det er åpenbare grunner til det, og hva kan den fortelle oss om effektivitet og måloppnåelse i operative team?

Forskningsspørsmål:

- 1. Hvilke årsaksfaktorer kan forklare at vårt team feilet*
- 2. Hva kan denne hendelsen lære oss om effektivitet i operative team*

1.3 Begrepsavklaringer

Vi velger å definere **team** som ”En relativt autonom arbeidsgruppe på minst 3 personer som i høy grad arbeider gjensidig avhengig av hverandre over tid, som i stor grad er felles ansvarlig for å innfri gruppens resultatmål, og hvor teammedlemmenes relasjoner er gruppens grunnleggende bestanddel”. (Hjertø, 2013. s 32)

Vi snakker altså om en gruppe med noen spesielle kjennetegn. Både i forskning og dagligtale brukes begrepene team, gruppe, arbeidsgruppe og prosjektgruppe om hverandre, og grensene er utydelige. I boka ”Team” av Kjell B. Hjertø (2013) prøver han å sette skillet mellom gruppe og team ved å definere to grunnprinsipp for teamet:

- Et team er i mange sammenhenger noe annet enn summen av individene i teamet, noen ganger til det bedre og andre ganger til det verre.
- I et team vil det alltid være gjensidig avhengighet mellom gruppemedlemmene.

Videre peker han på at et team ofte kjennetegnes ved at det foreligger et felles ansvar for måloppnåelse, og en høyere grad av spesialisering/arbeidsdeling blant medlemmene.

I lys av denne definisjonen velger vi å betrakte kursdeltakerne i vår hendelse som et team selv om det ikke var en høy grad av spesialisering

I denne oppgaven gjør vi ikke noe klart skille mellom begrepene team og gruppe. Vi bruker begge begrepene uten å være tro mot Hjertøs forslag til å skille. I noen sammenhenger bruker vi begrepet *operative team*. Vi har ikke lyktes å finne en god definisjon på dette begrepet, men i denne studien bruker vi begrepet på team som ikke bare beslutter/utreder, men som fysisk samhandler for å løse en oppgave eller nå et mål.

De 8 intervjuede kursdeltakerne betegner vi som **teamet** eller teammedlem, mens instruktører og hospitanter omtales som **teameiere**.

Vi har valgt å definere **teameffektivitet** som *teamets evne til å levere i overenstemmelse med de målene som er fastsatt, innenfor de rammene som er gitt, om teamet har oppnådd jobbtilfredshet og om det har skjedd relevant læring i teamet* (Hjertø, 2013, s. 96))

1.4 Oppgavens oppbygning.

Oppgaven har en tradisjonell oppbygning hvor vi i kapittel 2 først vil redegjøre for forskningsfeltet og det teoretiske grunnlaget vi baserer vår drøfting på.

Så vil vi i kapittel 3 redegjøre for forskningsdesign og metode som kjennetegnes av en induktiv og eksplorativ tilnærming inspirert av ”Grounded Theory”, hvor data er hentet fra kvalitative intervjuer av deltakerne i vår hendelse. Vi redegjør her også hvordan disse ble kategorisert.

Vi vil så i kapittel 4 redegjøre for våre funn, før vi i kapittel 5 drøfter disse i lys av vår problemstilling.

Til slutt konkluderer vi i kapittel 6 i forhold til vår problemstilling og de implikasjoner som oppgaven etter vår mening har aktualisert.

2 Teoretisk tilnærming.

Midt imellom individet og organisasjonen finner vi *gruppen*. Dette er et nivå som tidligere hadde et langt mindre forskningsfokus enn de øvrige nivåene. Mens individet er fokus for den psykologiske vitenskap står organisasjonen i fokus for sosiologien og organisasjonsteorien. Gruppen derimot levde i en lang periode i skyggen disse to forskningsfeltene. Dette har endret seg betydelig de siste tiårene, sannsynligvis som en følge av økt fokus for denne enheten i arbeidslivet. (Hjertø, 2013 s.14).

I dette kapittelet vil vi gi en kort oversikt over forskning på team og grupper, og si noe om tradisjonene rundt denne forskningen. Videre vil vi presentere ulike tilnærminger til forskningsfeltet og redegjøre for noen teorier og studier som vi har hatt nytte av i drøftingen av våre funn.

2.1 *Forskning på team og grupper*

Tidlig gruppeforskning hadde ofte fokus på om gruppen var noe annet enn summen av individene, og om summen i så fall var til det bedre (prosessgevinst, Yukl, 1981) eller dårligere (prosesstap, Steiner, 1972). Etter hvert kom så forskningen over i et annet spor hvor en konkluderte med ”Ja takk begge deler”; ”*Gruppen kan være både bedre, like gode eller dårligere enn summen av individene i gruppen hver for seg*” (Hjertø, 2013 s. 15) Dermed fikk vi rundt årtusenskiftet en dramatisk økning av forskningsbaserte artikler om arbeidsgrupper og team.

Forskningen på grupper/team kan grov deles inn i to hovedgrupper:

Grupper kan betraktes **som oppgaveløsende systemer** hvor forskningen vektlegger de strukturelle og rasjonelle elementene av gruppens funksjon. Her er det gruppens mål/oppgave/funksjon som er det sentrale for gruppens eksistens.

Fra det andre perspektivet betraktes gruppen mer som **komplekse sosiale systemer** enn rene oppgaveorienterte konstellasjoner. Denne forskningen vektlegger emosjonenes betydning for gruppen og samspillet mellom individets og gruppens mål og hensikt. (Sjøvold, 2006)

I Norge har også denne forskningen fått økt fokus de siste årene, og det er kommet flere norske fagbøker og artikler som fokuserer på team og teams effektivitet, blant annet fra Endre

Sjøvold ved NTNU (2006, 2014), Kjell B. Hjertø ved Høgskolen i Hedmark (2013) og forskningsmiljøer tilknyttet til ulike beredskapsmiljøer som Sjøkrigsskolen, Politihøgskolen og Krigsskolen. Som et resultat av den tragiske terrorhendelsen i Norge i 2011, og den påfølgende rapporten fra 22. Juli-kommisjonen (Gjørsv et al. 2012) er også forskningen rundt operative team blitt aktualisert.

I denne oppgaven vil Sjøvold og Hjertø utgjøre det teoretiske grunnlaget. Disse to forskerne har en litt ulik tilnærming til fagfeltet. Sjøvold har sin teoretiske ballast fra organisasjonspsykologien med empirisk bakgrunn fra konsulentbransjen, hvor han har arbeidet med ulike typer team i private og offentlige organisasjoner. Han fokuserer på gruppedynamiske prosesser og spinnteorier for grupper og er derfor opptatt av balansen mellom struktur og relasjoner, og ulike gruppeutviklingsprosesser i team. (Sjøvold, 2006).

Kjell B. Hjertø har sosiologisk bakgrunn, og har forsket på team med en sterkere organisasjonsteoretisk tilnærming. I hans bok ”Team” fra 2013 prøver han å gi et bilde av hvor forskningen står i dag når det gjelder to sentrale spørsmål; Hva er et team og hva er det som hemmer og fremmer teams effektivitet.

Vår problemstilling går til kjernen i mye av den forskning som er gjort på team de siste 30-40 årene. Nemlig hva som hemmer eller fremmer teamets effektivitet? Hvordan skape et team som presterer langt bedre en summen av enkeltindividene?

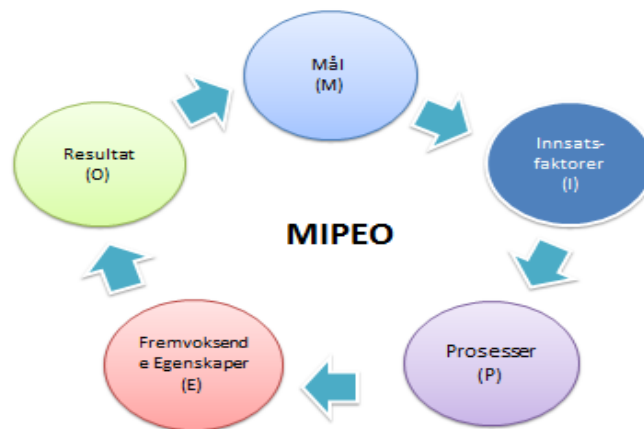
Som en veiviser for den forskning som er gjort på feltet har vi valgt å bruke Kjell B. Hjertøs bok ”Team”. Boken gir en god oversikt over hele forskningsfeltet, og prøver å sette denne forskningen inn i en overordnet modell som skal vise hva som påvirker teams effektivitet.

2.2 MIPEO – modellen

Hjertø lanserer i sin bok en modell for teams effektivitet. Modellen er basert på en rekke vitenskapelige arbeider som er gjort i forbindelse med team forskning (Hjertø, 2013). Modellen har som formål å belyse faktorer som kan forklare hvorfor team som er identiske kan oppnå store forskjeller i grad av måloppnåelse. Modellen er basert på den klassiske utgaven av Input – Process – Output (IPO) modellen til McGrath (1964) som vi her kaller innsatsfaktorer (I) – prosesser (P) – resultat (O) . Med utgangspunkt i ulike kritikker av modellen og forslag til forbedringer fra flere forskere blant annet fra Marks, Mathieu og

Zaccaro (2001), og ved å legge vekt på betydningen av mål for organisasjoner i organisasjonslæren, presenterer Hjertø MIPEO modellen.

Modellen kaller han en «humanistisk, normativ og funksjonell modell». Det at modellen er normativ betyr at den beskriver hva team *bør* gjøre for å være effektive. At modellen er funksjonell betyr at de enkelte variablene i modellen påvirker hverandre i en bestemt rekkefølge.



Figur 1 Et normativt funksjonelt perspektiv på MIPEO-Modellen (Hjertø, 2013 s.91)

Denne modellen forutsetter at det er en rasjonalitet som ligger til grunn for hvordan de ulike delene i modellen påvirker hverandre. Hjertø argumenterer videre med at mennesker ofte tar beslutninger ut i fra emosjonelle begrunnelser, men at man i etterkant kan gi en rasjonell forklaring og årsakssammenheng på beslutningene som er fattet. Dette betyr at modellen også kan være en dynamisk modell der alle de ulike variablene kan påvirke hverandre. Hjertø påpeker derfor at «modellen bør betraktes som et forslag til en antatt rekkefølge av fenomener og typiske årsaksforhold» (Hjertø, 2013 s. 91).

Hjertøs modell bygger på at teams resultat og måloppnåelse kan forklares fra 4 perspektiv han drøfter ulike teorier og forskningsarbeider fra. (MIPE=0)

Mål , visjoner og formål (M)

I henhold til vår definisjon har et teams eksistens alltid utgangspunkt i et formål, en visjon og eller et mål. I følge MIPEO-modellen kan egenskaper ved teamets formål påvirke teamets effektivitet.

Hjertø peker på 8 variabler tilknyttet teamets mål og formål som han mener er relevante:

1. Relasjonen mellom mål og teamets formål og visjon.
2. Teamets forpliktelser til målet.
3. Målklarhet.
4. Kommunikasjon, koordinering og planlegging i forbindelse med målet
5. Målkonflikter.
6. Målsettingsprosesser
7. Målets vanskelighetsgrad for teamet
8. Teamets målorientering.

Innsatsfaktorer (I)

Videre viser modellen vår at teamets mål/formål er utgangspunkt i hva slags team som etableres og hvordan det struktureres. Altså en strukturell tilnærming med fokus på følgende variabler:

1. Finansielle og materielle ressursene som stilles til disposisjon for teamet.
2. Teamets komposisjon (som størrelse og demografisk sammensetning etc.)
3. Jobbdesign/ hvordan de skal arbeide sammen (gjensidig avhengighet og selvstendighet)
4. Kompetanse (evner og kunnskaper)
5. Teamets mål (her som strukturell variabel)
6. Teamledelse

Prosesser (P)

Når så teamet er etablert og starter arbeidet med å nå målet starter flere prosesser i teamet.

Hjertø definerer følgende 6 prosessvariabler:

1. Teamets egenstrukturering
2. Kommunikasjon
3. Sosialisering
4. Beslutningsprosesser
5. Konflikter
6. Ekstrarolle adferd

Fremvoksende egenskaper (E)

Hjertø definerer framvoksende egenskaper (E) som egenskaper som teamet allerede har når det starter, men som er dynamiske i den forstand at det utvikler seg igjennom hele arbeidsprosessen. Dette perspektivet er mer i samsvar med Sjøvolds SPGR-modell og spinnteorier for grupper (Sjøvold 2006)

Hjertø omhandler følgende 8 framvoksende egenskaper:

1. Meningsfullhet
2. Forpliktelser
3. Tillitt
4. Psykologisk trygghet
5. Samhold
6. Tro på mestring og innflytelse
7. Ensrettet gruppetenkning (groupthink)
8. Autonomi

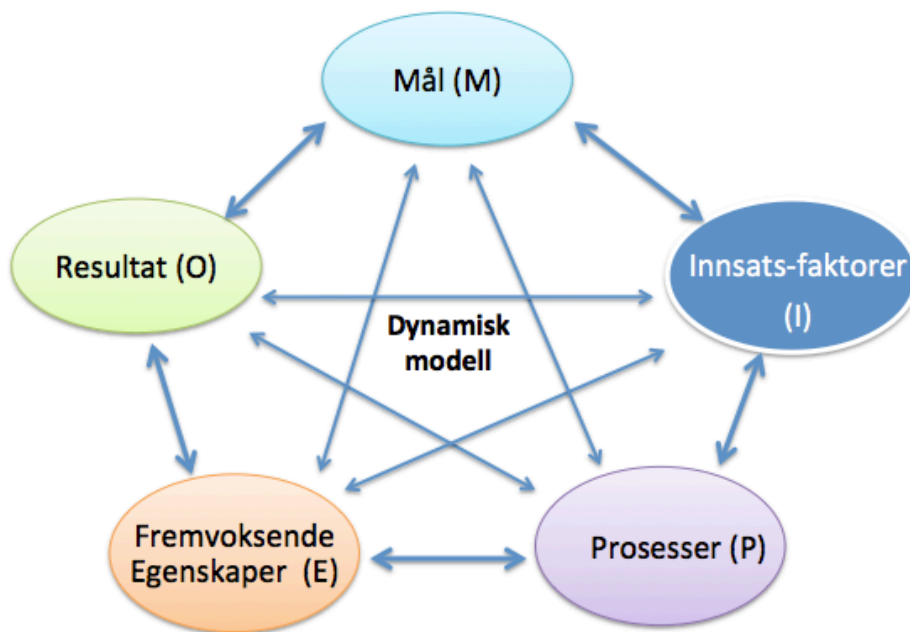
Utfordringer ved forskning rundt teams effektivitet

Som vi ser ovenfor har MIPEO-modellen presentert fire hovedkategorier med hele 28 undervariabler som kan tenkes ha en effekt på teamets effektivitet. Ut ifra modellen er det derfor nærliggende å tro at forklaringen på vårt teams fiasko er å finne blant en eller sannsynligvis flere av disse 28 variablene.

Hjertø påpeker derimot at det i en analysekontekst ofte er utfordrende å ha en entydig oppfatning av korrelasjon mellom de ulike variabler i modellen. Det kan foreligge mellomliggende variabler som påvirker sammenhengen mellom de variabler det forskes på. For eksempel fant Langfred (2004) først ut at gruppens ”interne tillit” påvirket teamets effektivitet positivt. Hvis det derimot samtidig med høy ”intern tillit” også var stor ”høy individuell autonomi” i teamet så kunne han påvise en motsatt effekt. ”høy individuell autonomi” svekket den positive effekten av ”høy tillit” på gruppens prestasjonsevne.

Videre argumenterer Hjertø for at ved å betrakte modellen som en normativt funksjonell modell kan man overser ulike sammenhenger som er relevante for teams effektivitet. Han argumenterer derfor at årsak virkning kan gå begge veier mellom hovedvariablene. Det trenger ikke nødvendigvis være slik at målet (M) legger premissene for strukturen (I) som så påvirker prosessene (P) som etterhvert genererer framvoksende mentale egenskaper (E) som

til slutt legger grunnlaget for teamets effektivitet. Tvert imot kan det i enkelte tilfeller være slik at sammenhengen mellom variablene i modellen kan gå nær sagt alle veier. Det kan altså være hensiktsmessig å betrakte modellen i et mere dynamisk perspektiv hvor en er åpen for kausalitet mellom nærmest alle de 28 undervariablene i modellen.



Figur 2 Et dynamisk perspektiv på MIPEO-Modellen (Hjertø, 2013 s.91)

2.3 "Goal setting Theory"

I forbindelse med gjennomgang av funnene vi gjorde i intervjuene så ser vi at det stadig dukker opp utsagn om hvor lett målet med navigasjonsoppgaven var. Dette fikk oss til å se på ulike former for målsettingsteorier. Den teorien som korresponderer best med våre funn er "Goal setting theory". Den forklarer også godt andre funn knyttet opp mot målsettingen og vår problemstilling. Dette er også en teori som Hjertø er inne på i sin bok. Derfor har vi valgt å bruke denne teorien i en del av drøftingen vår i kapittel 5.

"Goal setting Theory (GST) is a theory of motivation that explains what causes some people to perform better on work related tasks than others" (Locke & Latham, 2013, s 3).

Denne teorien baserer seg på 400 studier som ble gjort fram til 1990 gjennom en 25 årsperiode. Hovedfunnene av studiene viser at det er et linjert forhold mellom

vanskelighetsgraden til målet og prestasjoner (Lock, 1968), samt at spesifikke utfordrende mål fører til høyere prestasjoner enn uspesifikke, generelle mål. Etter 1990 er det gjort over 600 studier som støtter teorien (Kylling, 2014).

I følge målsettingsteorien så er det fire mekanismer som gjør at spesifikke utfordrende mål fremmer prestasjoner:

1. **Innsats:** Spesifikke utfordrende mål fremmer prestasjoner ved å motivere folk til å øve innsats på linje med vanskelighetsgrad og krav til målet
2. **Retning:** Spesifikke utfordrende mål leder folks oppmerksomhet mot relevant innsats eller utkomme og bort fra urelaterte oppgaver
3. **Utholdenhet:** Spesifikke utfordrende mål får folk til å bidra over tid.
4. **Oppgavespesifikke strategier:** Spesifikke utfordrende mål motiverer til å aktivere mekanismer som innebærer metoder for å utføre en oppgave gjennom bevisst problemløsning og kreativ nyskaping (Miner, 2005)

Locke og Latham skisserer også fem forhold som moderer styrken på forholdet mellom mål og handling. Dette er:

- I. **Ferdigheter og kunnskap:** Det er umulig å nå et mål som krever kunnskap og ferdigheter man ikke har.
- II. **Målforpliktelse:** Målforpliktelse er forventet å ha en direkte positiv effekt på måloppnåelse. Jo større forpliktelse man føler til å oppnå målet jo større måloppnåelse vil det være. Det er flere forhold som bestemmer denne sammenhengen, men disse kan deles inn i to hovedkategorier, det som gjøre det viktig å oppnå målet, og det som gjør at man tror at man kan nå målet.
- III. **Tilbakemeldinger:** Tilbakemeldinger har en positiv effekt på måloppnåelse. Når det blir gitt tilbakemeldinger på hvordan prestasjoner er opp mot målet, vil dette bidra til endret innsats.
- IV. **Situasjonsbestemte hindringer/begrensninger:** Er spesielle hindringer eller begrensninger som kan oppstå, eller som karakteriserer en situasjon.
- V. **Oppgave-kompleksitet:** Komplekse oppgaver påvirker suksessfaktoren negativt. Vanskelige spesifikke mål der komplekse oppgaver kreves for å nå målet har en lavere oppnåelsesmulighet enn samme mål med enkle oppgaver.

Teorien sier altså at utfordrende vanskelige mål har høyest suksessfaktor når ferdighetene er til stede, målforpliktelsene er høye, når det gis feedback på måloppnåelse, når det ikke finnes situasjonsbestemte hindringer og når oppgavene som skal gjennomføres er enkle.

2.4 *Psykologisk trygghet*

Igjennom analyse av våre data ble vår oppmerksomhet rettet mot Hjertøs to variabler tillit og psykologisk trygghet som han definerer som 2 av 8 framvoksende egenskaper i sin MIPEO-modell. Via Hjertøs redegjørelse oppdaget vi Amy Edmondson omfattende studie fra 1999 hvor hun ville avdekke sammenheng mellom effektivitet og læring i team med variabelen *psykologisk trygghet*.

Hun ville utprøve en hypotese om at psykologisk trygghet og lagånd (team efficacy) var indirekte positivt relatert til teams effektivitet igjennom variabelen læringsevne. Hun utviklet en modell for dette som var grunnlaget for studien.

For å teste ut modellen empirisk definerte hun 7 hypoteser som hun så prøvde ut igjennom en studie i et stort amerikansk manufaktur-firma.

Undersøkelsen bestod av følgende tre elementer:

1. En kvalitativ undersøkelse på 51 arbeidsteam i bedriften.
2. En kvantitativ undersøkelse med observasjoner av team-møter og 17 kvalitative intervjuer.
3. Oppfølgende kvalitativ undersøkelse på 14 av de 51 team i den kvantitative undersøkelsen som omfattet observasjoner og kvalitative intervjuer. (7 av de som skåret høyest og 7 av de som skåret lavest på opplevd læringsevne)

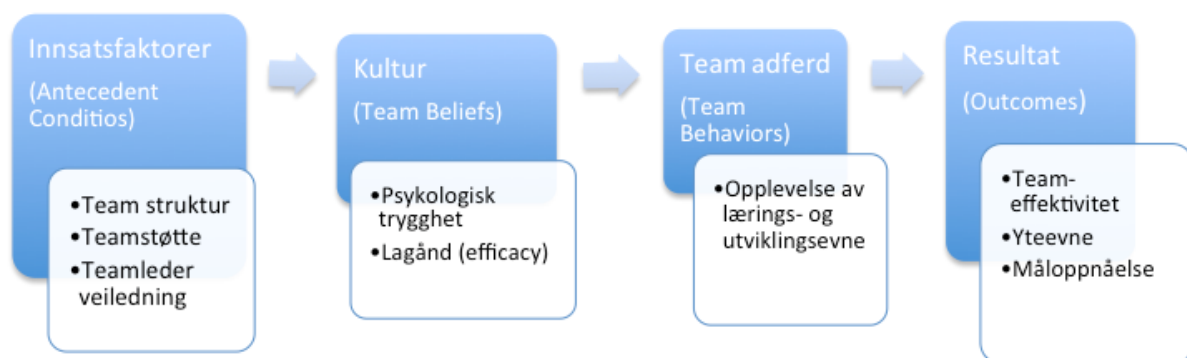
Hun satte opp følgende 8 hypoteser:

Tabell 1 Edmondsons 8 hypoteser om psykologisk trygghet i team

H1	Teams opplevelse av læringsevne er positivt relatert til teams effektivitet
H2	Psykologisk trygghet er positivt relatert med teams opplevelse av læringsevne
H3	Teams opplevelse av læringsevne er en mellomliggende variabel mellom psykologisk trygghet og teams effektivitet.
H4	Teams opplevelse av lagånd er positivt relatert med teams opplevelse av læringsevne.

H5	Teams opplevelse av lagånd er positivt relatert med teams opplevelse av læringsevne, betinget av psykologisk trygghet.
H6	Teamleder veiledning og støtte er positivt relatert til psykologisk trygghet
H7	Psykologisk trygghet er en mellomliggende variabel mellom teamleder veiledning og støtte, og effekten av teams opplevelse av læringsevne
H8	Teams opplevelse av lagånd er en mellomliggende variabel mellom teamleder veiledning og støtte, og opplevelse av læring

Dette satte hun sammen i følgende modell;



Figur 3 En modell for opplevelse av læring i team (Edmondson, 1999 s. 357)

Undersøkelsen viste en klar positiv relasjon mellom psykologisk trygghet og teams effektivitet, og på opplevelse av læring. Derimot viste studien ingen åpenbar positiv relasjon mellom teams lagånd og teamets prestasjoner.

2.5 Gruppeutviklingsmodeller.

Det finnes også en omfattende team- forskning som ofte går under betegnelsen ”Gruppeutviklingsteorier” (Group Development Theory) eller teambuildings-teorier. Forskjellen på disse er at den første er deskriptive modeller mens teambuildings-modeller ofte er normative modeller som forteller hvordan en skal skape en effektiv gruppe. (Hjertø, 2013 s. 262).

De fleste gruppeutviklingsmodeller baserer seg på at grupper utvikler seg igjennom ulike modenhetsnivå, og blir mere effektive når de har fått utviklet seg over tid. Flere gruppeutviklingsteorier argumenterer for at grupper utvikles stegvis, og at det i nye umodne

grupper foregår en sosialiseringprosess i første stadiet hvor det etableres og fordeles roller i gruppa.

En av de mest kjente gruppeutviklingsteorier er Tuckmans utviklingsfaser (Tuckman 1965, og Tuckman & Jensen 1977) som hevder at grupper gjennomgår nærmest naturgitte utviklingstrinn hvor gruppens ytelse bedres for hvert utviklingstrinn. Tuckman opererte med fire utviklingsfaser:

1. **Bli kjentfasen** (forming)

Fokus er å tolke og forstå de andre, bli akseptert i gruppa, skape en ”vi-følelse” i gruppa.

2. **Utprøvningsfasen** (Storming)

Utprøving av hverandre, rolle- og maktkartlegging. Avdekking av motsetninger og konfliktområder.

3. **Normfasen** (Norming)

Avklaring av roller, kompetanse og individuelle egenskaper, fastsettelse av gruppens normer. Strukturering og etablering av en felles kultur.

4. **Arbeidsfasen** (performing)

Produksjonsfasen hvor fokus er på felles oppgaver og mål, og gruppen evner å utnytte gruppens kompetanse og ressurser maksimalt.

I dag er det få som fastholder på Tuckmans nå over 50 år gamle teori om nærmest naturgitte utviklingsstadier for team. Kritikken har vært at den var lite utprøvd på arbeidsgrupper, og i for stor grad dominert av gruppeterapeutisk forskning. (Hjertø 2013, s.263 og Sjøvoll 2006 s. 36). Senere forskning har prøvd å utvikle en generell gruppeutviklingsmodell uten at en ifølge Hjertø er helt i mål med dette. (Hjertø, 2013. s. 263).

Allikevel er det fortsatt mange teamutviklingsteorier som betrakter gruppen som en organisme med eget liv og med potensial til å øke sin modenhet og prestasjonsevne. Disse teoriene fokuserer ofte på en antakelse at velfungerende samspill mellom personer i en gruppe faktisk trenger tid til å utvikles (Sjøvoll 2006, s. 33).

Sjøvoll har lansert en modell hvor han analyserer gruppers utvikling igjennom 4 forhold som ivaretar ulike funksjoner som han mener er vesentlige i alle team: **SPRG-Modellen** (systematizing the person-group relation modell) (Sjøvoll 2006, s. 59)

De fire funksjonene er følgende:

Omsorg: Adferd som fremmer relasjoner, felleskap empati og kreativitet

Avhengighet: Adferd som fremmer lojalitet, konformitet og aksept.

Opposisjon: Adferd som fremmer korreksjoner, brudd på konvensjoner, nye vinklinger og kritikk.

Kontroll : Adferd som fremmer mål og oppgaveløsning

På samme måte som Hjertøs MIPEO-modell hevder Sjøvoll at hans SPGR modell er av overordnet karakter som tar inn i seg de fleste elementene fra andre modeller som betrakter team som komplekse sosiale systemer.

Sjøvolls modell kan betraktes som både en empirisk modell som kan brukes til å analysere gruppers adferd og måloppnåelse, men Sjøvoll betrakter også modellen som normativ i den forstand at den kan forklare hvordan grupper kan bli mest mulig effektiv. Sjøvold hevder at en gruppe må være i balanse for at den skal fungere optimalt. Teamet er dynamisk i den forstand at gruppen må beherske alle 4 funksjonene, og at alle 4 funksjoner bør kunne ivaretas av flest mulig medlemmer i teamet.

Sjøvolds SPRG modell kan også betraktes som en gruppeutviklings-modell fordi den antyder at grupper utvikler seg fra et lavt potensial for mestring og læring (tilbaketrekning) til et høyere nivå (synergi). Jo høyere utviklingsnivå et team har jo mer komplekse oppgaver kan det løse. (Sjøvold 2006 s. 65). Modellen har også fellestrekk med Tuckmans modell ved at den antyder at de fire funksjonene utvikler seg i en bestemt rekkefølge. Umodne grupper fokuserer på omsorgsfunksjonen hvor fokus er å bli kjent med, og likt/akseptert av hverandre. Så utvikler gruppen sine interne normer og rollesett (Avhengighet) hvor den ofte er innom en periode med motsetninger, motgang og konflikt (opposisjon) før de behersker ”kontrollfunksjonen” hvor de har strukturert seg slik at de kan ha en høy oppgaveorientering og effektivitet.

Gruppeutviklingsmodellene har etter vår oppfatning fellestrekk ved Hjertøs variabel ”Framvoksende egenskaper” i MIPEO modellen. Begge har som utgangspunkt at gruppedynamiske faktorer endrer team over tid. De fleste gruppedynamiske modellene bygger på at teamet utvikler økt effektivitet over tid, I Hjertøs modell og i mange gruppeutviklingsmodeller kan fremvoksende egenskaper påvirke effektiviteten begge veier, både positivt og negativt.

Det finnes også en rekke andre teoretiske tilnærminger til dette fagfeltet. En kan forske på grupper gjennom psykologiske teorier tilknyttet holdninger og motivasjon som i Hjertøs modell kan oppfattes både som innsatsfaktorer, framvoksende egenskaper og som psykologiske resultatvariabler.

Det finnes også en rekke kognitive og affektive team-modeller. De mest kjente er knyttet til begrepet gruppesinn (Group mind, McDougall, 1928) hvor en ser på gruppen som en enhet med sin egen ”gruppevilje” eller ”sin egen permanente karakter”. I dag brukes betegnelsen ”integreerte mentale gruppe-/teammodeller” (Wildschut mfl., 2003) om denne forskningen. Andre affektive modeller fokuserer på hvordan ulike emosjonelle variabler påvirker effektivitet og måloppnåelser i team.

Oppsummering

I de siste 30 årene har vi opplevd en markant økning på forskning rund team og effektivitet; Hva er det som hemmer eller fremmer teamets effektivitet og hvordan skape et team som presterer langt bedre en summen av enkeltindividene?

Forskingen rundt dette feltet kan deles inn i to hovedgrupper. Den som betrakter teamet **som oppgaveløsende systemer** hvor en vektlegger de strukturelle og rasjonelle elementene av gruppens funksjon. Den andre gruppen betrakter teamet som mere **komplekse sosiale systemer** hvor en vektlegger mentale og emosjonelle elementer og samspillet mellom individets og gruppens mål og hensikt.

Vi har i denne sammenhengen valgt å ta utgangspunkt i overordnet modell (MIPEO) som prøve å forstå gruppen ut ifra begge disse synspunkter. Modellen lanserer hele 28 undervariabler og i sin dynamiske form er den så kompleks at den fungerer mere som et oversiktskart/veiviser enn som en strikt funksjonell årsak-virkning-modell.

For også å få et annet perspektiv på effektivitet i grupper redegjør vi også for to gruppeutviklingsmodeller. Tuckmans teori om gruppers utvikling som naturgitte sekvensielle faser. Og Sjøvolds SPRG-modell som et forsøk på en overordnet gruppedynamisk teamutviklingsmodell.

3 Metode

I dette kapitlet redegjør og begrunner vi forskningsdesign og metodebruk. Så går vi inn på den vitenskapelig tilnærming vi har benyttet.

Vi drøfter ulike aktuelle undersøkelsesdesign, gitt vår problemstilling, samt hvilke problem vi har stått overfor i metodevalget.

Det redegjøres for utvalg av informanter og gjennomføring av intervju. Databehandling, evaluering av gyldighet og pålitelighet, samt tolkning av data blir behandlet til slutt. Her har vi viet ekstra fokus på de forskningsetiske sider, og det faktum at én av forskerne var deltaker i hendelsen som det er forsket på.

3.1 Forskningsstrategi

Vår forskningsstrategi er basert på vårt tema og problemstilling, samt det empiriske grunnlaget som er en gruppe kajakkpadlere som har samhandlet i en gitt kontekst. Med mennesker i grupper kan en gjerne forvente at ting i mindre grad følger lover og regler, så det har dreid seg om å avdekke relasjonelle og strukturelle forhold og hvordan ulike personer tolker hendelser og adferd.

Virkelighet, sannhet og kunnskap er sentrale begreper i forskning, som er sterkt knyttet til ontologi og epistemologi i valg av undersøkelsesdesign og metodevalg. Men i vår forskning er begrep som virkelighet og sannhet problematiske. Ved forskning på mennesker i samhandling har vi sett det som fornuftig å benytte en fortolkningsbasert tilnærming. En slik epistemologi står i kontrast til positivismen som forventer at mennesker følger "lovmessigheter", nærmest som i fysikkens verden.

Mennesker som befinner seg i samme kontekst kan oppleve en hendelse ulikt, basert på deres egen fortolkning. Basert på egen kunnskap, erfaringer og personlighet vil de gjerne fokusere på ulike ting underveis. Noen personer kan oppleve sterk frykt i samme situasjon som andre vil oppleve pur glede. Det er åpenbart at disse personene vil gi et ulikt bilde av hendelsen. Ikke minst fordi en med frykt neppe er i stand til å observere "helheten" i samme grad som en som ikke opplever frykt. Når personer ikke følger vedtatte lover og regler, men fortolker alt forskjellig, har vår utfordring vært å velge en metode for å finne "sannheten".

I følge Jacobsen kan kartlegging av virkeligheten grupperes i fire "problem". (Jacobsen, 2005)

1. *Induktiv eller deduktiv tilnærming*
2. *Holisme eller individualisme*
3. *Nærhet eller distanse*
4. *Ord eller tall.*

For å ta det siste punktet først, ord eller tall, så har dette nærmest gitt seg selv. Det var tidlig klart at vår forskning har måttet basere seg på intervjuer – **kvalitativ forskning** – med drøfting og analyse av transkriberte tekster. Kvantitative metoder egner seg ikke for vår forskning omkring en unik hendelse med få involverte.

Når det gjelder valget mellom en induktiv eller deduktiv tilnærming, har valget vært å gå fra empiri til teori, eller motsatt; å gå fra teori mot empiri. Etersom vårt problemstilling hadde sitt utgangspunkt i en konkret hendelse/fenomen, har vi i større grad måttet oppsøke empiri for å "se hva vi finner". Vi har hele tiden ment at det riktige for oss var å stille med "åpent sinn" og bare kaste oss ut i empirien. *"Hva var det som skjedde med kajakkteamet denne sommerdagen i 2014, og hva kan den fortelle oss om effektivitet og måloppnåelse i operative team?"*

Dette betyr at vi har valgt en **induktiv tilnærming** på vår forskning omkring hendelsen. Vår strategi ble tidlig å gjøre datainnsamling gjennom intervjuer for å skaffe oss et dataunderlag. En empiri som grunnlag for funn som vi ønsket å kunne bringe tilbake og holdes opp mot teorier på området. Tanken var videre at våre funn kunne tas med tilbake igjen til empiri for å styrke vår forståelse i tolkningen av våre data. Dette er strategi vi finner igjen i Grounded Theory, (Glaser og Strauss, 1967) en empirisme som legger overveiende vekt på induksjon og hypotesegenerering. Med teorier spesifikt tilknyttet kontekst, hvor en beveger seg fra data til teori, med fremvekst av alternative teorier. GT er nærmere omtalt i kapittel 3.2.

I kartlegging av virkeligheten har Jacobsen poengtert at det må gjøres et valg mellom holisme eller individualisme i undersøkelsen. I vår forskning på samspillet i et team har individet, eller summen av individers meninger og handlinger, vært vår viktigste datakilde. Men fenomener må forstås som komplekst samspill mellom individer i samme kontekst. Riktignok har individet vært vår viktigste datakilde, men *forståelsen og tolkningen* har vi gjort i et **holistisk**

perspektiv. Vi har søkt å forstå individet ut i fra den kontekst det har samhandlet med andre mennesker.

Videre har vi måttet ta stilling hvordan vi skal kunne "gå under huden" på informantene uten å påvirke "sannheten" eller "virkeligheten". Det dreier seg om i hvilken grad vi har hatt mulighet til å gjøre undersøkelser uten å fordreie eller påvirke svarene. Dette er helt klart en utfordring som vi har måttet ta på alvor. –særlig ettersom én av forskerne tilhører teamet som forskningen dreier seg om.

Vi måtte stille oss spørsmålet om det var realistisk å redusere *undersøkelseeffektene* tilstrekkelig slik at resultatet kunne oppnå tilstrekkelig gyldighet og pålitelighet. Vi mener at valget om forskning basert på strategiene fra *Grounded Theory* har vært en fordel her. Ved nettopp å være tydelige overfor informantene, at undersøkelsen ikke søker støtte for gitte forskningsspørsmål eller hypoteser, men er gjennomført med et åpent sinn, slik har informantene, til tross for nærhet, kunne fortelle sin historie, og forståelse av den aktuelle hendelsen. De fleste av våre intervjuer er gjennomført med informant fysisk tilstede. Nærheten i undersøkelsene er normalt ansett for å være en fordel under gjennomføringen av dybdeintervjuer, hvor en oppnår større grad av tillit hvor informantene ikke holder tilbake opplysninger. Vi har vært bevisst på å skjerme informantene fra den forskeren som de har en relasjon til gjennom veilederkurset. Det er gjort ved at de andre to i forskningsteamet har gjennomført intervjuene, og å opplyse om at konfidensialitet vil bli vektlagt.

3.2 *Forskningsdesign:*

Valg av forskningsdesign har i stor grad vært styrt av problemstillingen som vi tidligere i har definert som:

- Uklar: Utforskende/eksplorativ
- Forklarende: Årsak, hvorfor det skjedde

Vårt hendelse er et case som omfatter få informanter, og en kvantitativ undersøkelse fant vi derfor lite egnet til formålet. Imidlertid kunne man tenke seg at man ønsker å teste funn i våre undersøkelser opp mot større grupper. For eksempel en kvantitativ undersøkelse rettet mot alle kajakkpadlere som har deltatt på tilsvarende kurs som våre informanter. Vi har imidlertid valgt å begrense oss til kun én gruppe.

Case studier egner seg generelt for teoriutvikling. Funn i ett case kan danne grunnlag for hypoteser som f.eks. kan testes i andre case-studier. (Jacobsen, 2005 s. 92) Derfor er vårt forskningsdesign *inspirert* av Grounded Theory, uten å følge dette like strengt som rendyrket GT kan være. Denne inspirasjonen innebærer at vi har fulgt hovedprinsippene fra Grounded Theory med en åpen tilnærming med datainnsamling uten å være forutinntatt, og aktivt bruk av memoer i kodingsprosessen. Vi har som i GT fulgt tre faser i kodingen av data, ved å bevege oss fra den åpne kodingen over mot den selektive og teoretiske kodingen. I den tredje fasen har vi imidlertid støttet oss til Hjertøs teoretiske rammeverk ved kobling av empiri opp mot teorier på området.

Grounded Theory

Grounded Theory er en metode som først ble lansert av Barney Glaser og Anselm Strauss (Glaser & Strauss, 1965), og senere videreført og utdypet av Glaser i en rekke publikasjoner og bøker. Vi vil her gjøre en kort redegjørelse for denne metoden i lys av vår oppgave.

Grounded Theory kjennetegnes ved at en nærmer seg et fenomen, eller en problemstilling uten at en på forhånd har definert noen hypoteser, eller tar utgangspunkt i en definert teori. En tar derimot utgangspunkt i empirien, og utvikler en teori på bakgrunn av empirien. Som forsker nærmer en seg fenomenet en vil undersøke med en bevisst åpenhet. Forskeren vet ikke på forhånd hva som vil bli hovedanliggende i analysen, men lar dette være et resultat av de data som samles inn rundt det aktuelle fenomenet.

Noen av hovedprinsippene i denne forskningsmetoden er følgende: (Hjälmhult. mfl. 2014)

1. **En åpen tilnærming** til hva som er relevant data. Det betyr at i utgangspunktet ser en ikke etter noe spesielt. All data er i utgangspunktet relevant. Det som styrer retningen i datainnsamlingen er ikke typen data, men dens relevans for fenomenet det skal forskes på.
2. Hold **problemstillingen åpen**. Det betyr at en som forsker holder flest mulig veier åpen lengst mulig i forskningsprosessen, før en snever seg inn igjennom hypoteser og teorier. Det krever årvåkenhet og ydmykhet overfor sine data, og evne til å la forskningsmaterialet på mange måter styre forskningsprosessen.
3. **Fokus på å samle data**, og ikke på hva de skal bruke det til. Det betyr at observasjoner, refleksjoner og tanker som en får igjennom datainnsamlingen noteres ned fortløpende.
4. **Skriving foregår fortløpende** i form av feltnotater, memoer og intervjureferater i forskningsprosessen, og er en del av analysen og teoriutviklingen. Etter hvert som data samles inn og kodes, utvikles teorien.
5. Vær **minst mulig forutinntatt**. Ikke vær for snar med å konkludere eller generalisere. Retning og spissing av problemstilling gjøres som et resultat av datainnsamlingen og analysen. Valg av litteratur og teoretisk tilnærming gjøres først i dataanalysen og styres av de empiriske funn som gjøres.

I Grounded Theory står altså behandlingen av empirisk data sentralt, og er retningsgivende for hele forskningsprosessen. Ambisjonen i GT er å utvikle en samlet teoretisk forklaring på en sosial handling eller prosess. Derfor blir selve kodingen av dataene meget sentrale.

Forskningen utvikles på mange måter igjennom tre faser (som i perioder kan være dynamiske ved at de går parallelt og utvikler hverandre) disse fasene kan betegnes som åpen, selektiv og teoretisk koding. (Hjälmhult. mfl. 2014. s.27)

3.3 *Datainnsamling*

Med bakgrunn i vårt valg av forskningsdesign ble datainnsamlingen gjort gjennom åpne individuelle intervjuer. Denne metoden egnet seg godt fordi vi hadde forholdsvis få intervjuobjekter, og siden vi var interessert i de enkeltes opplevelse og fortolkning av hendelsen.

To av forskningsteamet gjennomførte intervjuene, og for i størst grad å unngå *intervjueffekt* og *undersøkelseeffekt* som kan påvirke datainnsamlingen, valgte vi å gjøre de fleste intervjuene ansikt-til-ansikt, da dette anses som en god måte for å oppnå gyldighet og pålitelighet. (Groves & Kahn, 1979) (Jacobsen, 2005, s. 144). Grunnen til at vi valgte å kun bruke to av forskningsteamet var at den tredje av oss også deltok på veilederkurset. Forskningsteamet anså muligheten for at et intervju gjort av en som var med på kurset kunne ha betydning for hvordan de andre informantene svarte på spørsmål og derfor ville påvirke gyldigheten og påliteligheten.

Vi delte gruppen inn i to. Veslemøy Dahl intervjuet 6 av informantene, 5 teammedlemmer og 1 av teameierne på kurset. Dag Håvard Myhre intervjuet 6 av informantene, 4 teammedlemmer og 3 teameiere.

Det ble på forhånd sendt ut en forespørsel fra Dag Norum til alle informantene om deltakelse i studien. De fleste av informantene ga tilbakemelding om at de stilte seg til disposisjon for intervjuer. Det var kun en vi ikke fikk kontakt med i denne fasen.

Informantene ble kontaktet pr telefon for å avtale tidspunkt for intervjuene. For å få en så god og minnelig stemning som mulig var vi opptatt av å gjøre intervjuene i omgivelser som skulle få intervjuobjektene til å slappe av. Det var derfor intervjuobjektene selv som valgte sted for intervjuene. Intervjuene er derfor gjort på forskjellige steder. Noen i hjemmene til informantene, på kontoret til intervjueren, på Den internasjonale Gummihodefestivalen i Kongsfjord, på kafe og noen på telefon.

Vi hadde valgt å gjøre åpne intervjuer og ikke ha mye struktur på intervjuene for ikke å «lede» informantene. Vi hadde på forhånd laget en liten intervjuguide og snakket oss imellom om hvordan vi skulle gjøre det. Vi var opptatt av å være så åpne som mulig og ikke gi uttrykk for at vi var "ute etter" noe for å få bekreftet noen spesiell årsakssammenheng eller hypoteser. Oppfølgingsspørsmålene ble det opp til intervjueren å følge der intervjuerne mente det var

interessante uttalelser som burde følges opp, for å belyse flere sider av saken. Intervjuene ble innledet med en liten forklaring om hvorfor vi ønsket å gjennomføre intervjuene og litt om masteroppgaven. De to intervjuerne har hatt litt forskjellig intervjustil og intervjuene gjort av Veslemøy Dahl er lengere enn de gjort av Dag Håvard Myhre uten at vi kan se at det har hatt stor betydning på innholdet i intervjuene.

Vi valgte å ta opp intervjuene på lydopptak da intervjuerne ikke har lang erfaring med gjennomføring av kvalitative intervjuer. En annen grunn til at vi valgte å ta opp intervjuene er erkjennelsen om at vi i utgangspunktet ikke kunne vite hva vi var ute etter, og derfor ville det å basere seg kun på notater kunne føre til at vi ikke fikk med oss viktig informasjon. Siden vi har vært 3 i forskerteamet anså vi det som naturlig at intervjuene skulle bli transkribert og vi bestemte at det var intervjuerne selv som skulle transkriberte dem. Noen intervjuer ble transkribert rett etter de var gjennomført, andre gikk det noe tid med før de ble transkribert.

Utvalg av informanter

I denne casen hadde vi i utgangspunktet tilgang til 15 informanter. Med så få involverte i hendelsen ønsket vi å intervju hele utvalget. Derfor gikk en forespørsel om deltakelse til alle fra Dag Norum. Som nevnt ovenfor så var det 8 personer som responderte når den første henvendelsen ble sendt ut. Vi ringte allikevel opp alle sammen, også de som ikke hadde respondert på mailen for å få en tilbakemelding på om de ønsket å være med og kanskje bare hadde glemt å svare på mail. Det var imidlertid tre av informantene vi ikke klarte å få en avtale med. En av disse var en kursdeltaker som valgte å slutte etter denne samlingen samt to av hospitantene som kun deltok på denne samlingen. Vi endte derfor opp med 12 informanter.

Vi har altså en gruppe informanter. Vi har bevisst valgt ikke å inndele disse i nye undergrupper, som f.eks. menn og kvinner eller alder. Det kan ikke sees bort i fra at disse faktorene har betydning for atferd i team, men dette er ikke et forhold som vi har tatt inn i denne analysen.

Dette var informantene som har vært med på undersøkelsen:

Tabell 2 Oversikt over informantene som deltok i vår undersøkelse

	Team	Rolle	Navn	Alder	Bosted
1.		Deltaker	Mann	56	Finnsnes
2.		Deltaker	Mann	51	Tromsø
3.		Deltaker	Kvinne	52	Oslo
4.		Deltaker	Kvinne	32	Oslo
5.		Deltaker	Mann	39	Kristiansand
6.		Deltaker	Mann	55	Oslo
7.		Deltaker	Mann	57	Oslo
8.		Deltaker	Mann	47	Oslo
9.	Teameier	Instruktør	Mann	57	Haugesund
10.		Instruktør	Mann	47	Oslo
11.		Hospitant	Kvinne	41	Bergen
12.		Hospitant	Mann	41	Haugesund

3.4 Analyse

For å kunne bruke dataen i forskningen så må den analyseres. I kvalitativ metode så bruker vi innholdsanalyse. Innholdsanalyse baserer seg på antagelse om at data som blir samlet inn i en kvalitativ undersøkelse, f.eks. gjennom intervjuer, kan brytes ned i kategorier og dermed gjennom å se på likheter og ulikheter analyseres opp mot en eller flere teorier (Jacobsen 2013, s193). Gjennom innholdsanalysen har vi søkt å lage et objektivt innhold av tekst som her er de transkriberte intervjuene.

3.4.1 *Dannelse av kategorier/koder*

Etter at vi hadde transkribert intervjuene så måtte disse struktureres slik at vi kunne kategorisere funnene våre. Hver og en av forskerteamet gikk derfor igjennom intervjuene for å se hva hver og en av oss mente var viktige funn og kodet intervjuene. Hver og en av oss markerte teksten og skrev kommentarer i merknadsfelter. I utgangspunktet skulle vi være ganske fri i gjennomgangen av dataene. Etter å ha gått igjennom teksten hver for oss så vi at det var en del som gikk igjen.

Etter første gjennomgang hadde vi 11 kategorier. Vi laget et skjema for hvert intervju der vi sorterte etter de ulike kategoriene. Dette var de 11 kategoriene vi først brukte.

Tabell 3 Kategorier første gjennomgang (åpen koding)

Kategorier:
1. Overordnet mål og oppgavens mål
2. Oppgavens kompleksitet
3. Felles ansvar/gratispassasjer
4. Teamledelse som innsatsfaktor
5. Egenstrukturering - roller
6. Kommunikasjon - Fokus
7. Sosialisering/Gruppedynamikk
8. Beslutningsprosesser
9. Tillit/Psykologisk trygghet
10. Ensrettet gruppetenkning
11. Annet

Etter å ha kategorisert 8 intervjuer ble vi etter noe diskusjon enig om å gå igjennom kategoriene en gang til. Dette fordi noen i forskerteamet ikke følte at de kategoriene vi hadde valgt var dekkende nok. Derfor hadde vi en ny gjennomgang av kategoriene. Det ble noe endringer men ikke de store.

Her er kategoriene vi endte opp med etter 2 gjennomgang:

Tabell 4 Kategorier, andre gjennomgang (selektiv koding)

Kategorier:
1. Overordnet mål og oppgavens mål /måten oppgaven ble kommunisert på
2. Målets vanskelighetsgrad
3. Felles ansvar/gratispassasjer
4. Teamledelse
5. Egenstrukturering / roller
6. Kommunikasjon
7. Fokus
8. Gruppedynamikk/ uformelle roller
9. Relasjon team – teameierne
10. Tillit/Psykologisk trygghet
11. Norm/ gruppe-kultur
12. Annet

I den videre analysen så reduserte vi ned til 3 hovedkategorier med 2-3 underkategorier i hver.

Tabell 5 Endelige kategorier (teoretisk koding)

Hovedkategori	Underkategorier
Fokus	Formål og mål med kurset Målets vanskelighetsgrad
Roller	Egenstrukturering Teamledelse Relasjon team - teameier
Gruppekultur	Tillit og Psykologisk trygghet Gruppedynamiske forhold

Vi har presentert våre funn i kapittel 4 etter disse kategoriene. Drøftingen har også basert seg på samme struktur.

3.5 Gyldighet

Kan dataene vi har samlet inn svare på vår problemstilling, og har våre drøfting og våre konklusjoner gyldighet?

Intern gyldighet

Vil våre undersøkelser avdekke det som er riktig omkring hendelsen? Det er enkelt sagt et spørsmål om hva som *oppfattes* som riktig. –av flere. Vi er altså avhengig at flere deler opplevelsen av at en beskrivelse er riktig, hvor vi oppnår såkalt *intersubjektivitet*.

Vår masteroppgave baserer seg på empiriske funn i 12 intervjuer av padlere som deltok i samme hendelse. Hva som ”faktisk” skjedde har vi fra disse intervjuene som ble foretatt 11-16 måneder etter at hendelsen fant sted. Vi ser i intervjuene at tiden mellom hendelsen og intervjuene nok har en virkning på hvordan informantene oppfattet hendelsen. Det er ikke hendelsen som sådan vi får presentert, men 12 ulike oppfatninger av hendelsen nesten et år etterpå. I denne perioden har gruppen arbeidet videre som team, både i mindre grupper, i plenum via epost og sosiale medier. Mange har padlet sammen i ulike sammenhenger. Teamet har hele tiden vært i utvikling. Vi ser også at informantene har ulike oppfatninger av hva som skjedde og hvorfor det skjedde. Delvis fordi de hadde ulike roller i hendelsen, men muligens også fordi de til en viss grad ønsket å presentere sin versjon av hendelsen. Alle har opplevd hendelsen fra sitt ståsted.

Mange av intervjuobjektene sier at de ikke husker alle detaljene like godt. I tillegg så har gruppa snakket mye sammen om hendelsen, og flere har prøvd å analysere hva som gikk galt. Dette kan ha påvirket flere sin beskrivelse av situasjonen, og tolkninger kan ha blitt lagt til etterpå. Vi gjennomførte kun en intervjurunde med alle informantene. Grunnen til dette var at vi opplevde at intervjuene i stor grad ga et enhetlig bilde av hva som hadde skjedd og dermed mener vi at vi oppnådde stor nok grad av intersubjektivitet i våre funn.

Imidlertid; det er sagt at en av de sikreste måtene å oppnå dårlig validitet er å intervju folk om noe de ikke har greie på (Sander, 2014). Man kan jo i utgangspunktet tenke seg at så ikke har vært tilfelle i vårt casestudie. Alle kajakkpadlere var jo i høyeste grad tilstede, de hadde alle kunnskaper om navigering i grupper og burde således være "eksperter" på vårt tema og problemstilling. Så i hvilken grad er de egentlig i stand til å beskrive hva som hendte med

kajakkteamet denne sommerdagen? Sagt på en annen måte; har de greie på sin egen virkelighet?

Vi opplever at vi i stor grad har fått riktige opplysninger fra informantene som er konsistent og at de i mer eller mindre grad har hatt bra observasjonsevner. Vi har også vurdert om noen i teamet kan ha hatt grunner til å fordreie sin opplevde virkelighet, men i stor grad har vi opplevd informantene forholdsvis saklige.

Medlemmet i forskerteamet som hadde vært med i hendelsen, hadde også sin versjon av hva som hadde skjedd den dagen. Han har gått inn i oppgaven og problemstillingen med sin versjon av hendelsen. Så plutselig får han et år senere tilgang til de andres versjon av hendelsen. Det var viktig for oss som forskerteam at vi skulle forholde oss til dataene og den opplevelsen som den ene i forskerteamet hadde av hendelsen var ikke en del av dataen. Selv om vi flere ganger opplevde at han kom med følgende uttrykk *”men det var jo ikke sånn det var”*, og vi måtte minne oss alle på at vi måtte forholde oss til dataene og ikke hans opplevelse av hendelsen, så er det trolig at våre tolkninger er noe farget også av den i forskerteamet som har vært en del av hendelsen. Allikevel har vi vært oppmerksomme på dette og prøvd i så stor grad vi kan å være tro mot dataene.

For å styrke gyldigheten har vi validert våre funn og konklusjoner opp mot teori på området. I vår drøfting har vi i hovedsak brukt Hjertø sin MIPEO-modell, men flere ganger har vi gått dypere til kildene som Hjertø støtter seg på i sin overordnende modell. Vår teoretiske tilnærming er nærmere redegjort for i kapittel 2. Vi har i stor grad funnet samsvarer mellom våre funn og Hjertø sin modell samt andre undersøkelser. Der vi mener å ha funnet avvik har vi redegjort for det i vår drøfting og våre konklusjoner.

Ekstern gyldighet - overførbarhet

Hvor sannsynlig er det at vårt studie kan si noe om team generelt og generaliseres opp på et generisk nivå? Vår casestudie inneholder menn og kvinner fra hele landet, men å kalle dette et representativt utvalg av populasjonen har vi ikke dekning for. Til det er gruppen for liten og skjevt fordelt. Men vår undersøkelse har ledet oss til funn og konklusjoner som vi finner igjen i andre forskningsresultater og teorier. Vi mener derfor at vi i vår undersøkelse har funnet fenomener som har teoretisk generelle overføringsverdi.

3.6 Pålitelighet:

Er de dataene vi har samlet inn påvirket av måten vi har samlet inn data på, og kan vi stole på dataen vi har samlet inn? For å få så pålitelige data som mulig har vi hatt fokus på hvor og hvordan vi har gjennomført intervjuene. Vi har vært opptatt av to ting:

- Undersøkelseseffekt
- Konteksteffekt

Vi har prøvd å gjøre intervjuene på en slik måte at undersøkelseseffektene og konteksteffektene skulle være minst mulig, men for å få gjennomført intervjuene har vi også hatt en pragmatisk tilnærming. Vi har prøvd å tilrettelegge slik at vi har avtalt i god tid i forveien og at vi har god tid. De vi har møtt har tatt seg tid og ikke vært stressa. Det er de som i stor grad har valgt intervjusted.

Vi har valgt en åpen intervjuform med en ganske vid intervjuguide. Grunnen til dette er at den åpne samtalen skulle belyse mest mulig av fenomenet, slik at intervjuer sitt språk eller sin stil i så liten grad som mulig skulle påvirke undersøkelsen. Vi mente at personlige intervjuer ville være best slik at vi også kunne observere kroppsspråket til den vi intervjuet. Tre av intervjuene ble dog gjennomført på telefon da det ikke var mulig å få til personlige intervjuer med disse.

For å minimere undersøkelseseffekten så gjennomførte kun to av medlemmene i forskerteamet intervjuene. Vi mente dette var viktig siden den siste av oss var med under hendelsen og dennes opplevelse av situasjonen kunne påvirke informantene. I tillegg ser det ut til at intervjuobjektene har vært mer åpne og ærlige enn de kanskje hadde vært for en padlekollega. Frykten for å dumme seg ut for noen som intervjueren ikke har kjennskap til ser ut til å ha vært liten. Vår hendelse er ikke en hendelse av den typen som padlere er stolte over, spesielt ikke på dette nivået.

Tolking av resultater

Utgangspunktet for vår oppgave er én hendelse i én spesiell gruppe for å finne årsaksfaktorer på hvorfor team noen gang feiler uten at det er åpenbare årsaker til dette.

Vi ble også oppmerksom på et viktig element da vi etter å ha samlet inn data begynte å se på funnen og tolke resultatene. Da opplevde vi at forskerteam medlemmet som hadde vært med på hendelsen begynte å fortelle oss hva som ”virkelig” hadde skjedd. Dette ble umiddelbart tatt tak i og teamet ble enig om at det var dataene som selv skulle snakke. Vi ble enige om at alle informantene har fortalt sin virkelighet og ingen kan påberope seg at de har en riktig versjon av hendelsen. Siden forskerteam medlemmet ikke var en av informantene så ble vi enige om at vi ikke kunne ta hensyn til hans oppfatning av hendelsen. Dataene måtte snakke for seg selv.

Det at en av oss har hatt god kjennskap til padlemiljøet og Padleforbundet, har gjort at våre tolkninger av visse funn har vært ulike. Eksempel på dette har vært at de av oss som ikke har denne bakgrunnen har lagt mer vekt på betydningen av ytre forhold som informantene nevner som bølger og skjær.

Det er alltid en fare for at informantene, mer eller mindre ubevisst, framstiller hendelsen slik at de kan forsvare sin egen adferd og ikke framheve sider ved hendelsen som peker mot andre, når de skal forklare teamets fiasko. Dette kan også være en fare knyttet opp mot forskerteamets medlem. Er det mulig for ham å være 100% nøytral i sin forskning. Vi vil tro at svaret er nei. I tillegg anser han flere av de som deltok i denne hendelsen som sine venner, og de vil lese masteroppgaven etterpå. Det er også en reel mulighet for at denne bevisstheten har vært med på å påvirke nøytraliteten og objektiviteten. Vi tror imidlertid at dette er blitt oppveid gjennom forskerteamets to andre deltakere, og kritiske blikk, og at de resultatene vi har kommet fram til i liten grad er påvirket av dette.

Bruk av teori

I vår undersøkelse har vi valgt å bruke Hjertøs MIPEO-modell som analytisk rammeverk for vår tolking. Hjertø lanserer i sin bok ”Team” ikke en egen teori. Hans prosjekt er derimot å skape et rammeverk, eller en modell som omfatter alle de teorier han mener er vesentlige i fagfeltet. Hans MIPEO-modell kan betraktes som et oversiktskart hvor han grupperer den mest sentrale forskningen og teoriutviklingen i en overordnet modell.

Dette har vært en stor fordel. Hjertøs bok har gitt oss et godt oversiktskart og vist oss videre til aktuelle teorier som vi har brukt i vår drøfting. Vi har brukt Hjertøs MIPEO-modell som verktøy for å velge ut teorier for å belyse vår problemstilling og våre funn.

Feilslutninger

I all forskning er faren for feilslutninger tilstede. I hele forskningsprosessen er dette et aktuelt tema og ikke minst i analyse-fasen. En vanlig feilslutning er at en overfører funn en har gjort på individnivå over til kollektive enheter. Med så få informanter som vi har her kan det være lett å gjøre slike feilslutninger. Allikevel har vi gjennom kategoriseringen systematisert våre funn for å sikre at de bekreftes hos flere av informantene.

En annen viktig feilslutning er den såkalte kausalitetsfeilslutningen. (årsak-virkning).

Kausale feilslutninger er alltid en stor risiko i denne type undersøkelser. Spesielt gjelder dette denne typen kvalitative undersøkelser som er vanskelige å etterprøve, og hvor det foreligger en meget lite og snevert empirisk grunnlag (kun en hendelse i en gruppe). Dette har vi opplevd flere ganger i vår arbeid med denne studien noe vi redegjør for i kapittel 6.3.

Oppsummering

Vår forskningsmetode har vært basert på dybdeintervju med nærhet, gjennom en induktiv tilnærming, inspirert av forskningsidealet fra *Grounded Theory*. Vi går mot empiri med et åpent sinn og søker å tolke subjektene fra et holistisk perspektiv, hvor prøver å forstå mennesker og deres handlinger i denne gitte konteksten. Vi har redegjort for de fallgruver og spesielle utfordringer som er tilstede i en slik type studie relatert både til gyldighet og pålitelighet.

4 Funn.

Våre funn er basert på intervjuer av kursdeltakere, instruktører og observatører som deltok på veilederkurset til Norsk Padleforbund. Vi har i intervjuene hatt fokus på navigasjonsoppgaven som ble gitt som en teamoppgave på dette kurset. Vår åpne koding av intervjuene resulterte i 3 hovedkategorier med to og tre underkategorier.

- Fokus
 - Formålet med kurset og mål
 - Målets vanskelighetsgrad
- Roller
 - Egenstrukturering
 - Teamledelse
 - Relasjonen mellom team og teameier
- Gruppekultur
 - Mangel på tillit og psykologisk trygghet.
 - Gruppedynamiske forhold

Innledningsvis vil vi skissere opp hendelsesforløpet slik det fremkommer av teameierne som observerte gjennomføringen av oppgaven.

Hendelsesforløpet

Gruppen fikk tildelt oppgaven på morgenen etter frokost, på samlingens andre dag. Dette er sitater fra intervjuer gjort av teameierne.

De fikk en navigasjonsoppgave, ca. 4 km padling i motvind, 8-10 sekundmeter tenker jeg. De skulle lage en plan for turen, med navigasjon, det vil innebefatte også kurs, tid og eventuelle risikomomenter, steder som er utsatte og andre ting. ...Det var den oppgaven sånn som den ble introdusert, som jeg husker det. De fikk en tid til å planlegge, om de skulle ha en halvtime eller tre kvarter på å gjøre seg klar det husker jeg ikke....Så da satt de sammen og jobbet og fikk planlagt en rute, og ruten var helt kurant.....De måtte også angi holdepunkt, så du kan vite hvor du er, og ikke minst tid, hvor lang tid tar det å padle opp dit. De hadde jo avtalt en del seg imellom om hvordan ansvarsfordeling og slikt skulle være, hvem som skulle være framme og bak og sånt.

Vi dro nå, og vi padlet egentlig helt sånt kurant vis eller hastighet. Det var ikke noe vesentlig forskjell på å være en stor gruppe, for dette er jo flinke folk på et høyt nivå.....Og så når vi kom opp, nærmet oss en av plassene som var litt typisk plass hvor man må se litt på kartet. Da gjør man et veivalg i forhold til hvor man skulle, i hvert fall i mitt hode. Og så tok de ikke det! Da tenkte jeg "Oi – hvis det var meg ville jeg valgt å gå naturlig sånn... For det begynte å spre seg en usikkerhet i gruppen "Er vi på rett vei?". Og den som hadde navigasjonsansvaret spurte jo på et tidspunkt, og da var vi begynt ut av kurs: "Er dette rett? Er vi enig?" Stoppet gruppen og liksom, studerte kartet og spurte gruppen "-er det sånn og sånn?"

Jeg fulgte med på kartet og visste hvor vi skulle. Når vi nærmet oss målet tenkte jeg "Nei, hva er det dere gjør nå?!?" For de padlet rett forbi! Alle som en! i formasjon. Vi fulgte bare på.....Men så kom vi inn på litt roligere områder, og så samlet de seg i flåte, og begynte å snakke litt. Jeg var for langt unna til å høre hva de snakket om, men jeg antok jo at de nå forstod at de var på feil vei. At noen nå hadde begynt å si ifra at de har padlet forbi målet. Men når de var ferdige (med å prate) så fortsatte de videre! (latter)

.....Ja det gikk faktisk.. Jeg hadde et håp at de skulle ting ta seg inn, men da grep vi inn og sa "Vi må gripe inn, -og se litt nøye på kartet og kanskje ta en krysspeiling, finne ut hvor vi er" Og da fant de vel ut hvor de var. De ble enige om en ny kurs, (ler lavt) -la oss si det sånn: det var ikke den kursen jeg ville valgt hvis jeg skulle til mål.

Gruppen bestemte i felleskap en ytre rute som den primære, og en mer skjermet rute dersom forholdene var for krevende. De bestemte et punkt hvor de skulle vurdere forholdene, de estimerte tiden det ville ta og de bestemte hvordan de ønsket å organisere seg.

Dette er i korte trekk selve hendelsen slik den ble beskrevet av informantene. Vi vil nå redegjøre for våre viktigste funn systematisert etter de kategoriene vi endte opp med.

4.1 Fokus

Et av hovedfunnene våre er at mange av deltakere hadde utfordringer med å ha fokus på selve navigasjonsoppgavens denne dagen. Det gjelder fokus på flere plan, som på oppgaven generelt:

Ja, jeg tok en veldig passiv rolle. Jeg så på dette som en banal oppgave, ikke sant, dette kan alle få til.

Vi var nok kanskje litt for avslappet til oppgaven. Og det går litt på hvordan vi..... og det virket veldig greit.

Disse sitatene tyder på at de ikke tok oppgaven så seriøst som de burde, og at de mente at oppgaven ikke ville kreve noe særlig av dem.

Men også på det individuelle planet var det ting som tok fokuset. Det var fokus over på egne eller andres fysiske og psykiske utfordringer i situasjonen.

Og for meg selv siden jeg var den langsomste padleren i gruppa, så konsentrerte jeg meg veldig bare for å holde tempoet, ikke bli et hinder for hele gruppa, og brydde meg ikke så mye om navigering.

Det jeg fokuserte mere på var en ved siden av som sleit med andre ting.

Det var en del sjø som skummer over svaberg og sånn, og da må du ha litt sikkerhetsfokus og tenke på det. Da hadde vi kanskje litt for mye fokus på det, kanskje litt for lite fokus på punkter vi skulle nå.

Våre funn viser at tross det faktum at navigasjonsoppgaven ble gitt som en teamoppgave der alle hadde ansvar for navigasjonen så var det i realiteten kun to som faktisk hadde fokus på navigering. Det var den som ble utpekt som teamleder, og den ene som utgjorde fortroppen. Da blir spørsmålet hvorfor var det kun disse to som hadde fokus på navigasjon når alle egentlig skulle følge med og navigere?

Vi har funnet to hovedgrunner til dette. For det første så ble oppgaven gitt i en kurskontekst, og dermed var fokus ikke bare på å navigere seg fram til Grisebukta, men også på andre oppgaver og forhold som deltakerne så som mer relevant i denne konteksten.

For det andre ble oppgaven oppfattet som veldig enkel. Det virket ikke som deltakerne anså at de ikke ville klare oppgaven som et alternativ. Derfor anså nesten alle deltakerne at det var unødvendig å ha mye fokus på selve navigeringen.

4.1.1 Formål med kurset og mål

Vårt team bestod av 10 personer som var tatt opp på Norges Padleforbunds (NPF) nasjonale veilederkurs. De var kursdeltakere hvis primære formål var å gjennomføre og bestå et padlekurs som gikk over et år, med tre fellessamlinger samt oppgaver og egenutvikling som foregikk mellom samlingene. Funnene våre indikerer at *kursets formål* kommer foran navigasjonsoppgaven de fikk (oppgave-målet), og at dette har bidratt til dreining av fokus.

En av deltakerne beskriver situasjonen slik:

Det var også aller første gang én person fikk i oppgave med navigasjon i gruppen. Og i mitt hode var det da også at jeg tenkte at det er en slags eksamenssituasjon hele disse tre helger.

Det at oppgaven var en del av kurset gjorde også at teameier hadde flere delmål med den aktuelle navigasjonsoppgaven som de var opptatt av. En av veilederne sier dette om målet med navigeringsoppgaven:

”Men målet er jo at de skal padle i eksponert, krevende forhold.”

og

”Og det å ha fysisk kapasitet til å padle i en fornuftig hastighet i det været og de forholdene som de skal på dette nivået. Det var jo óg en liten test i det. Vi måtte på en måte se at de hadde fysisk kapasitet å padle i dette været.”

Teamet viste at de ble observert av veilederne, og at disse evaluerte deltakerne i kurskonteksten, og da ser det ut til at andre mål har bidratt til å dra fokus bort fra oppgave-målet.

I tillegg så opplyste teameier gruppen om at de ville få en case senere. De funnene vi har gjort viser at denne informasjonen har bidratt sterkt til å dra fokus bort fra navigeringsoppgaven. Flere av deltakerne kommenterer at de ventet på at caset skulle starte, og at de var sikre på at de ikke skulle til Grisebukta. Dette er illustrert gjennom følgende utsagn fra teammedlemmene:

Vi visste, eller vi antok at det kom til å dukke opp caser underveis, vi visste på en måte at de kom til å legge inn situasjoner underveis som vi skulle håndtere da

Vi fokuserer vel alt for mye på andre ting som kunne skje underveis enn det som var oppgaven vår...

Jeg tenkte når vi begynte å padle at ok nå padler vi kanskje 10 minutter, og da får jeg et signal og da har vi en helt ny situasjon. Så jeg var egentlig ikke helt bevisst, eller jeg var egentlig ganske sikker på at vi ikke skulle padle til Grisebukta, så jeg tenkte at det ble helt annerledes.

På forhånd hadde vi blitt opplyst at det skulle bli en case, en uventet hendelse. Så vi går da ut av dette moduset at vi er "på vakt".

Det er også det som er vanskelig i en team-setting at får du for mange oppgaver, får du for mange ting som distraherer deg, så er det større sjans for at du ikke når hovedmålet ditt.

Disse utsagnene viser at det var mye fokus på det introduserte caset, og at dette var noe av det som tok padlernes oppmerksomhet. Teameierne sier at deres intensjon ikke var å sette i gang caset under navigasjonsoppgaven, men de forstod i etterkant at det var oppfattet slik. En av teameierne kommenterer det slik:

... hvis noen har vært gjennom aktivitetslederkurs der noen ikke sier i fra, så kan det hende at de forventer at det kommer en overraskelse til en hver tid, men det gjør det ikke. Så hverken NN eller jeg som holder kurset er ikke sånn, og det er vi ganske tydelige på, selv om ikke alle trodde det.

Allikevel som også veilederen påpeker, har alle i teamet hatt forventinger om at caset ville starte opp under navigasjonsoppgaven, også observatørene har oppfattet det sånn. En av observatørene sier i intervjuet:

"De skulle ha reserver om noe skulle skje, for eksempel en redning. At noen må slepes eller noe."

Han som først tok på seg oppgaven med å ligge først i feltet og være navigatør hadde ikke med seg kart. Han hadde glemt kartet igjen i bilen og følte ikke det var nødvendig å ta det med. Grunnen til dette var hans forventning om at caset skulle settes i gang. Han uttrykte seg på denne måten:

”Det startet jo med at jeg glemte kart og kompass i bilen, og hadde med en veileder fra Stavanger, så jeg antok det skulle bli litt redningsøvelser. Så jeg gav litt faen i å gå tilbake å hente det”.

Denne uttalelsen illustrerer godt teamets forventninger til hva som skulle skje, og at de anså oppgave to som en oppgave det var viktigere å fokusere på enn navigasjonsoppgaven.

Navigasjonsoppgaven ble gitt i en kontekst der overordnet mål for teammedlemmene er å bestå kurset. Teammedlemmene vet at de blir vurdert på flere parametere underveis. Våre funn viser også at mange hadde stor fokus på caset som teameier lanserte like før de går i kajakkene.

4.1.2 Målets vanskelighetsgrad

Oppgaven ble oppfattet av alle som veldig enkel. Alle vi har intervjuet mener at de ville med letthet ha løst oppgaven som et enkeltindivid.

Ja navigeringsoppgaven anså jeg som veldig lett. Jeg er veldig stødig i navigering, men den vanskelige delen av oppgaven opplevde jeg som det å padle i gruppe egentlig. Og å beregne tid på den gruppa vi var da. For jeg var usikker, visste ikke hvordan padler jeg i forhold til andre, kan vi holde tritt og liksom den delen.

*Ingen gadd, fordi oppgaven var såpass enkel, å ta opp GPSen og kontrollere fakta
Ja navigeringsoppgaven anså jeg som veldig lett. Jeg er veldig stødig i navigering.*

Disse utsagnene viser at navigasjonsoppgaven ble ansett som en veldig enkel oppgave. Det at alle anså oppgaven som lett, ser ut til å ha bidratt til en undervurdering av hvordan oppgavens vanskelighetsgrad ble påvirket av andre forhold enn det de var vant til.

Det teamet ikke hadde tatt høyde for var flere ting. For det første så ansees en gruppe på 10 å være litt i overkant. Dette bekreftes av en av veilederen i intervjuet:

Og det er 10 stykker de her får når de skal holde kurs selv, og 10 stykker det er alltid litt for mange, ...

Men selv om gruppen i seg selv var på 10 stykker så ble forholdene komplisert med at 6 teameiere padlet inn i mellom teamet og gjorde det mer uoversiktlig. Dette var forhold teamet

ikke hadde tatt i betraktning når de vurderte mulig måloppnåelse og kompleksiteten av oppgaven. En av de i fortroppen trekker dette fram:

Så var det en utfordring at vi hadde med, ja vi hadde to instruktører, så hadde vi med tre hjelpeinstruktører, det er fem stykker. De rotet seg litt inn i gruppa vår og litt på utsiden og det gjør at når vi skal telle opp hele tiden å passe på at alle er med så – ok hvor mange er det som er her nå, nå teller jeg for mange – så får du fokus på det. Det er ikke en stressfaktor, men det er et forstyrrende element da.

Også værforholdene var tydeligvis en faktor som påvirket flere av teammedlemmene.

Det var en del sjø som skummer over svaberg og sånn, og da må du ha sikkerhetsfokus og tenke på det. Da hadde vi kanskje litt for mye fokus på det, kanskje litt for lite fokus på punkter vi skulle på.

Det at oppgaven ble ansett som lett påvirket også hvilke kriterier som ble lagt til grunn for tildelingen av de ulike rollene i teamet. Siden settingen var et kurs, og alle ønsket å gi andre sjansen til å vise sine ferdigheter, ble ikke de som ble oppfattet som best på navigasjon valgt ut til å navigere. Utvelgelsen var tilfeldig og flere av de som anså seg selv som gode navigatører meldte seg ikke frivillig. En av teammedlemmene sier dette om utvelgelsen:

Best i navigasjon er kanskje NN og NN. Så ble det NN som tok over navigasjonsparten. Jeg tror det var fordi han ville trene på det. Han var ikke så vant til navigasjonsoppgaver som NN og NN kanskje.

Veldig mange av deltakerne overlot etter hvert alt ansvaret til noen andre. Dette bidro til at de fleste hadde fokus et annet sted enn på navigasjon og kartlesing. Også teameierne la merke til hvordan dette påvirket gruppa:

”Og det dreier seg veldig om som både jeg og NN synes er kjempeviktig oppi dette, at når en er på tur med en gruppe så er det "group awareness" som gjelder.

Altså da er det påpasselighet for gruppa som gjelder. De gikk jo kanskje mer inn i en individuell, eller to-til-tre oppmerksomhet. Og da mistet oversikt og perspektiv på det de drev på med.”

Intervjuene bekrefter denne observasjonen. En ble sjøsyk og hadde fokus på det, en ventet på signal fra ledelsen til å sette i gang caset, en hadde nok med å holde farta og henge med i gruppa, en uroet seg for den sjøsyke padleren, en i fortroppen hadde ikke kart .og kunne

derfor ikke navigere, en var opptatt med å ha fokus på turleder, og en hadde meldt seg ut. Så av en gruppe på 10 var det kun turleder og en i fortroppen som faktisk hadde fokus på navigering.

I tillegg bidro også introduksjonen av caset å komplisere forholdene.

Men vi var litt "edgy", vi visste det kom til å skje noe snart så tenkte jeg at det var litt bra at alle var på da.

Så jeg brydde meg egentlig ikke så mye om navigasjon, fordi jeg tenkte hele tiden at nå kommer det andre.

I stedet for å ha fokus på navigasjonsoppgaven, så var fokus på det som skulle komme. Som om det ble introdusert et annet mål. Vi ser altså at målet ble ansatt som så lett at det ikke ble tatt ordentlig seriøst. Dette fikk teammedlemmene til å slappe av og fokusere på andre ting.

Oppsummering

Når noe er i fokus, er det per definisjon i sentrum for oppmerksomheten. I gjennomføringen av navigasjonsoppgaven skulle teammedlemmenes fokus vært felles navigering. Dette har vi funnet i liten grad var tilfellet. Grunnen til dette ser vi er knyttet til to faktorer.

1. Deltakerne hadde flere mål/intensjoner som de var opptatt av fordi oppgaven ble gitt i en kurskontekst hvor formålet kurset (å bli veileder) ble mer relevant enn det operasjonelle målet som var å navigere til Grisebukta.
2. Målet for navigasjonsoppgaven ble ansett som veldig lett, samtidig så hadde ingen av deltakerne forventinger om at Grisebukta var det reelle målet, da de ventet på et case som de antok ville komme før de nådde Grisebukta.

4.2 Roller

Vi vil nå redegjøre for våre funn knyttet til vår andre hovedkategori som vi valgte betegne som *roller*.

Funnene våre indikerer at det er tre forhold knyttet opp mot roller som er viktige når vi søker svar på hvorfor teamet feilet. Det ene er knyttet til underkategorien ”**egenstrukturering**” og hvordan rollene ble fordelt i teamet, det andre er underkategorien ”**teamledelse**”, og det tredje er knyttet til underkategorien ”**relasjon team-teameier**”. Vi presenterer her våre funn i disse kategoriene.

4.2.1 Egenstrukturering

Flere påpekte at det var en god stemning i gruppa, og at de ”var på” denne morgenen. De fleste har gitt uttrykk for at mange var involvert i planleggingen, og at denne ble oppfattet som konstruktiv. Noen i gruppa fikk spesifikke roller under selve padlingen, andre fikk det ikke. Selve organiseringen og tildelingen av roller var ganske tilfeldig, og hvilke roller som ble tildelt til hvem og hvordan disse skulle utføres var det ulike oppfatning om.

Det var mer tilfeldig- jeg kan godt være først jeg kan godt være bakerst

Eller som en annen uttrykte det:

Jeg husker ikke hvem som bestemte rollene. Det var et slags fellesskap, det var ikke en person som sa ”sånn er det”. Jeg husker vi satt sammen og diskuterte.....Jeg tror vi var veldig demokratiske og hvorfor akkurat de fikk disse oppgavene var kanskje for noen andre hadde det dagen før, og nå var det dags for dem at de nå bør ha litt mer ansvar enn de andre, eller mye mer ansvar enn de andre.....

Vi hadde ingen taktiske tenkninger rundt fordeling av oppgaver, det var helt tilfeldig...

Ved gjennomgang av alle intervjuene har vi avdekket at følgende roller som ble organisert i fellesskap:

Fortroppen ; To personer skulle ligge fremst og navigere.

I intervjuene kommer det fram at den ene av disse påtok seg selv denne rollen, og den andre fikk den tildelt. Flere i gruppen, inkludert de som fikk denne rollen, forstod det slik at fortroppen hadde navigasjonsansvaret. De skulle altså ligge fremst i gruppen og bestemme kurs og fart. Av de to i fortroppen som hadde navigasjonsansvaret, hadde kun en kart og kompass;

....og da fikk jeg i oppgave å navigere, men siden jeg ikke hadde kart og kompass, så måtte jeg ha med en som hadde det. Da blei vi to....

Baktroppen; To personer skulle ligge bakerst.

Begge som utgjorde baktroppen meldte seg selv til denne rollen. Ved padling i grupper er det vanlig å bestemme hvem som padler foran og hvem som padler bakerst. Dette er et sikkerhetstiltak for å holde gruppen samlet og fange opp evt. hendelser som skjer i gruppen.

Vi organiserte oss i forhold til at vi skulle gjøre det. Vi organiserte oss på den måten å ta oss best dit. Jeg var sammen med NN bakerst.. sånn at vi på mange måter hadde oversikt over situasjonen.

En person skulle være teamleder. Teamlederrollen vil vi redegjøre for i neste kapittel.

4.2.2 Teamlederrollen.

En av to kvinnelige kursdeltakere ble valgt til teamleder, selv om vi ser fra sitatene nedenfor at det var ulike oppfatninger relatert til teamlederrollen.

Også valgte vi en leder og jeg tror jeg var leder, ja. Jeg husker ikke helt hvordan det foregikk, men det ble i hvert fall at jeg skulle lede det

Vi hadde delt opp teamet da, det var en som var gruppeleder for padlegruppa, også var det to stykker som padlet først og skulle navigere, og vi kommuniserte med den som var gruppeleder.

(Dere fikk navigeringsansvaret, var det andre roller der?) Nei.. det var egentlig ikke det. Det var oss to som skulle lede gruppa. Eller.. Det blei til at vi ledet gruppa, vi burde i etterpåkløkskapens tegn burde vi jo ikke ha ledet gruppa. Alle burde ha navigert til samme punkt. (utsagn fra en i fortroppen)

Nei, ikke eksplisitt leder, det husker jeg ikke. Vi hadde noen som var i front, men vi hadde helt sikkert en leder for det bruker vi å ha. Men jeg husker ikke hvem som var det. Det var i alle fall ikke noe som påvirket meg underveis hvem som hadde det formelle ansvaret underveis.

Som det framkommer av disse sitatene var det ikke helt tydelig for alle i gruppa at det var utnevnt en leder, og det kommer også fram at det er uklare rollefordeling mellom fortroppen og gruppeleder. Det kommer ikke fram av intervjuene at gruppen diskuterte hva som var gruppeleders rolle. Siden deltakerne ikke kjente hverandre godt fra før av, er det mulig at gruppen ikke hadde en felles oppfatning av roller og mandat.

Vi ser at en av deltakerne oppfattet at det faktisk var fortroppen som var leder for gruppen. Siden dette var en navigeringsoppgave og det ble utpekt to navigeringsansvarlige kan en anta at rollefordelingen mellom teamleder og fortroppen (navigasjonsansvarlig) var uklart. Dette bidro nok til at personene i fortroppen fikk en slags uformell lederrolle. De lå foran og la kurs og tempo, mens de andre fulgte etter. Det kan virke som den utvalgte teamleder fikk lite spillerom når først gruppen kom på sjøen.

En av deltakerne uttrykker seg slik:

....en person tok ledelsen, veldig markant ledelse i gruppen..... Det er en så veldig autoritær ledelse. Det var som en gjeterhund som gjeter på de her.....og det jeg så at kanskje 3-4 mann i denne gruppen var veldig å vise at dette kan jeg! Jeg kan være en leder og ta kommandoen! Og så hadde de tydeligvis ikke nok erfaring da. De kom fram med at dette er løsningen, og alle godtok det.

Et annet teammedlem som hadde fått med seg at det var oppnevnt en teamleder uttrykte seg slik litt lengre ut i intervjuet:

Hvis man har en som er leder i gruppa så har man ikke dette problemet.Da ville en sagt veldig tydelig i fra, nå er vi på feil vei og nå må vi gjøre noe med dette. Sånn er det vanligvis. Det er denne spesielle situasjonen i denne veilednings kurset. Du har 10 likestilte personer, normalt er man ikke en slik gruppe.

Teamleder selv uttrykker seg på følgende måte:

.....jeg tok ikke ordentlig tak i det heller da. Da hadde jeg NN og han padla veldig tett på meg da så han ville at jeg skulle delegere beskjeder til han da. Det var litt sånn militært da. Sånn er jeg ikke vant til å jobbe da. Der jeg kommer fra.....Vel det er jo for det jeg har en annen filosofi selv da. Ville lagt det opp litt annerledes selv da.

En fra fortroppen ga følgende utsagn på et oppfølgingsspørsmål fra intervjuer:

(De andre i gruppa, kommuniserte de noe tvil til dere i ledelsen?) Nei, ikke som jeg reagerte på. Men det var ei jente i gruppa som sier hun hadde begynt å stille spørsmål litt før oppgaven ble stoppet. Men ikke noe vi framme oppfattet.

Den omtalte "jenta" har vi kommet fram til ikke kan være noen andre en den som ble tildelt teamlederrollen. I intervjuene kommer det fram at noen også tilegnet seg roller som ikke var avklart med gruppen under planleggingen.

- Det jeg tenkte mye på var å ligge tett opp til gruppelederen i og med at jeg hadde radioen. Jeg skulle vel ha gitt radioen til henne, men tanken min var da at hun skulle slippe å styre med radioen, hun skulle ha helheten så hvis det var noe så kunne jeg ta meg av det radiogreiene. Sånn som jeg tenker da, den som er leder skal ha helhetsbilde. Skal ikke tukle med radio og...

eller som teamleder uttrykte det:

"Så husker jeg at NN utnevnte seg selv som "wingman" for meg da, at han skulle padle tett på meg. Jeg følte litt at han passa på da. Jeg er vant til å padle mer fleksibelt da. At man sprer seg rundt. Det handler om min praksisteori da. At jeg føler meg mer komfortabel hvis jeg kan skli.. at jeg ikke behøver å lede fra en bestemt posisjon i gruppa men kan skli rundt i gruppa. Rulle liksom så kan noen padle foran og noen bak så liker jeg som veileder å skli rundt. Litt foran, litt bak og litt sånn der, bevege meg rundt da. Sånn foretrekker jeg å lede."

Vi ser av sitatet at teamleder følte seg ukomfortabel med rollen som et annet teammedlem inntok overfor henne, en rolle som ikke var avtalt på forhånd.

Selv om det var utnevnt en teamleder så ser det ut til at det ikke var noen som tok ordentlig ledelse av gruppa. Det kommer også fram av intervjuene at det er veldig forskjellige forventinger til hvordan man skal lede en gruppe.

Det er gjerne det som var problemet at ingen tok ledelsen eller dominerte slik at ting ble gjennomført.

En ting er å være gruppeleder da, en annen er å være ansvarlig gruppedeltaker da og lytte til meg. Jeg har en sånn stor terskel for å gå over i sånn autoritær leder da.Er mye mer vant til en softere måte å lede på da, ble mye roping, kort og konsis kommunikasjon.

Det var gjerne det som var problemet at ingen tok ledelsen eller dominerte slik at ting ble gjennomført. I en gruppe på så mange vil det jo være noen som formelt eller uformelt er mer framtrædende enn andre. Og utstråler mer ledelse, trygghet eller hva det skulle være, sånn er det jo.

Av sitatene overfor kan vi ane at deltakerne i gruppen representerte ulike lederstiler, og derfor muligens hadde ulike oppfatninger av hvordan oppgaven og teamet skulle ledes. Den kvinnelige deltaker i begynnelsen av 30-årene som var oppnevnt som teamleder var masterstudent i friluftsliv, og har sin lederopplæring derifra. Den selvoppnevnte ”wingman” og personen med kart og kompass i fortroppen er begge menn i slutten av femtiårene med utdanning og yrkesbakgrunn fra forsvaret.

4.2.3 Relasjon team teameier

Det er to forhold som kom fram i intervjuene som vi har kategorisert som ”relasjonen team – teameier”. For det første en hendelse kvelden før som teameier tok opp med gruppen like før de fikk navigeringsoppgaven. For det andre det faktum at teamet var under observasjon og evaluering av teameier under hele navigeringsoppgaven: teamets autonomi var svært lav.

Episoden kvelden før var at en av teammedlemmene fikk en kraftig reprimande av teameierne for sin lederstil i forbindelse med at gruppa skulle padle tilbake til leirplassen etter endt program. Denne saken tok teameier opp etter frokost dagen etter, like før gruppa fikk navigeringsoppgaven. Her noen utsagn fra kursdeltakerne om episoden kvelden før:

.....Så var det en som tok ledelsen.. jeg så bare innledningen og det virket helt kurant for meg. Og så fikk de noe så uttrykkelig pepper etterpå da. Og det blir sånn tilbake til det jeg sa i stad, det blir sånn frykt for å feile og frykt for instruktørens vrede og når disse veilederne og instruktørene kom fram på kvelden så får vi masse kjeft så forsvinner de og setter seg å drikker kaffe.

- Ja og det ble ”skrekk” (Og du tenker at det var utløsende?)...Ja da var vi litt mer forsiktig dagen etterpå. Ikke skulle bestemme over andre eller si – nå gjøre du feil – Det bidro også. Så det var flere årsaker.

Eller som teameierne beskrev samme situasjon:

Så ble det påpekt fra vår side, veiledersiden, på kvelden og morran etter, spesielt morran etterpå. Vi tok opp at det... en fin måte å drepe padlegleden på er å snurpe til HMSen

....de fikk litt pepper...faglig tilbakemelding kan man si,...Det som skjer er at når vi begynner å ta opp dette i gruppa, så får de....da blir det på en måte dem mot oss....Så da fikk han veldig støtte av de andre, og det er på en måte en sånn gruppe ting.

Dette viser at hendelsen dagen før påvirket teamet. De var tydeligvis litt engstelige for å få kjeft og ble usikre på teameier.

Det andre forholdet vi ser av intervjuene er at teamet følte de ble vurdert hele tiden av teameierne. I motsetning til mange andre team så ble kurskonteksten og det pedagogiske opplegget en faktor som gav lav autonomi for teamet. De visste at teameier vurderte deres handlinger hele tiden og følte seg overvåket.

....Men når du har en gruppe du må passe på da, og mange spøkelser da. Det er på en måte .. de er ikke til stede, de skygger oss. De er som skygger som går ved siden av. De er ikke med i gruppen da, de er på en måte en spesiell situasjon, så det var så uoversiktlig. Når det er mye bølger klarer du ikke å telle alle med en gang heller, da må du bruke litt tid da. Og de padlet litt sånn inn i mellom oss .. litt uoversiktlig rett og slett. For mange eksterne....

De rotet seg litt inn i gruppa vår og litt på utsiden og det gjør at når vi skal telle opp hele tiden å passe på at alle er med så – ok

Og her noen utsagn fra teameierne:

Vi padlet litt innimellom dem, men, de skal ikke la seg stresse av sånt!..... Ja, jeg tror at de lar seg stresse av veiledere og observatører, for vi lå ganske langt uti der. Så da hengte de seg på oss i stedet. Så de mente at vi ledet dem ut på den turen. Men det var ikke vår intensjon. De tenkte vel: "Ja, ja hvis kursholderne gjør det så må det være greit, da følger vi på"

Oppsummering

Våre funn relatert til hovedkategorien "roller" vil vi oppsummere med følgende punkter:

- Tildelingen av roller var ganske tilfeldig, og hvordan disse skulle utføres var det ulike oppfatning om.
- Noen tilegnet seg egne roller under selve gjennomføringen av oppdraget
- Det var ulik oppfatning hvem som faktisk var teamleder, noen husker ikke om at det var noen teamleder
- Teamlederrollen var uavklart og teamleder ble oppfattet som fraværende.
- Kvelden før hadde det vært en hendelse som teameier tok opp med teamet like før gruppen fikk navigeringsoppgaven. Denne hendelsen virker som den har påvirket relasjonen mellom team og teameier.
- Teamet lot seg påvirke av teameiers nærvær under selve navigeringsoppgaven

4.3 *Gruppekultur*

Innledningsvis rengjorde vi for at gruppeforskning grovt sett kan deles inn i to hovedgrupper. Forskning som betrakter team som *oppgaveløsende systemer*, eller forskning som betrakter grupper som *komplekse sosiale systemer*. (kap 2.1). De to kategoriene vi her vil redegjøre for hører absolutt inn i den siste gruppen. Her har vi hentet funn som er relatert til emosjoner, gruppepsykologiske faktorer og kulturelle prosesser i gruppen.

Vi har valgt å kalle disse kategoriene

1. Mangel på tillit og psykologisk trygghet.
2. Gruppedynamiske forhold.

Den første kategorien finner vi igjen i Hjertøs MIPEO-modell som to av hans framvoksende egenskaper. Den andre kategorien er derimot funn som kan relateres til gruppens modenhet og som kan peke mot mere gruppedynamiske forhold.

4.3.1 *Mangel på tillit og psykologisk trygghet*

I intervjuene er det flere utsagn som tyder på at teamet ikke kjente hverandres kompetanse og personlighet spesielt godt, og at relasjonene i stor grad var preget av stereotypier og forventinger om kompetansenivå snarere en erfart kunnskap. De stolte på at andre hadde den nødvendige kunnskap, mer enn de viste, og at teamet kanskje overvurderte hverandres kompetanse på enkelte områder. Vi vil i neste kapittel gjøre skillet mellom *tiltro og tillit*, og argumentere for at *forventinger til kompetanse* ikke er det samme som *erfart kompetanse*. Sitatene nedenfor tolker vi derfor som at teamet baserte sin samhandling mer på tiltro enn på tillit.

Det er et høyt nivå og det har nok påvirket hvordan man forholder seg til hverandre.

Du har mer tillit til de andre da

Alle følte vel litt ansvar for å komme til målet, men de stolte veldig på enkeltpersoner i teamet som da klarte å bomme....Og det er en del av det å bygge team, at alle vet dine styrker og svakheter, og det vet du ikke i en gruppe. Da er det noen mennesker du skal forholde deg til. Du aner ikke hvilke kompetanse de har.....og vi kjente hverandre ikke spesielt godt. Før denne helgen hadde vi møttes en helg og så hadde vi kommunisert litte grann på nettet, men der blir du ikke kjent med folk på samme

måte.....og det å bygge opp toleranse har med tillit å gjøre, og det gjør du ikke første gang .

Så det var en slags delegering og alle stolte litt på, og kanskje tenkte, at nå må denne personen liksom ordne det (navigeringen). Og det var den største feilen vi gjorde

Her et sitat fra en av teameierne:

”Vi forventer at hver og en av disse deltakerne her skal kunne navigasjon, i hvert fall på det forrige kurset de gikk, og aller helst det kurset de gikk før det igjen.

I intervjuene er det flere utsagn som pekte mot en usikkerhet i teamet overfor teameierne og det pedagogiske opplegget.

Så jeg synes ikke de har lagt til rette for en positiv læringsarena. Det er mulig det er filosofien dere,s og at etterpå skal vi si halleluja, men jeg synes.. til å være en sånn topplederutdannelse kunne vi fått mye mer ut av det. Vet ikke hvor mye jeg skal vektlegge det, men jeg har følt ganske kraftig ubehag med det der, men det trenger du ikke å sitere meg på.

Og det blir sånn tilbake til det jeg sa i stad, det blir sånn frykt for å feile og frykt for instruktørens vrede og når disse veilederne og instruktørene kom fram på kvelden så får vi masse kjeft så forsvinner de og setter seg å drikker kaffe. Så skal det ikke være slik at instruktørene isolerer seg. De skal liksom være en del av det og skape den gode følelsen og skape ... disse diskusjonene som kommer om kvelden rundt kaffekoppen

Vi ser også at teamet ble mer pasifisert når de skulle gjennomføre planen sin, flere informanter bruker *Sauflokk* og *”dilte etter”* som karakteristikk av gruppen. Betegnelser som *Høflighetsproblem*, *usikkerhet*, *frykt* og *”turte ikke si ifra”* tegner et bilde av et team som preges av usikkerhet.

Vi har her valgt ut noen sitater både fra teammedlemmer og teameier.

Fra team-medlemmene:

... så har man lett for av og til å stole på andre som har delegerte oppgaver. Man blander seg ikke opp i dem, for de gjør oppgaven, så dilter jeg bare etter.....

....Vi padler og padler, og har egentlig ikke snøring på hvor vi er heller. Og resten av kurset følger som en saueflokk.

.....Så folk var liksom litt passiv, så de var antageligvis ikke sikre, men de sa ikke at de ikke var sikre. For jeg stoppet opp for jeg ville vite om alle var sikre på hvor vi var da. Jeg var jo ikke heller sikker da.

.....Jeg turte ikke å si i fra. Jeg vet at NN er veldig god i navigering og jeg vet at NN normalt klarer det helt fint så da tenkte jeg at hvis de gjør det sånn er det sikkert riktig.

En av de tingene jeg også har sett er det at folk sier at det har vært vanskelig å si i fra. Altså det var tydelig at mange følte at de var på feil vei..... også ønsker ingen å stryke. Og da blir det sånn frykt for å gjøre de andre dårligere, og frykt for instruktørene.

Og her har vi hentet noen sitater fra teameierne:

.....Og det virker som noen har lyst å si noe, men de tør ikke. Det er ikke gøy å være den som sier feil.

Jeg har tenkt mye på at det er et eller annet i den gruppa som... Det ene er at de skal være enige til en hver tid, om alt. ...Så det mangler liksom den åpenheten. Og kanskje den ydmykheten at det er lov å drite seg ut, og du bør helst drite deg.....At det ikke er rom til å stille de spørsmålene, til å være svak da. Eller sterk som vi sier vi andre. Da er det noe i gruppedynamikken som gjør at du later som, at du ikke tør å eksponere deg selv.

Graden av tvil var ulik, fra en vag følelse til sterk nagende tvil med en klar formening om at teamet var ute av kurs.

Jeg lå i tet og så begynte jeg å stusse. "Har jeg bomma nå?" Så prøvde jeg å spørre han ved siden av meg og han var heller ikke helt sikker. Så stopper jeg hele gruppa en gang, så tar vi en titt på kartet, men det er ingen som mener at vi var på avveier

...dette er jo noe som har irritert meg i ettertid at hvorfor i faen stoppet jeg ikke opp? Jeg er gammel nok og erfaren nok til det! Det er ikke noen grunn til at du faen bare.. "Stopp!" Når du begynner å lure om "er det meg det er noe galt med? –har jeg skjont

det?" Og så begynner du kanskje å stille noen sideveis spørsmål, ikke helt klart, for å sjekke ut om andre også er i tvil. Alle er liksom redd "-er det meg som er helt.."

Jeg så på kartet og en moment tok jeg initiativ og spurte: "Er vi riktig?" Men da var responsen fra gruppen –ja vi er på riktig vei! Og jeg hadde ikke nok tvil for å si "nei det stemmer ikke" -det sa jeg ikke, men jeg hadde en stor tvil.....og vi var ti personer på veileder nivå, da er det ikke så lett å si "Hei dere gjør alle feil, vi må gjøre noe annet!" –så jeg ble litt stille.

Så tenker jeg at det er usikkerhet som gjør at de er litt forsiktige, for de skal ikke drite seg ut."

Vi ser her et team som etter vår mening er preget av usikkerhet, og som virker passiv i sin ferd mot målet. De framstår som en gruppe hvor det er vanskelig å gi si ifra, og hvor ingen vil ”stikke hodet fram” å innrømme at de har gjort feil.

4.3.2 Gruppedynamiske forhold.

I intervjuene kommer det fram at teamet under planleggingen av oppgaven var engasjerte og aktive, men at de under padlingen inntok en mer passiv holdning, og at etterhvert som flere ante at de var ute av kurs ikke evnet å korrigere adferd.

Flere informanter ga også uttrykk for at de kjente hverandre lite, og hadde liten eller ingen erfaring med hverandre.

Vi har valgt å kategorisere disse funn som ”Gruppedynamiske forhold”. Her noen sitater fra teammedlemmene:

Det som jeg tenkte etterpå var at det egentlig var første gang hele gruppen padlet litt lengere sammen i hele veilederkurset. Så vi hadde padlet sammen før, men da var det veldig små distanser og det liksom realistiske mindre oppgaver. Så det var i mine tanker etterpå egentlig en av de største grunnene at vi gjorde så mange dumme feil var at det egentlig var en helt ny situasjon for oss

Og de som styrte i front, de styrte butikken på en sånn måte at vi kom ut av kurs. Teamet, vi driter oss loddrett ut fordi noen tar en feil avgjørelse, og resten bare følger på uten å stille spørsmål, stoppe opp eller ta en timeout.

Det var noen som ble veldig usikre, fordi jeg vet NN en gang spurte – folkens er vi ikke for langt ut? Og jeg vet at NN spurte meg – er vi på riktig posisjon? Men da viste jeg ikke helt. Da var jeg litt utenfor om hvor vi egentlig var.

Det er faktisk første gang vi var ute i sånne forhold samla som gruppe.Og det er en del av det å bygge team, at alle vet dine styrker og svakheter. Og det vet du ikke i en gruppe. Da er det noen mennesker du skal forholde deg til. Du aner ikke hvilken kompetanse de har.

Det var ikke sånn at vi alle sa – stopp nå, nå må vi begynne fra scratch hvor er vi egentlig – krysspeiling og alle de ting som man vanligvis gjør. Det gjorde vi ikke. Og da var vi antageligvis allerede på en slags negativ flow.

Intervjuene har vist at det rådet en holdning om samarbeid og demokrati i gruppen denne søndagen. Men det var det ingen som ønsket å dominere og ta tydelig ledelse i gruppen. Vi ser også av sitatene overfor at teamet virker fastlåst i sine roller og den planen de hadde lagt før det padlet ut. De evnet ikke å tre inn i andre roller selv om situasjonen tilsa dette; gruppedynamikken var totalt fraværende.

Og her noen sitater fra teameierne.

Men samtidig så syns jeg at det manglet litt initiativ. At så mange kunne la vær å si: "Vet du at dette tror jeg er feil!" Jeg er sikker på at de må ha visst at de var litt på villspor, at de måtte revurdere. Men ingen sa noe. Men mange satt nok og tenkte det. De glemte seg sjøl som helhet altså. Så det var jo en kommunikasjonsvikt. Én ting er at man skal løse denne oppgaven som man har fått, men de snakket ikke godt nok sammen tenker jeg.

Selv om man velger, gir en rolle, eller et grupped medlem får en rolle, så tenker jeg at det er viktig at man ikke tvholder på den rollen. Det kan være at det skjer noe som gjør at du får enda en rolle, eller at du må bytte rolle med noen.

Og det virker som noen har lyst å si noe, men de tør ikke. Det er ikke gøy å være den som sier feil. Og så er det andre høyrøstede krefter som alltid tilpasser seg. "Ja, nei..

Det visste jeg jo." Bare at de hadde andre oppgaver som de hadde tillagt seg selv, som gruppen ikke visste om. Så derfor fulgte de ikke med på navigasjonen....Og det forundrer meg, for de er alle habile padlere, flere har padlet utsatte strekk, med navigering og de har klart seg. Men som gruppe så slår alt fullstendig feil. Fascinerende!

- Det er nok en gruppe som på ulikt vis har særlige utfordringer med å utnytte sine egne ressurser. Jeg tenker at det er en, i utgangspunktet kompetent, gruppe som klarer å gjøre seg selv så inn i helsikes dårlig.

Oppsummering.

Våre funn relatert til hovedkategorien "Gruppekultur" er etter vår mening grunnlag for å gi teamet følgende særtrekk:

- ✓ Teamet var usikre på teameier, og teammedlemmene vegret seg for å sette seg i en posisjon hvor de kunne få kritikk fra teameier.
- ✓ Teamet var umodent i den forstand at de hadde liten samhandlingserfaring og kjente ikke hverandre spesielt godt.
- ✓ Teamet ble mer passive og usikre, og fastlåst i sine roller og den plan de hadde lagt. De evnet ikke å korrigere adferd når de følte at de var ute av kurs.

5 Drøfting

Vårt funnkapittel var bygd opp med en struktur etter våre hovedkategorier Fokus, Roller og Gruppekultur. Vi har beholdt denne strukturen i dette kapittelet hvor vi vil drøfte våre funn opp mot teori og vår problemstilling.

5.1 Fokus.

I vår studie har vi funnet to hovedfunn som viser hvorfor *fokus* var andre steder enn på den aktuelle navigeringsoppgaven vi har redegjort for.

1. Deltakerne hadde flere mål som de var opptatt av fordi oppgaven ble gitt i en kurskontekst så *formålet med kurset* ble mer relevant enn det *operasjonelle målet* som var den aktuelle navigasjonsoppgaven.
2. Navigasjonsoppgaven ble ansett som veldig lett, samtidig så hadde ingen av deltakerne forventinger om at Grisebukta var det egentlige målet, da de ventet på et case som skulle komme før de nådde Grisebukta.

Hvordan har så disse funnen påvirket teamets effektivitet?

Hjertø har i sin MIPEO-modell M for mål og formål. I Hjertø sin modell er denne delen knyttet opp mot hvordan formål og mål påvirker et teams effektivitet. Forskning på feltet har først og fremst vært knyttet til hvilke effekter formulering av visjon, formål og mål har hatt på et teams effektivitet, og ikke på om man har forholdt seg til formål eller versus delmål. Som vi har sett tidligere har Hjertø 8 variabler tilknyttet teamets mål og formål som han mener er relevante, der *relasjon mellom mål og teamets formål/visjon* er en av disse variablene. Vi vil derfor bruke Hjertø sin modell for å se om denne kan si noe om våre funn opp mot det teoretiske bakteppe. Hjertø har også en variable kalt *målets vanskelighetsgrad*. Han kommer i sine betraktninger inn på ulike teorier som kan forklare hvordan vanskelighetsgraden påvirker effektiviteten i team. Vi har valgt å bruke "Goal Setting Theory" (kap 2.3) for å se på denne problemstillingen.

I funnkapittelet så kommer vi inn på introduksjonen av caset før teamet fikk navigasjonsoppgaven. Funnene våre peker på at dette kan ha påvirket teamet både relatert til kursets formål og mål men også til målets vanskelighetsgrad . Derfor kommer vi inn på dette under begge disse drøftingene.

5.1.1 Formålet/mål.

Vårt team bestod av 10 personer som var tatt opp på Norges Padleforbunds (NPF) nasjonale veilederkurs. De var kursdeltakere hvis primære formål var å gjennomføre og bestå et padlekurs som gikk over et år, med tre fellessamlinger samt oppgaver og egenutvikling som foregikk mellom samlingene.

Kurset hovedmål er følgende: ”Deltakeren lærer å planlegge og å lede krevende padlekurs og turer. Deltageren skal ha et bevisst forhold til ulike forhold som påvirker risikovurderinger og beslutninger. Etter endt kurs er deltakeren kjent med veiledning slik det generelt blir definert i norsk friluftsliv”. (Norges Padleforbund, 2015).

Deltakerne skal beherske navigering i 4 stjernes forhold. Navigering er altså et definert kompetansemål for denne gruppen. Samtidig bruker teameier oppgaven som utgangspunkt for å utfordre deltakerne på andre kompetansemål relatert til ledelse, planlegging, samarbeid, fysiske ferdigheter og risikovurderinger. Teameier ville få oversikt over gruppens kompetanse og personlige egenskaper som skulle være fokus for den enkelte fram mot siste samling. Teameier hadde altså en pedagogisk hensikt med å gi gruppen den aktuelle navigeringsoppgaven.

Teamets primære formål var altså av pedagogisk art. Å oppnå NPF sin høyeste nivå som padleinstruktør ”veileder Hav”. Formålet med kurset var ikke primært å kunne finne Grisebukta igjennom felles navigering. Dette kan mer betraktes som et delmål/kompetansemål for å bestå kurset.

Teamet var innforstått med at det er ikke bare navigeringskunnskapene som de blir målt på, men at de også ble målt på de overnevnte ferdigheter, og de viste at de hele tiden ble observert og evaluert av teameierne.

I følge Hjertø er det en allmenn oppfatning at det er en klar sammenheng mellom et klart teamformål og et teams effektivitet (Hjertø 2013, s112). Teamets *kompetansemål* i vår hendelse var å nå Grisebukta gjennom aktiv navigering, mens teamet *formål* var å bestå kurset i sin helhet. Den hendelsen vi studerer er litt spesielt fordi navigasjonsoppgaven var en oppgave de gjorde som et team, men *formålet* var av individuell karakter knyttet til å bestå veilederkurset. Navigasjonsoppgaven var en del av en helhet. Selv om navigasjonsoppgaven ble gitt som en team oppgave var kurset i seg selv ikke teamorganisert. Allikevel kan funnene våre tyde på at det er en slags gruppebevissthet, og at medlemmene føler et vist ansvar for at alle skal få mulighet til å vise seg frem for teameier.

Dette viser at kursdeltakerne var bevisst at de ble evaluert på flere områder, og at det aktuelle navigeringsoppgaven også var en mulighet for dem til å vise sine ferdigheter innen andre områder. Mål som individene fokuserer på behøver ikke være de samme som teameier streber etter eller kursets formålet. Målkonflikter kan oppstå mellom formål og ulike kompetansemål, eller mellom ulike delmål knyttet til en å samme oppgave/aktivitet. Det kan også forekomme at teameier og teamdeltaker vektlegger ulike kompetansemål i samme hendelse.

I tillegg opplyste teameierne før teamet startet navigasjonsoppgaven at det ville komme en case i løpet av dagen. Sett i lys av det vi har skrevet ovenfor så kan vi anta at innføring av en case, som ble oppfattet som mer utfordrende og spennende, ville ta fokus fra navigeringsoppgaven som ble oppfattet som lettere.

Grunnen til dette ser ut til å være knyttet opp mot to effekter. Den ene effekten er knyttet opp mot målorientering/mål forpliktelse som vi kommer tilbake til senere, den andre er knyttet til forventingen om at denne oppgaven ville kreve mer av teamet, og ville gi kursdeltakerne en mulighet til å vise sine ferdigheter frem for teameierne.

Funnene våre viser at teammedlemmene ventet i spenning på at caset skulle settes i gang. Selv om det ikke kommer eksplisitt fram i våre funn at teamdeltakerne anså caset som viktigere, så tolker vi det dit. Dette fordi navigasjonsoppgaven ble ansett som banal og så enkelt at alle kunne klare det. Teammedlemmene viste at de ble observert og målt på ulike parametere. Vi tror at fokuset på caset har vært knyttet til dette. Teammedlemmene anså caset som en bedre muligheten for å vise sine kunnskaper og ferdigheter frem for teameierne, og dermed ha større mulighet for å få oppnå sertifisering som var formålet med kurset.

I følge Hjertø så er det ikke gjort så mye forskning på virkningen av effektivitet i team basert på tydelige formål, så dette kunne være et område for videre forskning særlig knyttet opp mot team som er i en læringskontekst.

5.1.2 Målets vanskelighetsgrad

Hvordan mål og målsettinger påvirker et team er et tema som mange forskere har konsentrert seg om. Et hovedtema innenfor målteori har vært målets vanskelighetsgrad. Vi har konstatert at alle som var involvert i hendelsen vår anså målet for lett, og at dette førte til at fokus på den aktuelle navigeringsoppgaven ikke var tilstede hos mange av teammedlemmene.

I følge Hjertø så er mye av forskning på målteori knyttet opp mot den optimale vanskelighetsgraden av målsettingene, og hvordan målets vanskelighetsgrad påvirker motivasjon i team. Dierdorff og kollegaer (2011) har dokumentert at det å *prioritere mål* har en positiv sammenheng på prestasjonsresultater i team (Hjertø 2013, s 113).

I følge Hjertø er det tradisjonelle synet at et måls vanskelighetsgrad skal være passe vanskelig (Hjertø 2013, s 114). Hvis det er for vanskelig vil dette virke demotiverende på teamet, men hvis det er for lett kan dette bidra til at målet ikke blir tatt seriøst nok som igjen vil føre til lavere effektivitet. Det er flere teorier som tar for seg hvordan vanskelighetsgraden av mål motiverer teamutøvere og dette felt har fått mye oppmerksomhet i forskningslitteraturen. (Hjertø 2013, s 114).

Vi vil her bruke ”Goal Setting Theory” for å forklare hva som kan være årsaken til at teamet feilet. I Goal setting theory/målsettingsteorien som i stor grad er utviklet av Locke og Latham og som er presentert i kapittel 2.3. antar man at det er en positiv korrelasjon mellom målets vanskelighetsgrad og prestasjonsevne (Latham, m.fl. 1982) (Lock, 1968). Lock sin forskning viste at spesifikke og vanskelige mål hadde bedre måloppnåelse enn lette uspesifikke mål. Bakgrunnen for dette er at individet må øke sine anstrengelser for å nå målet når oppgaven er vanskeligere og økt innsats og prestasjoner fra hvert enkelt teammedlemmene fører nødvendigvis også til bedre resultater. Målsettingsteori gjelder også for team eller grupper, men i team blir det litt mer komplekst fordi målkonflikter mellom teammedlemmene kan oppstå (Lock and Latham, 2006).

Gruppemål har to dimensjoner:

Målinnhold: Her fokuserer teamet på ønsket resultat. Oppmerksomhet kan da flyttes til ulike resultater avhengig av om målet har et læringsfokus eller et prestasjonsfokus, og dette skiftet i fokus utløser ulike motivasjon og atferdsmessige reaksjoner fra teammedlemmene.

Målets spesifikke utforming: Målets spesifisering reduserer tolkningsrommet for den nøyaktige betydningen av målet, og dermed kan det også dette endre den atferdsmessige respons hos team medlemmene (Nahrgang m.fl 2013).

Hvis vi ser på *målinnholdet* i navigasjonsoppgaven så var den formulert på en måte som skulle tilsi at dette var et læringsmål .

De fikk en navigasjonsoppgave, ca 4 km padling i motvind, 8-10 sekundmeter. De skulle lage en plan for turen, med naigasjon, det vil innbefatte også kurs, tid og eventuelle risikomomenter, steder som er utsatte og andre ting...

Dette innholdet var klart og burde bidra til å få teamet til å fokusere på ønsket resultat som var å nå Grisebukta. Målet for oppgaven var spesifikt og det var ikke tvil om hva oppgaven gikk ut på.

Utgangspunktet for måloppnåelse burde dermed vært tilstedte. Men vi ser at selv om innholdet var klart og målet spesifikt så har det at målet ble oppfattet for lett, ja til og med banalt, bidro til at de fleste av teammedlemmene ikke bidro med sin kompetanse etter planleggingen var gjennomført. De stolte på at de som lå framme hadde kontroll og fant fram. De selv kunne heller fokusere på andre kompetansemål som de oppfattet som viktigere for seg selv akkurat da relatert til kursets formål, nemlig å bli uteksaminert veileder.

”Goal Setting Theory” sier at vanskelige mål er mer effektive for måloppnåelse enn lette mål. Vi vil da anta at lette mål bidrar til at teamet effektivitet blir lav. Vanskelige mål er motiverende fordi man må yte mer, og dette igjen gir individet en høyere tilfredshet når målet nås enn når lette mål nås (Locke and Latham, 2006). Vi kan si at tilfredsstillelsen med å nå lette mål er mindre motiverende enn å nå vanskelige mål.

Læringsmål versus prestasjonsmål

I utgangspunktet var målet med oppgaven et **læringsmål** siden oppgaven ble gitt i en kurskontekst. På individnivå viser forskning at også læringsmål bør være vanskelige og spesifikke slik som prestasjonsmål for å få en best mulig måloppnåelse. Nahrgang m.fl. har gjort en studie for å teste ut om dette også gjaldt for team (Nahrgang, 2013). Hypotesen deres var at man ikke kan generalisere antagelsen om læringsmål og prestasjonsmål opp på team nivå. Deres argumenterer er knyttet opp til følgende antakelser. Læringsmål og prestasjonsmål utløser ulike motivasjon og adferd. Hittil har forskning på team og målsettinger først og fremst vært knyttet til hvordan *prestasjonsmål* utløser adferd knyttet til økt prestasjoner, planlegging og strategiformuleringer, mens det ikke er gjort noe på *læringsmål*.

1. De fant at graden av målspesifisitet i læringsmål og oppgave kompleksitet utløste ulike tilnæringsmåter.

2. De fant blant annet at spesifikke læringsmål utløste en snevrere tilnærminger fra teammedlemmene på læringsspesifikke oppgaver, og dermed svekket teamets evne til koordinering.
3. De fant at oppgavekompleksiteten var en viktig restriksjon på evne til måloppnåelse i team.
4. De fant at spesifikke læringsmål var mindre effektive i en team kontekst enn læringsmål der teamene fikk et læringsmål ”gjør så godt du kan”, og spesifikke prestasjonsmål, og at disse teameffektene ligger i teamkoordinasjonsmekanismer.
5. Videre så de at denne effekten ble sterkere jo mer komplekse oppgavene som teamet måtte gjennomføre for å nå målet ville være.

Som sagt var oppgaven gitt i en kurskontekst og skulle ha et *læringsmål* men ble oppgaven oppfattet som en læringsoppgave? Alle teammedlemmene sier at de ville ha funnet Grisebukta hvis de hadde navigert alene. Dette kan tyde på at de ikke så på oppgaven som en oppgave de kom til å lære noe av. Dette til tross for settingen de var i. Det kan se ut til at de fleste av teammedlemmene var engasjert i planleggingen, men at de etter planleggingen vurderte det slik at deres innsats ikke var av betydning for å nå målet. Dette gjorde at noe skjedde med samhandlingen i teamet under navigasjonsoppgaven. Teamet klarte faktisk ikke å koordinere sin innsats og grunnen kan se ut til å være for stor mestringsstro og bagatellisering av påvirkningen forhold og situasjon hadde på dem.

Som det kommer fram fra teorikapittelet så er det fire mekanismer som bidrar til at vanskelige spesifikke mål fremmer prestasjoner i ”Goal Setting Theory”. Dette er :

1. Oppmerksomhet/ Retning
2. Innsats, utholdenhet.
3. Kunnskaper.
4. Oppgavespesifikke strategier (Kylling, 2014).

Vi ser av våre funn at **oppmerksomheten** til deltakerne ikke var rettet mot navigasjonsoppgavens mål. Oppmerksomheten var andre steder enten som en konsekvens av krevende forhold eller som en konsekvens av lite tro på målet.

Spesifikke og utfordrende mål får personer til å bidra med den **innsats** og **kunnskap** de ser er viktig for å nå målet. Jo vanskeligere mål jo mer innsats (Kylling 2014). I vårt case så ser vi at de fleste i teamet blir veldig passive. De overlater ansvaret til navigatørene og innsatsen blir konsentrert om å henge med å la de i teten ta ansvar for å nå målet. Når teamet stopper opp og

teamleder spør om noen vet hvor de er så er det ingen som gir ordentlig tilbakemelding. Grunnen til dette er at ingen har gjort en innsats og fulgt med i kartet. De bidrar heller ikke her med å gi tilbakemelding, og si at de er usikre og ikke helt vet hvor de er. Ingen tar heller initiativ til å bruke hjelpemidler for å sjekke ut hvor de faktisk er. Passiviteten i teamet er påfallende.

Funnene våre viser også at de fleste av teammedlemmene ikke var motivert til å øve en innsats verken i navigering, eller ved å faktisk prøve å finne ut hvor de var. Det gikk ikke lang tid før brorparten av teamet hadde sluttet å bidra. **Utholdenheten** var lav hos teammedlemmene. Heller ikke bidro målet til å motivere for bevisst problemløsning og kreativ nyskaping i løsning av oppgaven.

Vi har hittil sett at målets vanskelighetsgrad kan være en viktig faktor til at teamet feilet. I tillegg har vi funnet andre faktorer som vi mener ytterligere har bidratt til at fiaskoen. Som vi redegjorde for i kapittel 2.3 har "Goal Setting Theory" skissert fem moderatorer som kan spille inn på måloppnåelsen. Dette er ferdigheter og kunnskap, målforpliktelse, tilbakemeldinger, situasjonsbestemte hindringer/begrensninger og oppgave kompleksitet (Locke and Latham, 2006), der de tre første er antatt å ha positiv korrelasjon med måloppnåelse, mens de siste har forventet negativ korrelasjon. Våre funn er særlig knyttet til *målforpliktelse* og *oppgave kompleksitet*, og disse vil vi komme inn på her.

Målforpliktelse

Så lenge en person føler seg forpliktet til et mål, har evnen til å gjennomføre, og ikke har andre mål som kommer i konflikt med dette målet, er det en positiv sammenheng mellom vanskelighetsgrad og et teams effektivitet (Lock m.fl 1988). Målforpliktelse kan også i følge Hjertø (Hjertø 2013, s 215) fremstå som en fremvoksende egenskap som er definert som en forpliktelse til målene teamet arbeider mot. Det er funnet en sterk positiv sammenheng mellom målforpliktelse og teamprestasjoner hos Mulvey og Klein (1998) blant annet. Det er mange faktorer som påvirker målforpliktelsen men de kan settes inn i to hovedkategorier.

- 1) Det som gjøre det viktig å oppnå målet
- 2) Det som gjør personer sikre på å nå målet (Latham,& Lock 2007)

Hvis vi tar det siste først så indikerer våre funn er at alle var sikre på at de kunne nå målet. Ifølge teorien skulle dette trekke i retning av at teamet hadde målforpliktelse. Forventing om å nå målet beskrives av Lock m.fl. (Lock, m.fl. 1988) som en intern faktor som påvirker målforpliktelsen. I dette tilfellet hadde teamet stor mestringstro, så stor, som vi tidligere har vært inne på, at de følte de ikke behøvde å følge med på hva hvor de var i leia. Men den store mestringstroen bidro ikke til suksess, men til fiasko i dette tilfelle. Så her stemmer ikke våre funn med teorien om at høy forventing om å nå målet vil lede til høyre målforpliktelse. Heller tvert i mot. Selv om de hadde stor tro på at de kunne nå målet, så ser det ut til at teammedlemmene ikke trodde på målet eller anså målet for viktig. Vi har dermed funnet at først og fremst må målet være viktig. Hvis ikke målet er viktig for teammedlemmene, så vil målforpliktelsen ikke være tilstede selv om man er sikker på å nå målet.

Målet med navigasjonsoppgaven ble ikke oppfattet som viktig fordi navigasjonsoppgaven var kun en deloppgave i et kurs der andre mål ble viktigere. Dette var kompetansemål som teammedlemmene viste de ble målt på. I tillegg ble en ny oppgave introdusert gjennom caset.

Introduksjonen av caset ble gjort før de setter i gang navigasjonsoppgaven, og dette gjør noe med de fleste av deltakernes fokus. Alle deltakerne anser caset som en vanskeligere oppgave som vil kreve mer av deres kunnskaper enn navigasjonsoppgaven. Teamet viste at caset var laget av en av en hospitantene, en som ble ansett for å være en meget habil padler. Mange i teamet gir uttrykk for at de tror at caset skulle komme under navigeringsoppgaven.

Sett i sammenheng med at oppgavene ble gitt i en kurskontekst, og at deltakerne viste de ble evaluert hele tiden under veis av teameierne, så er teammedlemmene opptatt av å prestere godt. Det kan se ut til at mange har vurdert caset som viktigere enn navigasjonsoppgaven og at fokus har vært på denne i stedet for navigasjonsoppgavens mål. Det kan se ut som om vårt team oppfattet navigasjonsoppgaven som så lett at oppgaven verken ble ansett å ha noen læringseffekt for teammedlemmene, eller ha betydning for det overordnede målet som var å bestå kurset. Selv om teamet ikke kjente til caset så forventet mange at denne oppgaven ville kreve mer av hvert teammedlem og at av dem som team. Deres forpliktelse ser derfor ut til være rettet mot caset og ikke navigasjonsoppgaven.

Seashore (1954) fant at høy grad av samhold har en positiv effekt på målforpliktelse. Vi ser her at det ikke var stor grad av målforpliktelse, men var dette knyttet til gruppesamholdet?

På den ene siden kan det se ut til at teamet ikke hadde så sterkt gruppesamhold fordi de ikke tok ansvar i fellesskap. I følge undersøkelser gjort av Mulvey og Klein (1998) var målforpliktelser knyttet opp mot de fremvoksende egenskapene gruppesamhold og teamets mestringstro som også Lock m.fl (1988) mener er en faktor som er positivt korrelert med teameffektivitet. Siden gruppen ikke hadde kjent hverandre så lenge og ikke hadde jobbet så mye sammen kan det se ut til at det var et svakt gruppesamhold. På den andre siden ser vi at flere var opptatt av akkurat å få vist andre frem. I tillegg så hadde hendelsen dagen før i følge veilederne bidratt til en sterkere gruppefølelse enn tidligere. Allikevel har ikke dette bidratt til ekstra innsats fra teammedlemmene.

Oppgave-kompleksitet

Den andre moderatoren vi vil drøfte fra målsettingsteorien er *oppgave-kompleksitet*. Måloppnåelse er mindre sannsynlig når oppgavene knyttet til målet er komplekse. Ut i fra våre intervjuer så kan det se ut som om mange av teammedlemmene undervurderte oppgavens kompleksitet når de vurderte hvor lett navigasjonsoppgaven var. Det var ikke tatt høyde for at det ble mer komplekst på grunn av de ulike forholdene som var uvante for teammedlemmene.

Det var tre ting som gjorde oppgavene mer kompleks enn teammedlemmene hadde forutsett. Det første var været og forholdene. Selv om dette var en del av kursets formål å lære kursdeltakerne å takle slike forhold, så viser det seg at det ble et problem. En av teammedlemmene ble faktisk ganske syk og dette gjorde at det navigasjonsoppgaven ble mer kompleks for ham. I tillegg bidro dette til at i hvert fall en annen fokuserte mer på den sjøsyke enn på navigasjon. Flere av teammedlemmene sier også at det var såpass krevende forhold at dette gjorde navigeringen vanskeligere. Det andre forholdet som gjorde oppgavene mer kompleks var teameiers tilstedeværelse i teamet. De som faktisk navigerte trekker dette særlig fram. Utgangspunktet for teamet var 10 stykker som er litt i overkant når man skal padle i gruppe i slike forhold,. For i tillegg til å navigere så holdt de også en oversikt over hele gruppen, og det at teameier padlet innimellom var en såpass forstyrrende faktor at oppgaven ble enda mer kompleks. For det tredje så skulle de padle som en gruppe. Flere sier at de i vurderingen av oppgavens vanskelighetsgrad ikke tok med i beregningen at de skulle padle som et team. Dette ble mer krevende for flere enn de hadde forventet. Særlig blir dette at alle er på samme nivå tydelig vanskelig å takle og gjør alt mer komplisert og koordinasjonen av innsatsen dårlig. Selv om roller var fordelt bidro disse ikke til å gjøre koordinasjonen eklere.

Grunnen til dette var at de ulike teammedlemmene hadde ulik oppfatning av rollenes innhold, noe vi kommer mer inn på i neste kapittel.

Oppsummering

I dette kapittelet har vi sett på hvilken rolle formål og mål har hatt for teamets effektivitet. Vi har brukt målteori som forklaringsmodell, . Så hva kan dette fortelle oss om vårt team og operative team generelt?

Vi har her sett hvordan feil *fokus* bidro til at teamet feilet. Vi har drøftet hva som bidro til å dra fokus bort fra den aktuelle navigasjonsoppgaven. Vi har funnet flere faktorer som vi mener har hatt betydning på hvordan fokuset bidro til at teamet feilet.

Navigasjonsoppgaven ble gitt i en større kontekst der det *formålet* for hele gruppa var å bestå et kurs. Det var flere faktorer som spilte inn, men spesielt det at teamet ble observert og evaluert på flere kompetansemål av teameier underveis har vært viktig. Denne bevisstheten har vært med å styre fokus mot caset som ble introdusert fordi teammedlemmene anså at denne oppgaven ville gi dem større mulighet for å viser seg fram for teameier, og dermed øke sannsynligheten for å oppnå formålet med kurset - å bli sertifisert.

Navigasjonsoppgavens mål ble oppfattet som lett. Vi har brukt målteori som forklaringsmodell for å forklare hvordan målets vanskelighetsgrad påvirker effektivitet i team. Vanskelige mål er motiverende, mens lette mål er det ikke. I tillegg har spesifikke læringsmål lavere måloppnåelse enn spesifikke prestasjonsmål. Vi har sett at det i vårt tilfelle har vært særlig to faktorer som har forsterket effekten av at målet ble oppfattet som lett. Det er at målforpliktelsen var lav og navigasjonsoppgaven var mer kompleks i den konteksten den ble gitt enn det som teamet vurderte .

Disse faktorene sammen ser ut til å ha vært viktige bidrag til at teamet feilet og ikke nådde navigasjonsoppgavens mål.

For at operative team skal være effektive må oppgavemålet oppleves som relevant knyttet opp mot formålet. Sterk mestringsstro er ikke nok alene for at et team skal ha målforpliktelse. Et team må først og fremst oppleve et mål som viktig for at målforpliktelse skal være tilstede. Målet må også være vanskelig slik at teamet må bruke sin kompetanse i fellesskap for å løse oppgaven, og alle teammedlemmene må oppleve at deres bidrag er relevant og viktig.

5.2 Roller

I dette kapittelet ser vi nærmere på våre funn knyttet til vår hovedkategorien *roller*. Vi søker her å besvare våre forskningsspørsmål ut ifra funn i kategoriene "Egenstrukturering", "Teamledelse" og "Relasjon Team-Teamledelse". Vi knytter funnene opp mot teori på området og vår problemstilling, og ser hva dette kan lære oss om effektivitet i operative team.

5.2.1 Egenstrukturering

Vi har gjennom våre intervjuer dannet oss et rimelig klart bilde av de roller som teammedlemmene har fått tildelt, samt de roller som de hadde tatt til seg under navigasjonsoppgaven. Men vi har også funnet at dette bildet slett ikke var like klart for alle deltakerne i teamet. Det var for enkelte i teamet uklarhet omkring hvilke roller som var tildelt, og hva som lå i de ulike rollene. Vi har også sett at det rådet uformelle rollestrukturer som ikke var avtalt på forhånd.

Vi tar i denne drøftingen utgangspunkt i strukturelle forhold i teamet. Hadde teammedlemmene med seg det som til sammen ville få dem til å utgjøre et effektivt team?

Teamets sammensetning

Når det gjelder sammensetning av team vil vi starte drøftingen med Hjertøs modell, hvor vi i teorikapittelet ser at dette sorterer inn under innsatsfaktorer (I). Modellen har seks underkategorier, men vi har her lagt vekt på følgende tre underkategorier:

- teamets komposisjon
- teamets kompetanse
- jobbdesign/ hvordan de skal arbeide sammen (gjensidig avhengighet og selvstendighet)

Vi åpner med første grunnprinsipp om team, som er en generell konstatering: *”Et team er i mange sammenhenger noe annet enn summen av individene i teamet, noen ganger til det bedre, andre ganger til det verre. (Hjertø, 2013)*

Det framstår som tydelig og åpenbart at gruppens sammensetning av individer sterkt påvirker hva slags team vi har med å gjøre fra starten av. En av de fremste innsatsfaktorene er den

intellektuelle kapitalen den enkelte bringer med seg, spesielt i form av utdanning og erfaring (kompetanse).

Videre vil sammensetningen av gruppen mennesker med ulike styrker og svakheter medføre en eller annen gjensidig avhengighet mellom gruppemedlemmene. (Mintzberg, 1979). Derav andre grunnprinsipp for team: ”*I et team vil det alltid være gjensidig avhengighet mellom gruppemedlemmene*” (Cohen og Bailey, 1997)

Nivået på denne gjensidige avhengigheten vil variere avhengig av individene, oppgavene som skal løses med mer. Om vi holder oss til det våte element med kajakkpadling i grupper, så kan slik gjensidig avhengighet framstå som individuelle ansvarsområder for ulike spesialområder, som for eksempel navigasjon og teamledelse.

Uttrykket "vi er alle i samme båt" henleder oss over på det tredje grunnprinsippet for team: ”*I et team vil det alltid være felles ansvar for gruppens resultater* (Hjertø, 2013)

Vi ser av dette at om det er aldri så mange spesialister med hver sine spesialoppgaver, så vil de måtte trå til og hjelpe med andre arbeidsoppgaver dersom båten er på vei under eller teamet er på vei å feile av andre årsaker. Teamet har i en slik setting en gjensidig avhengighet hvor vi forenklet kan si at «de flyter sammen eller synker sammen».

Til tross for en slik sterk avhengighet mellom individene for å nå teamets mål, kan det være tilfeller hvor deltakerne har ulike målfokus og dermed en annet mål enn teamet. Vi snakker om samarbeidende eller konkurrerende målfokus. Da blir mer: «Hvis jeg flyter så synker de andre» Et eksempel kan være at teamdeltakere synes det er viktigere å fremstå positivt overfor teameier enn at teamet, eller noen andre i gruppen skal nå sine mål.

Homogenitet – likheter og ulikheter

Som opplyst i beskrivelsen av vårt case, så var deltakerne tatt opp på veilederkurset kun på bakgrunn av at de var medlemmer av Norges Padleforbund og kvalifiserte gjennom å bestå tidligere padlekurs. Det var en brokete forsamling som utgjorde teamet, med «tilfeldig» spesialkompetanse i forhold til en teamoppgave med navigering.

Gruppen bestod av deltakere med geografisk spredning fra hele landet, og det var menn og kvinner i ulike aldre. Dog med en viss overvekt av «godt voksne» menn i 50-årsalderen.

Snittalderen på gruppen var i underkant av 50 år, med yngste deltaker, en kvinne på 32 år og eldste deltaker var en mann på 57 år.

Dette leder oss over på de gruppebaserte innsatsfaktorer, hvor vi ser nærmere på teamet som helhet og sammensetning. Spesielt homogenitet, størrelse og relasjoner mellom deltakerne.

Homogeniteten beskriver likheter, eller kanskje enda viktigere; ulikheter mellom gruppemedlemmer. Likheter og ulikheter er viktige faktorer for forståelsen av et teams sosialisering, teamprosesser som egenstrukturering og rollefordeling. I tillegg til at det påvirker de mentale- og framvoksende egenskaper (E).

Vi skiller mellom overflatehomogeniteten og dyphomogenitet, hvor overflatehomogeniteten gjelder de ytre karakteristikkene som alder, kjønn og lignende, mens dyphomogeniteten gjelder deres personlighet, holdninger, meninger og verdier (Harrison m.fl, 1998).

Her har vi tidligere dokumentert at gruppen var variert sammensatt av kvinner og menn og at gruppen var *tilsynelatende* homogent sammensatt. De hadde alle lang padleerfaring og bestått de samme padlekursene, og kvalifiserte til de samme opptakskravene til veilederkurset. Medlemmene hadde bred erfaring med komplementær kompetanse.

Men når man kikker nærmere på teamets ytre karakteristika så var det kvinner og menn med relativt stor aldersforskjell og med ulik yrkesbakgrunn. Fra garvede menn med militærbakgrunn til yngre damer med skolebok-ledelsesutdanning. Det var en blanding av folk fra hele landet, to med utenlandsk bakgrunn, og viser at dette reelt sett var et team med lav grad av overflatehomogenitet.

En utfordring med overflateheterogenitet (ulikhet) er at stereotype oppfatninger i sterkere grad råder grunnen når teamet er i en tidlig fase. Teamet vil trenge tid på å bli bedre kjent med hverandre og forandre eventuelle feiloppfatninger basert på de ytre kjennetegn hos den enkelte (Korsgaard mfl., 2008).

Når teammedlemmene oppfatter hverandre som mer like vil teammedlemmene lettere finne sammen og kommunisere og samhandle uten konflikter. Og motsatt når de oppfatter hverandre som ulike, vil dette kunne prege prosessene med egenstrukturering og den interne rollefordelingen.

Når vi vurderer teammedlemmenes personlighet, verdier, meninger og holdninger er vi over på *dyphomogeniteten*. Dette er kjennetegn som ikke umiddelbart er synlige før etter en tid

sammen. Dette er også egenskaper det kan være vanskelig å måle eller tallfeste, i motsetning til overflatehomogeniteten som gjerne er mer konkret gjennom alder, kjønn osv.

Men effekten av dypheterogenitet (ulikhet) i grupper er godt dokumentert i forskningen, og som regel med negativt fortegn på teamprosesser (P), sosial integrasjon og framvoksende egenskaper (E). (Mohammed og Angell, 2004)

Når vi vurderer teamets sammensetning vil vi hevde at gruppen totalt sett hadde en lav grad av homogenitet (likhet). Vi kan tvert imot konkludere at deltakerne var svært ulike, både når vi vurderer overflatehomogenitet og dyphomogenitet.

Størrelsen på teamet

Størrelsen på padlegruppen, 10 deltakere, er relativt stort i teamsammenheng.

Det blir mange relasjoner, og for hver ny deltaker øker antall relasjoner eksponentielt. Og med et økende antall relasjoner øker sjansen for at det kan oppstå dårlige relasjoner. Bare én dårlig relasjon kan i noen tilfeller være ødeleggende for et helt teams resultater og teamets effektivitet.

Når det dreier seg om *faktiske team* eller team hvor det er høyt felles ansvar, og hvor den gjensidige avhengigheten er stor er teamstørrelsen ekstra viktig. I slike team vil samhandling og gode teamprosesser være avgjørende for effektiviteten. Da vil gjerne mindre team lykkes bedre i så måte. Et stort antall teammedlemmer passer normalt bedre der hvor oppgaven krever tilgang på fysiske eller mentale ressurser. (Hackman, 2007 & Stewarts, 2007).

Hackman gikk så langt at han tallfestet den optimale teamstørrelsen til fem deltakere, og maksimum syv for faktiske team. (Hackman, 2007). I så måte kan vi konkludere med at vårt operative team var for stort for å oppnå god uttelling med 10 medlemmer.

Oppgavens art var heller ikke slik at den krevde store fysiske eller mentale ressurser, men heller egnet seg for et mindre team med samhandling mot et felles mål.

Teamets roller

Så med dette bakteppet om personer i team, hvordan setter man sammen et velfungerende team av personer?

Ofte vil teameier selv velge ut egnede og kompetente teammedlemmer og velge en egnet teamleder i tråd med oppgavene som skal løses. Gjennom teameiers fornuft og kjennskap til organisasjons- og ledelsesteorier og kjennskap til individene plukker han ut teamets medlemmer. Medlemmer som forhåpentligvis vil utgjøre kimen til «et faktisk team», et team i balanse mellom gjensidig avhengighet og felles ansvar. Et team hvor teamleder balanserer sin rolle perfekt mellom aktiv, funksjonell ledelse og mer tilbaketrukket tilværelse, hvor han og de øvrige medlemmene "tar ansvar" mot et felles mål og felles belønning.

I vår hendelse var det ikke akkurat slik det gikk for seg. For det første var det ikke teameier som valgte ut teamet ut i fra gitte kvalifikasjoner til å best mulig løse akkurat denne oppgaven. Teameier hadde heller ikke valgt en teamleder ut ifra spesiell egnethet, men teamet fikk selv myndighet til å organisere seg, inkludert valg av sin teamleder.

Vi ser av intervjuene at teamet gjorde en egenstrukturering etter at teameier hadde gitt teamet oppgaven og myndiggjort teamet med et mandat til å organisere seg selv. I en slik setting, uten utpekt leder på forhånd, vil det gjerne råde en "først-til-mølla-mentalitet" hvor den som først sier "jeg kan godt ta den rollen der.." gjerne også får rollen.

Og vi ser av våre funn at rollefordelingen faktisk skjedde slik, tilfeldig og uten taktiske tenkninger omkring hvem som skulle ha de ulike rollene. Vi har også sett at målet og oppgavens kompleksitet var dette ansett som en svært enkel oppgave som alle burde kunne klare. Å navigere fra A til B. Dermed, i den grad det var taktiske tenkninger omkring rollevalgene, så gikk dette mer på oppgavens kontekst og relasjonene til teameier. Det gikk på hvem som nå kunne få vist seg fram som leder eller navigatør, mer enn hvem som var ansett som best egnet til å lede eller navigere.

Så ble det NN som tok over navigasjonsparten. Jeg tror det var fordi han ville trene på det.

Teamet opplyser at det i ettertid har vært uklarhet omkring hvilke roller som var fordelt, og hvilket mandat de hadde. En viktig øvelse i egenstruktureringen av team, etter valg av teamleder og nøkkelroller, er å inngå en *teamkontrakt*. (Mathieu og Rapp, 2009) En slik teamkontrakt i denne operative settingen ville være å muntlig gå igjennom rollene og ansvarsområdene for de ulike rollene. Et uttrykk som "Jo flere kokker jo mere søl" har sitt opphav fra et kjøkken med uklar rolledifferensiering, og kan lett overføres til andre team hvor rollene flyter over i hverandre.

Fastlåste roller

En viktig egenskap ved faktiske operative team er deres evne til å ta ulike roller i teamet etter behov. Vi ser at de tildelte rollene forble statiske underveis i oppgaven, hvor andre vegrer seg mot å tre støttende til for felles måloppnåelse.

Da handler det om at NN hadde denne oppgaven (navigasjon) og vi andre ville gi ham sjansen til å gjennomføre det alene.

Selv om man velger, gir en rolle, eller et gruppemedlem får en rolle, så tenker jeg at det er viktig at man ikke tviholder på den rollen.

Uformelle roller:

Teamet hadde organisert seg i noen formelle roller:

- Teamleder
- Fortropp, to personer med ansvar for navigasjon
- Baktropp, to personer med ansvar for å holde oversikten og få alle med

Vi har sett at både rollefordelingen og roledifferensieringen har vært uklar blant teammedlemmene, spesielt mellom teamleders- og fortroppens rolle. En roledifferensiering i starten ville bidratt til å tydeliggjøre hva som lå i rollen fortropp/navigasjon i forhold til teamlederrollen. Uansett har teamleder mandat til å "ta" ledelsen tilbake, hvilket ikke var tilfelle her. Fortroppen med navigatørene fikk dermed spillerom og tok dermed den uformelle ledelsen i praksis, slik at flere i teamet oppfattet dem som ledelsen. De hadde dermed fått en *uformell lederrolle*.

En annen uformell rolle som er interessant er rollen "wingman" til teamleder. Dette var ikke en rolle som teamet opprettet under egenstruktureringen, men en rolle som vedkommende "wingman" utnevnte seg selv til.

Han opplyser i intervjuene at dette var ment som en støttefunksjon til teamleder for å avlaste henne, spesielt med radio og kommunikasjon.

Ekstrarolleatferd i organisasjoner her definert som ”prestasjoner som støtter det sosiale og psykologiske miljøet der hvor oppgaveorienterte prestasjoner finner sted” (Organ, 1997, s.95)

Teamleder på sin side følte ikke rollen som avlastende, men tvert imot som uvant og anstrengende. Hun sier dette hindret henne i å utøve sin rolle slik hun ønsket.

"Jeg følte litt at han passa på da" (Teamleder)

"Wingman" og hovednavigator (han med kartet) hadde begge en militær bakgrunn, og det ser ut til å ha preget situasjonen og satt teamleder i en vanskelig rolle med å utøve ledelse. Teamleder oppgir at hun ikke var vant til denne type ledelse med "roping" og korte beskjeder.

Jeg tok ikke ordentlig tak i det...det var litt militært.." (Teamleder)

Slik ekstrarolleatferd knyttes ofte til begrepene *altruisme* og *samvittighetsfullhet*. Altså en uegennyttig innsats for å styrke teamet, mer enn direkte rettet mot oppgaven som skal løses. (Konovsky og Organ, 1996; Korsgaard mfl., 2010)

Vi har ikke grunnlag for å trekke noen konklusjoner eller å betvile "wingmans" gode intensjoner med sin støttefunksjon. Ekstrarolleatferd har imidlertid noen ganger sitt opphav i et ønske om selv å bli sett som "den gode hjelper". Innsmiggende atferd med teammedlemmer **kan** også være noe annet enn "samfunnsansvar" for teamet. (Graham, 1991) Det kan rett og slett være motivert av et eget ønske om å være godt likt.

Litteraturen har i hovedsak fokusert på ekstrarolleatferd som noe *positivt* – noe bra for lagånden og effektiviteten. Dette er også dokumentert og bekreftet i undersøkelser. (Nielsen mfl., 2009; Podsakoff og MacKenzie, 1997)

Vi ser imidlertid at ekstrarolleatferd **kan** være drevet av noe annet enn altruisme og samvittighetsfullhet for teamet. Manglende tiltro til andre teammedlemmers rolleutøvelse eller ønsket om å framheve seg selv eller ens egen agenda er motiver som kan gi ekstrarolle et negativt fortegn. Vi savner litteratur og forskning på dette området, og hvilken betydning det har på teams effektivitet.

Når vi skal oppsummere våre funn relatert til teamets rollestruktur er det flere forhold som må trekkes fram. Hvis vi tar utgangspunkt i de tre grunnprinsippene for team, så avviker vårt team på samtlige punkter.

For det første var rollene mer eller mindre tilfeldig fordelt, ikke på bakgrunn av spesielle kompetanser på områdene. En av de som navigerte brukte anledningen til å øve på navigasjon, også teamleder fikk rollen ut i fra andre kriterier enn ledelseserfaring.

For det andre; den gjensidige avhengigheten i gruppen var lav. Den gjengse oppfatningen i teamet før start var at dette var en oppgave som alle kunne ha løst på egen hånd. Navigere til et punkt på kartet.

Dette ser ut til å ha påvirket den enkeltes oppfatning av felles ansvar for teamet, det tredje prinsippet for team. Vi har funnet at teammedlemmene ikke grep inn eller tok ansvar, selv når de så at dette bar galt av sted. Det rådet i stedet en fastlåst rollestruktur.

Når vi ser på teamets sammensetning og størrelse er det også forhold som påvirker effektiviteten. For det første viser analysen at gruppen var ikke var homogent sammensatt, verken vurdert på overflatehomogenitet eller dyphomogenitet. Teamet var i tillegg for stort med tanke på navigasjonsoppgaven. 10 kursdeltakere i et umodent team med lav score på både gjensidig avhengighet og felles ansvar vil møte flere utfordringer med relasjoner, kommunikasjon og samarbeid.

Endelig ser vi at teamet også hadde utfordringer med roledifferensieringen og uformelle rollestrukturer som etablerte seg underveis. Teamleders rolle ble svekket og hun evnet ikke å "ta" ledelsen i teamet.

5.2.2 Teamledelse

Som vi husker fra forrige kapittel så hadde teamet svært sprikende syn på hvem som var leder, og hvordan teamet ble ledet, våre funn kan også indikere at teamledelsen ble oppfattet som "utydelig". I dette kapitlet vil vi drøfte lederfunksjonen i vår hendelse, og hva den kan si oss om effektivitet i operative team

Som vi husker fra kapittel 4.2 var det ulike oppfatninger av teamlederrollen i hendelsen. Noen sier de ikke husker at der var noe teamleder (som kan skyldes at intervjuene ble foretatt et år etter hendelsen), og noen gir uttrykk for at det ikke ble valgt en teamleder, eller at det var navigatørene som ledet gruppa. Få av informantene fokuserer vesentlig på teamleders rolle i deres beretning om hva som skjedde, men flere uttrykker at de synes det manglet en klar ledelse, og noen uttrykker at andre i teamet tok en lederrolle.

Det er flere innfallsvinkler når en skal fokusere på ledelse i team. Vi velger her å fokusere på *funksjonen* teamledelse og definerer teamledelse som ”*Problemløsende aktiviteter rettet mot å generere løsninger som utvikler teams måloppnåelse*” (Zaccaro, mfl. 2001, s.454). Vi vil ikke drøfte lederen ut fra personlige egenskaper og forutsetninger, som er en annen innfallsvinkel mot teamlederrollen.

Lederfunksjonen.

Hvis en velger å betrakte ledelse som en funksjon, er leder ikke noe man er, men noe man gjør. Det betyr at en leder *teamarbeidet* og ikke *personene* i teamet. I denne konteksten er lederen avhengig av at teamet ønsker å bli ledet, og har tillitt til at lederen faktisk kan bistå med å nå målet eller løse oppgaven. Det er den *relasjonelle kontrakten* mellom leder og team som avgjør om teamleder makter å bidra til gode løsninger for teamet. (Hjertø, 2013 s.52)

Hvordan var så forholdet mellom team og teamleder i vår hendelse? Som vi sa var det få som har trukket fram lederrollen i intervjuene. Flere av informantene ga også uttrykk for at det ikke var noen leder, eller at de ikke husket hvem som var leder. En deltaker ga også uttrykk for at årsaken på manglende suksess skyldes mangel på ledelse. Dette kan tolkes som at den valgte lederen hadde en svak kontrakt med teamet. Hun ble valgt til leder, uten at hun fikk den nødvendige tillit eller mandat.

I intervjuene uttrykker flere informanter at de oppfattet fortroppen som ledere. Selv om deres tildelte rolle var navigatører. Gruppen fulgte de to i front, mens den valgte teamleder padlet i midten. En av kursdeltakerne hadde til og med oppnevnt seg selv som wingman for lederen. (se kap. 4.2.3)

Dette er ikke unormalt i team. Den formelle lederstrukturen i mange team er ofte mindre vesentlig. De gruppedynamiske prosessene i team gjør at lederen hele tiden må balansere mellom å la teammedlemmene få jobbe selvstendig, uten at teamet føler de ikke har en kraftfull teamleder. Dette kalles i teamlitteraturen for ”teamlederparadokset” (Thomson, 2000). Teamlederen må også kunne bevege seg på skalaen fra en mer tilbaketrukket rolle hvor teammedlemmene får arbeide selvstendig til å kunne tre tydelig fram når teamet trenger støtte eller korrigeringer.

Det er derfor enighet om at teamlederen ikke kan baserer seg på én lederstil eller én formell tildelt lederrolle. Teamlederen tilegner seg lederrollen igjennom samhandling med teamet, det

som ofte betegnes som *fremvoksende lederskap* (Taggar mfl., 1999) eller som *framvoksende uformell lederskap* (Ensari mfl., 2011).

Sjøvoll betrakter ledelse i sin SPRG-modell som en gruppedynamisk funksjon. Jo flere teammedlemmer som kan veksle på denne funksjonen jo mer dynamisk og effektiv er teamet. Han argumenterer videre med at dette er noe som et team må utvikle over tid. Et velfungerende team er for han et team hvor medlemmene kan veksle mellom ulike roller og hvor flest mulig av teammedlemmene behersker flest mulig av disse rollene.

I vår gruppe var rollene uavklarte, og medlemmene hadde ulike oppfatninger av hvilken rolle teamlederen skulle ha. Gruppen valgte den yngste kursdeltakeren som leder, og hun var en av kun to kvinnelige deltakere. Igjennom intervjuene får vi et bilde av en utydelig leder som ikke får den tillit og oppslutning som hun trengte for å kunne utøve lederskapet sitt. Hun ble valgt som teamleder, men når teamet trengte henne fikk hun ikke tillit nok til å utøve lederskapet sitt.

Et lite sidespor i denne sammenheng er jo spørsmålet hvorfor det var akkurat henne som ble valgt til leder for gruppen. Senere i oppgaven vil vi argumentere for at teamet hadde en redusert psykologisk trygghet, som blant annet skyltes at teameierne på morgenen, før teamet fikk navigeringsoppgaven, ga gruppen kritikk for at de hadde valgt en autoritær lederstil under padling til leirplassen. Kan det være slik at teamet da valgte den personen i temaet som ble opplevet som minst autoritær? Den yngste deltakeren, som var kvinne. Hun som aldri hevet stemmen eller tok en markant ledelse. Var det slik at hun ble valgt, ikke fordi hun ble oppfattet som den riktige lederen til denne oppgaven, men heller for å forhindre at de nok en gang skulle få pepper for autoritær lederstil?

I forholdet mellom teamlederen og teamet er det ofte de uskrevne lovene som er sterkest. I teamlederlitteraturen benevner vi disse ofte som *psykologiske kontrakter* som i denne konteksten kan defineres som ”et system av oppfatninger som et individ og hennes ansatte har angående deres meningsutvekslinger”. (Rousseau og Tijorwala, 1998) Det betyr at det gjennom utvikling av enighet, og praktiske erfaringer, kan utvikle seg tette og trygge psykologiske kontrakter mellom teamleder og de øvrige i teamet. Dette betraktes i de fleste tilfeller som bra for teamets effektivitet. Men psykologiske kontrakter i team må få tid til å utvikles igjennom erfaring og samhandling. Vårt team hadde ikke denne erfaringen med hverandre. Derfor manglet også den psykologiske kontrakten mellom teamleder og

teammedlemmene. Når så teamet kom ut av kurs evnet ikke teamleder å korrigere gruppen. Den relasjonelle kontrakten var ikke der til at de lot seg lede, selv om teamleder prøvde.

I *umodne team* er lederfunksjonen ikke basert på framvoksende lederskap eller psykologiske kontrakter fordi disse må utviklers igjennom samhandlinger og felles erfaringer. I stedet baseres lederskapet enten på formelle roller (teameier velger hvem som er leder), eller på medlemmenes tiltro og stigmatiserte tiltro til de andre i teamet (vi velger den som framstår som leder). I vårt tilfelle valgte teamet ikke den som framsto som den tydeligste lederen, men derimot den som var det minst; nemlig den yngste av de to kvinnelige deltakerne. Dette fikk konsekvenser når teamet kom ut av kurs hadde behov for å foreta endringer/tiltak for å komme ”på rett spor igjen”. Når situasjonen oppstod var ikke kontrakten der. Teamlederen prøvde å samle gruppen og ”re-starte oppdraget” men evnet dette ikke.

Et utsagn fra en av deltakerne underbygger vår påstand om at teamledelse ikke kan tildeles med må opparbeides og utvikles. Teamleders wingman vi husker fra forrige kapittel, ga i intervjuet uttrykk for at den samme unge kvinne som ble utpekt som leder denne dagen viste seg å være den kursdeltakeren som hadde de beste lederegenskapene i hele kurset:

Jeg mener jo at NN som var med på kurset vårt, hun burde overta hele det veilederkurset. Fordi hun er ung, hun er kunnskapsrik, hun er omgjengelig, hun lytter, og har god vurderingsevne og har god faglig bakgrunn innenfor idrett.

Dette utsagnet kom hele et år etter hendelsen, hvor teamet hadde modnet seg. Nå var den unge kvinnen som ”trengte en wingmann” blitt den mest naturlige ledertypen i gruppa. Den unge kvinnen hadde fra denne deltakeren utviklet et *fremvoksende lederskap*.

I dette kapitlet har vi argumentert for at vårt teams fiasko kan forklares som et resultat av manglende lederskap, fordi den utvalgte leder ikke hadde evne eller mulighet i den gitte situasjonen til å korrigere gruppens adferd. Til det var tilliten til leder for svak.

Gruppens umodenhet gjorde at teamlederrollens normer ikke var etablert i gruppen, teamleder hadde ikke fått mulighet til å bygge den nødvendige tillit og kontrakt med gruppemedlemmene. Derfor evnet ikke teamleder å korrigere gruppa når de var ute av kurs.

For oss er dette en bekreftelse på at teamledelse er mindre basert på formelle roller og kvalifikasjoner enn i større organisasjoner. Teamledelse er mer en dynamisk funksjon i teamet som er situasjonsbetinget. Modne team kan jobbe uten leder for så raskt bli lederstyrt når det kreves. Hvem i teamet som da tar ledelsen vil kunne variere alt etter hvilke kvalifikasjoner og

personlige egenskaper som kreves i den gitte situasjonen. Dette betyr ikke at operative team ikke kan ha en formell leder, men lederen må kunne evne også la andre ta ledelsen i enkelte situasjoner. I velfungerende operative team er det flere som trår inn som leder.

Teammedlemmene behersker flere roller, også lederrollen. En formell teamleders viktigste oppgave blir kanskje da å utvikle en kultur hvor hele teamet behersker alle de ulike rollene. I slike grupper hvor de fleste behersker alle funksjoner som teamet trenger, blir kanskje lederskap i tradisjonell forstand overflødig (Sjøvold, 2006. s. 206)

5.2.3 Relasjonen team - teameier

Vi husker fra våre funn at teamet var under observasjon og evaluering av teameier under hele navigeringsoppgaven (kap. 4.2.3) Dette er nok et særtrekk med denne gruppen, og den kurskonteksten den opererte i, at teamet jobbet under konstant overvåkning av teameier. I teamforskningen betegnes dette forhold ofte som *teamets autonomi* til teameier og andre eksterne aktører. I denne konteksten velger vi å definere teamets autonomi som ”*frihet, uavhengighet og mulighet for skjønn i forhold til eksterne, spesielt overordnede instanser* (Kirkman og Rosen, 1990). Det betyr at vi fokuserer på teamets autonomi i forhold til teameier, og ikke den individuelle autonomien internt i teamet. Når det gjelder effekten av teamets autonomi på teams effektivitet har flere undersøkelser påvist en positiv sammenheng mellom teamets autonomi og teamets effektivitet (Ozer, 2008 og Steward, 2006) og mellom autonomi og læring (Mc Grath, 2001). Når det gjelder autonomiens rolle på operative team så er korrelasjonen mindre signifikant (Haas, 2010)

Når det gjelder vårt team så gjør den pedagogiske konteksten dette til et team med lav autonomi. Selv om gruppen fikk frihet til å organisere, planlegge, og gjennomføre oppgaven på sin måte, visste de at alle deres handlinger ble observert og vurdert av teameier.

Det at teameier la seg tett inn på gruppen under selve hendelsen, var nok et bevisst grep for å skape en litt mer utfordrende situasjon under navigeringen. Men sett i relasjon til vår definisjon overfor er det også nærliggende å tro at nærheten mellom team og teameier i denne situasjonen også påvirker teamets autonomi igjennom deres opplevelse av frihet, uavhengighet og mulighet for skjønn i selve operasjonen. Det ble ikke bare mer utfordrende å ha oversikt over gruppa (som var teameiers hensikt) det gjorde også at teamet fulgte seg

overvåket og vurdert. Fokuset ble flyttet fra navigering, til å forhindre at man gjorde personlige feil som teameier observerte og kunne konfrontere en med i ettertid.

Innbakt i denne analysen ligger det også en påstand om at hvis teameier ikke hadde fulgt teamet under selve padlingen, men blitt igjen på land når teamet dro mot Grisebukta ville oppgaven blitt løst mer effektivt. Da ville det vært lettere for teamet å korrigere kurs underveis, flere hadde fokusert på den faktiske navigeringen, og det hadde vært lettere for den enkelte å tre fram å ta større ansvar i selve løsningen av oppgaven.

Det vår studie kanskje viser er at fremvoksende egenskaper, i dette tilfellet autonomi, ikke alltid trenger å ha sitt utspring fra egenskaper internt i teamet. I vårt team hevder vi at de framvoksende egenskapene utviklet seg like mye av ekstern påvirkning (relasjonen til teameier) som fra egenskaper som gruppen allerede hadde når det ble etablert. Her vil vi påpeke en mulig svakhet i Hjertøs MIPEO-modell. Modellen kan lett betraktes som en lukket modell som ikke tydelig nok får fram at team alltid handler og utvikler seg igjennom sine relasjoner med omgivelsene. Operative team er aldri helt autonome systemer, men vil påvirkes av den spesifikke konteksten teamet skal operere innenfor. Variabelen autonomi klarer ikke å fange opp omgivelsenes påvirkning på teamet, selv om den blant annet omhandler relasjonen mellom team og teameier. En av årsakene til at team er blitt så aktuelle i næringslivet er akkurat det at en organisasjons omgivelser stadig er mer dynamisk. (Sjøvold, 2006). Bruk av team i dynamiske omgivelser er basert på en tro at team kan tilpasse seg omgivelsene raskere enn andre strukturer i organisasjoner. Derfor forundrer det oss at vi ikke har kommet over studier som fokuserer akkurat på relasjonen team og dets omgivelser.

Oppsummering

Vi har i dette kapittelet drøftet teamets effektivitet i lys av teamets egenstrukturering, teamledelse og teamets relasjon til teameier.

Vi har vist at teamet hadde utfordringer med roledifferensieringen og uformelle rollestrukturer som etablerte seg underveis, og vi har vist at teamets manglende effektivitet delvis kan forklares som et resultat av strukturelle forhold som teamets størrelse, heterogenitet og egenstrukturering.

Videre har vi påvist at det teamleders kontrakt med teamet var svak og hun evnet ikke å "ta" ledelsen i teamet når teamet fikk problemer med navigeringen. Vi har argumentert for at

teamleder-rollen i stor grad er basert på *relasjonelle kontrakten* mellom teamleder og teamet, samt *framvoksende uformell lederskap* som utvikles over tid.

Vi har også argumentert for at en av årsakene for vårt teams manglende effektivitet delvis kan forklares igjennom teamets manglende autonomi overfor teameier, og at dette bekrefter andre studier som har påvist en sammenheng mellom autonomi og effektivitet i team.

5.3 *Gruppekultur.*

I vår siste hovedkategori "gruppekultur". Har vi tidligere redegjort for våre funn i disse to underkategoriene:

1. Mangel på tillit og psykologisk trygghet
2. Gruppedynamiske forhold

I våre funn framstod vår gruppe som preget av usikkerhet, og en kultur hvor ingen ville "stikke hodet fram" eller innrømme at de hadde gjort feil, og som ikke evnet å korrigere adferd underveis selv om det utviklet seg en tvil i gruppa på om de var på rett kurs.

Er dette egenskaper til gruppa som allerede var der da den ble etablert, eller kan de betraktes som framvoksende egenskaper forårsaket av hendelser og sosiale prosesser i gruppa?

Fra teorikapittelet husker vi at E-en i Hjertøs MIPEO-modell stod for "Fremvoksende egenskaper" som ble definert som *egenskaper som teamet allerede har når det starter, men som er dynamiske i den forstand at de utvikles igjennom teamets samhandling.* (2013, s. 210)

Videre husker vi at av Hjertøs 8 ulike framvoksende egenskaper finner vi igjen "tillit" og "Psykologisk trygghet". Vår andre kategori "Gruppedynamiske forhold" finner vi ikke som en egen variabel i Hjertøs modell. Den har klare likhetstrekk med Hjertøs framvoksende egenskaper, men har sin teoretiske forankring nærmere mot gruppeutviklingsteorien og er derfor mer beslektet med Sjøvolds SPRG-modell som vi også er redegjort for i teorikapittelet (kap 2.3)

Det sentrale spørsmålet i dette kapittelet vil derfor være. Var det gruppekulturelle eller psykososiale forhold som kan forklare hvorfor gruppen feilet, og hvordan har disse forholdene oppstått?

5.3.1 *Mangel på tillit og psykologisk trygghet.*

I denne konteksten velger vi å benytte følgende definisjon på **tillit**; "Forventninger om at andres framtidige handlinger vil være fordelaktige for ens egne interesser, slik at man er villig til å være sårbar i forhold til disse handlingene" (Edmondson 1999 s. 354).

I vår kontekst blir da spørsmålet: Hadde teamet tillit til hverandre og til teameier under den aktuelle hendelsen, og kan dette ha betydning for utfallet?

Tillit betraktes av mange som fundamentet for sosial orden (Lewicki mfl., 1998) og derfor også som fundamentet for godt teamarbeid. Eksempelvis tillit til at din medpadler har nødvendig kompetanse til å utføre den oppgaven hun blir tildelt av teamet. Tillit til at kursholder ikke har skjulte agendaer for de oppgaver som den tildeler gruppen. Tillit til at teamleder har de egenskaper som skal til for å lede gruppen trygt fram til målet.

Det er viktig å understreke at i denne sammenhengen betraktes ikke tillit som en egenskap, men som en relasjonell variabel (Schoorman mfl. 2007). Tillit er altså ikke noe en person har, men som utvikler seg imellom mennesker igjennom felles erfaringer og samhandlinger. Derfor forholder vi oss her til tillit som en framvoksende egenskap.

Tilliten internt i gruppen.

Hva med den interne tilliten i en ny umoden gruppe? I en relasjonell kontekst vil sannsynligvis teammedlemmene umiddelbart starte en kognitiv vurdering av hverandre. Innledningsvis vil vurderingen baseres på ytre egenskaper, stereotypier og medlemmenes måte å kommunisere på. I vår padlegruppe vil en prøve å kartlegge hverandres padleerfaring, tekniske ferdigheter, hvilke padlemiljøer en kommer fra, fysiske egenskaper som alder, styrke, vurdering av utstyret man bruker, hvordan en ordlegger seg osv.

Det er grunn til å tro at siden alle er kommet inn på kurset er det en felles forventning om et høyt kunnskaps- og kompetansenivå i gruppen.

Her kan det være hensiktsmessig å skille mellom begrepene *tillit* og *tiltro*. Mens *tillit* ofte er definert igjennom stikkordene; forventinger, sårbarhet og tidligere gjensidig samhandling er *tiltro* kun basert på forventinger og sårbarhet. Vi kan si at *tiltro* bygger på forventinger om at andre innfrir, men for å få *tillit* må man også ha en erfaring. (Mayer mfl. 1995)

Vår påstand er at gruppen var for umoden til at det hadde utviklet et tillitsforhold mellom teammedlemmene. I stedet var samhandlingen basert på ”tiltro” til hverandre. De forventet at alle hadde tilstrekkelig navigeringskunnskaper på dette nivået. De forventet at alle taklet forholdene godt nok til å ha overskudd til å navigere og forholde seg til hverandre som en gruppe.

Det faktum at nesten samtlige kursdeltakere valgte å fokusere på noe annet en navigering, selv om det faktisk var dette som var den tildelte oppgaven, kan betraktes som tiltro til at de to som i fortroppen hadde nødvendig navigasjonskompetanse og de nødvendige forutsetninger til at gruppen fant Grisebukta.

Et annet funn som etter vår mening underbygger en lav tillit er relasjonen mellom teamleder og deltakeren som oppnevnte seg selv som wingman. (se kap. 4.2.1.) En forklaringsmodell på denne episoden kan være at deltakeren hadde liten *tiltro* til at den unge kvinnelige teamlederen ville innfri som teamleder:

Vi har tidligere redegjort for denne hendelsen og at den ble oppfattet som forstyrrende og hemmende for teamleder. Vi har også sett at samme kursdeltaker i intervjuet også ga uttrykk for at den samme kvinnen kanskje var den sterkeste kandidaten i teamet. (se kap. 5.2.2)

Vår tolkning av denne tilsynelatende motsetningen er at kursdeltaker under navigeringsoppgaven hadde begrenset ”*tiltro*” til den utpekte teamleder. Det at hun var den yngste kursdeltaker, kvinne og har en ”lite dominant adferd” gjorde at de andre kursdeltakerne undervurderte henne (lav *tiltro*). Når så denne kursdeltaker, et år etter hendelsen i Grisebukta, ble intervjuet, mente han at samme kursdeltaker var den ”beste på hele kurset”. Han baserte sitt utsagn på sin erfaring med henne og gruppa det året som hadde gått fra episoden i grisebukta, som faktisk var den aktuelle kursdeltakers første møte med de andre i gruppa siden han ikke deltok på første samling. Vår tolkning av dette er at det har skjedd en relasjonell endring mellom de to kursdeltakerne fra lav *tiltro* – til høy tillit

Således kan vi oppsummere med at team trenger å ”modnes” gjennom samhandling og erfaring før et team eventuelt oppnår intern tillit. Et umodent team preges av mer eller mindre *tiltro* til hverandre som etter hvert utvikles til mer eller mindre *tillit* til hverandre, basert på den erfaring som gruppen tilegner seg gjennom samhandling. Hadde dette vært en moden gruppe hvor gruppen hadde kjent hverandres egenskaper ville *tiltroen* vært erstattet med *tillit* basert på reel erfaring av mestring i teamet.

Tillit mellom team og teameier.

På samme måte vil en tro at tillit også er en aktuell variabel mellom teamet og teameier. Vi har tidligere i oppgaven vist at det i intervjuene kommer fram utsagn som kan tolkes som manglende tillit mellom teamet og teameier. Mange har gitt uttrykk for at de løse rammene som kurset hadde gjorde deltakerne usikre på teameiernes forventninger. Episoden dagen før hvor gruppen fikk irrettesettelse for feil lederstil under padling til leirsted var en erfaring som gjorde gruppen usikker på teameiers intensjoner.

Det kan virke som at teameiernes pedagogiske strategi på kurset kan ha den sideeffekt at den skapte en usikkerhet i teamet til eiernes forventninger. Denne usikkerheten kommer vi tilbake

til senere når vi drøfter gruppens psykologisk trygghet. Men det virker som at det denne episoden teameierne tok opp, før de introduserte navigeringsoppgaven, svekket tilliten mellom gruppa og teameier. Den svekkede tilliten gjorde at teamet ble usikre på om det var navigering som faktisk var den reelle målet med dagen; *Hadde teameier andre hensikter, hva annet må jeg som kursdeltaker fokusere på?* Kursdeltakerne visste at alt de foretok seg ble observert og vurdert av teameier. Derfor ble deltakerne usikre på hva de skulle ha fokus på. (se kap. 4.1.1)

Det kommer altså fram i intervjuene at mange av deltakerne forventet at navigeringsoppgaven ikke var hovedfokus denne dagen. Det er grunn til å tro at episoden kvelden før var en erfaring som bidro til dette og svekket tilliten mellom teameier og teamet, og gruppen ble usikre på teameiers intensjoner.

Vi vil derfor argumentere for at relasjonen mellom teammedlemmene var mer preget av tiltro en av tillit, og at hendelser i forkant av navigeringen hadde svekket tilliten mellom teamet og teameier:

Sett i lys av vår valgte definisjon av tillit kan vi konkludere med at *”Teamet hadde lave forventninger om at andres framtidige handlinger vil være fordelaktige for ens egne interesser, slik at man er villig til å være sårbar i forhold til disse handlingene”*

I denne definisjonen ligger der en påstand om at lav tillit gjør at mennesker unngår å være sårbar i forhold til framtidige handlinger. Det betyr at en unngår å komme i situasjoner hvor en ”kan bli tatt i feil” av teameier, eller bli offer for andre negative sanksjoner. Dette forklarer etter vår mening en av teameiers uttalelser: *”Så tenker jeg at det er usikkerhet som gjør at de er litt forsiktige, for de skal ikke drite seg ut.”*

Tillit som framvoksende egenskap i team har en nær sammenheng med en annen variabel, nemlig **”psykologisk trygghet”**. I denne konteksten velger vi å definere psykologisk trygghet som *”en felles tro på at teamet er trygt i forhold til personlig risikotakning”*. (Edmondson, 199 s. 354)

Edmondson studie, som vi har redegjort for i teorikapittelet, viste at ofte var tillit en bakenforliggende variabel med nær korrelasjon med psykologisk trygghet, spesielt når det gjelder affektiv tillit (Schaubroeck mfl., 2011). Jo større tillit mellom teammedlemmene jo bedre er forutsetningen for at det utvikler seg en psykologisk trygghet i teamet.

Hva skjer så med et team hvor psykologisk trygghet utvikler seg negativt? I vår definisjon ligger det et forutsetning at de da utvikler en vegring mot å handle slik at de utsetter seg for personlig risiko. Hvis det er slik som vi hevdet overfor at teamet hadde svekket tillit til teameier denne dagen, vil en kunne trekke den slutning at teammedlemmene også handlet slik at de unngikk personlig risikotaking.

Hvilken adferd kan så mangel på psykologisk trygghet ha utløst i vårt tilfelle? Det kan være at den enkelte inntar en passiv holdning i løsningen av oppgaven ved å tilegne seg en rolle der hun føler seg mindre utsatt for å bli sanksjonert negativt av teameier. En *"Hvis jeg melder meg til å padle bakerst, er jeg minst utsatt for å bli tatt i å gjøre feil"*-holdning

Det kan være at de overlater ansvaret og føringen til de andre i teamet. De inntar en *"Hvis vi feiler så er det ikke meg skyld"*- holdning.

Det kan være at de unngår å si ifra og tar opp ting som kan bli ubehagelig for dem selv eller gruppen. *"Hvis vi er ute av kurs er det best at noen andre sier ifra enn meg"* –holdning.

Edmondson påviste i sin studie fra 1999 at teams psykologiske trygghet var positivt relatert både til teams opplevelse av læring og på teameffektivitet. I etterkant har flere studier bekreftet en klar sammenheng mellom psykologisk trygghet og teamets resultater og teamets opplevelse av kreativitet og læring i teamet (Hjertø,2013 s. 223).

I lys av Edmundsens studie på sammenhengen mellom psykologisk trygghet og teamprestasjoner vil vi hevde at dette er kan forklare vår gruppes manglende måloppnåelse. Deltakerne ante at de var på feil kurs, men de opplevde den personlige risikoen med å si ifra som for stor til at noen gjorde det. De var for redde til å bli sanksjonert av teameierne og i verste fall gjøre personlige feil som svekker deres mulighet for å bestå kurset.

Vi tillater oss til å sitere Edmundsons beskrivelse fra sin studie som vi mener også kan illustrere våre funn i padlegruppa den aktuelle dagen:

"Overall, the data suggest that the team was stuck in a self-defeating pattern in which a lack of psychological safety discourage reaching out to ask for or offer help or to discuss ways to improve the teams work process. Viewing the environment as unsafe, members developed their own coping strategies, such as planning to leave the team or planning to stay while remaining as insular possible." (1999, s. 374)

Vi har nå drøftet 2 ulike variabler (tillit, og psykologisk trygghet) som ifølge Hjertøs MIPEO-modell kan betraktes som framvoksende egenskaper som kan ha ligget latent i gruppen, men

som utvikler seg i positiv eller negativ retning etter hvert som teamet samhandler. Vi argumenterer her for at mangel på tillit og psykologiske tryggheten kan forklare gruppes manglende fokus og handlekraft. Gruppen var redd for å ta personlig risiko og ble usikre på teameiers forventninger og intensjoner, og de visste at de hele tiden ble observert og evaluert av teameier.

Vi mener derfor at en av grunnene til at vår gruppe ikke nådde målet sitt kan relateres til mangel på psykologisk trygghet i teamet som vi forklarer i gruppens umodenhet og manglende erfaring med hverandre, samt en svekket tillit til teameierne, som har sin bakgrunn i en episode kvelden før, samt gruppens usikkerhet rundt kursets pedagogiske prinsipper.

Hva kan så dette lære oss om effektivitet i operative team? Etter vår mening har vår studie bekreftet Edmonsons studie som bekreftet at psykologisk trygghet er positivt relatert til effektivitet. Hvis en skal kunne hente ut de ressursene som finnes i et team bør teamet ha en felles tro på at de er trygt i forhold til personlig risikotaking. En slik trygghet opparbeides gjennom at det utvikles et tillitsforhold teammedlemmene imellom, og i mellom team og teameier. Vi tror at ved etablering av nye team, er dette en viktig kunnskap for teameier. I en teambyggingsprosess bør det tilrettelegges for at teamet utvikler tillit og psykologisk trygghet, og en kultur hvor teameier signaliserer at feil og mangler har en positiv side fordi det danner grunnlag for læring og bedre effektivitet. Hvis teamet utvikler en engtelse for å gjøre feil og rapportere disse til teamkollegaer og teameier, så mister også teamet en mulighet til å bruke disse feilene til å forbedre seg og ta lærdom av dem.

5.3.2 Gruppedynamiske forhold.

De to variablene vi har drøftet overfor, Tillit og psykologisk trygghet kan også analyseres fra et gruppeutvikling- perspektiv. Da får vi en litt annet tilnærming til vår hendelse. Mens Hjertøs framvoksende egenskaper tar utgangspunkt i variabler som utvikler seg ettersom teamet erfarer igjennom samhandling, så vil gruppeutviklings-perspektivet snu analysen ”på hodet” og se på disse variablene ikke som et resultat av framvoksende egenskaper, men heller et resultat av at gruppen var ny og umoden og derfor ennå ikke hadde fått anledning til å utvikle disse egenskapene. Teamet var med andre ord så umodent at de ennå ikke hadde fått utviklet den nødvendige tillit og psykologisk trygghet til å kunne løse oppgaven effektivt nok.

Som vi har redegjort i teorikapitlet finnes det en rekke gruppeutviklingsmodeller, hvor mange er en videreutvikling av Tuckmans gruppeutviklingsteori fra 1965. Her har vi valgt å bruke Endre Sjøvolds SPRG-modell (2006) for å belyse vårt teams manglende suksess. I lys av Sjøvolds SPRG-modell kan vi betrakte teamet vårt denne søndagen som et umodent team som ikke hadde fått "satt seg", verken når det gjelder interne normer og roller, en felles struktur, eller utviklet tillit personene i mellom. Gruppen befant seg i orienterings-bli kjentfasen (kap. 2.5), hvor fokuset var å kartlegge hvem de andre var, hva som var deres kompetanse, og hva som ble forventet av hverandre og av teameier. Mye av medlemmenes oppmerksomhet var rettet mot å tolke og forstå de andre. Det var viktig å ikke skille seg ut, å bli akseptert i gruppa, og unngå å få negative sanksjoner.

Når så gruppa var på vei mot grisebukta og mange av padlerne begynte å ane at de var ute av kurs, så hadde de ikke evnen til å bevege seg over i det Sjøvoll definerer som *opposisjonsfasen* og langt mindre over i *kontrollfasen*. De var ikke trygge nok på hverandre til å kunne korrigere gruppeadferden.

Sjøvold argumenterer for at effektive team er ensbetydende med grupper som har etablert en gruppedynamisk adferd som gjør at de operer på en høyere modenhetsnivå. Vi definerer **gruppedynamikk** som *den stadig skiftende polariseringen mellom ulike standpunkter, funksjoner og roller i en gruppe* (Sjøviold, 2006 s. 155)

I lys av denne definsjonen kan vårt team betraktes som en gruppe med lav gruppedynamikk i den forstand at gruppen virket fastlåst i sine roller og planer under selve navigeringen, og ikke evnet å korrigere adferd og kurs når dette var nødvendig. Gruppet virket "låst" i sitt eget handlingsmønster. I følge Sjøvold er dette et kjenneteng for umodne grupper.

En moden gruppe kjennetegnes ifølge Sjøvold av at alle de 4 grunnleggende funksjonene er utviklet og likeverdige til stede, og at alle medlemmene behersket disse. I vårt tilfelle var det en umoden gruppe som navigerte, og de manglet derfor evnen til å korrigere og innrømme åpent at de var ute av kurs. Derfor kan vår hendelse bekrefte at teams effektivitet er relatert til gruppens modenhet. Team trenger å modnes og utvikles, og i denne modningsperioden foregår det prosessstap (Steiner 1972) hvor teamet bruker mye energi på å forsøke å samhandle og finne den optimale adferd for den oppgaven de skal løse. I et slik perspektiv er det lett å anta at velfungerende samspill mellom teammedlemmene trenger tid til å utvikles. Når et team er nytt må først normer og verdigrunnlag etableres. Denne prosessen tar tid, men når den først har funnet sted vil gruppen ha forutsetning til å fungere bedre og yte mer enn summen av

individene. Vi kan derfor definere gruppens prosessstap som; *de ressursene gruppen trenger for å danne grunnlaget for å fungere optimalt*, (Sjøvold, 2006 s. 33) og ikke som et uønsket spill av ressurser. Hadde vårt team fått denne oppgaven på siste dag av siste samling hadde kanskje utfallet vært et annet, fordi gruppen var modnet og hadde evne til å unytte hverandres spisskompetanse. De ville ha en felles normsett som knyttet seg til de ulike rollene i teamet, og medlemmene ville hatt en større trygghet til å stole på andres handlinger, samtidig som de kunne bistå der de visste andre teammedlemmer var usikre.

I vår drøfting overfor kan vi derfor avlede at team trenger å modnes før de oppnår maksimal effektivitet. Vi har argumentert at tillit og psykologisk trygghet er et resultat av samhandling og erfaring, og derfor sjelden foreligger i en umoden gruppe. Videre bekrefter det Sjøvolds SPRG-modell som bygger på at effektive grupper behersker ulike gruppefunksjoner og har en gruppedrøppodynamisk adferd hvor teammedlemmene behersker disse funksjonene slik at de kan møte situasjonens krav på en funksjonell måte. De har evne til å tilpasse seg etter forholdene og de oppgaver de blir satt på slik at oppgaven blir løst på en effektiv måte.

Oppsummering

Hva har så teorier om fremvoksende egenskaper og gruppedynamiske forhold i team lært oss om vårt team spesielt og operative team generelt.

Vi har argumentert med at vår gruppe hadde en redusert tillit til teameierne denne formiddagen, og at dette samt det faktum at gruppen var umoden bidro til at den psykologiske tryggheten i gruppen var lav. Teamet følte heller ikke teameier som en støttespiller som åpnet for at det var lov å feile og vise sine svakheter. I stedet var det en engstelse i gruppa for å gjøre feil som kunne svekke sjansen for å bestå kurset.

Vi har også sett at relasjon mellom team og teameiere påvirker effektiviteten ved at teameier påvirker den psykologiske tryggheten igjennom en bakenforliggende variabel, nemlig tillit. Enkeltindividene var mer opptatt av å ikke gjøre personlige feil, enn å navigere seg fram til Grisebukta.

For at operative team skal bli effektive trenger de å gå igjennom en modningsfase hvor gruppen fokuserer mer på interne relasjonelle forhold enn på det målet eller oppgaven som gruppen er satt til. Denne modningsfasen er nødvendig og en forutsetning for at team skal bli effektive.

6 Konklusjoner

Vi har i denne studien intervjuet 12 personer som var involvert i en hendelse hvor et team på 10 personer mislyktes å utføre en tilsynelatende lett navigeringsoppgave de skulle løse i felleskap. Hensikten med studien var forstå hvorfor akkurat dette teamet feilet, og hva den kunne fortelle oss om hva som påvirker effektivitet i operative team. Vår problemstilling var følgende: *Hva kan denne hendelsen fortelle oss om hvorfor team feiler, og hva kan den lære oss om effektivitet i operative team.*

Dette operasjonaliserte vi i to forskningsspørsmål.

1. Hvilke årsaksfaktorer kan forklare at vår team feilet
2. Hva kan denne hendelsen lære oss om effektivitet i operative team.

Vi vil i dette kapittelet prøve å oppsummere hvilke svar vår studie har gitt oss på disse spørsmålene, samt kort drøfte oppgavens implikasjoner og begrensinger. Til slutt vi i komme med forslag til videre forskning med utgangspunkt i vår studie.

6.1 Hvilke årsaksfaktorer kan forklare at vårt team feilet

I vår drøfting av våre funn har vi forsøkt å finne årsaker til hvorfor vårt team feilet, og på bakgrunn av det kunne trekke noen slutninger om hva som karakteriserer team som feiler.

Slik vi ser det har det ikke vært en enkelt årsaksfaktor som har bidratt til at teamet feilet, men en rekke faktorer som har virket sammen og som i sum har bidratt til at teamet feilet. Vi har vist at den konteksten oppgaven ble gitt i (kurskonteksten) reduserte fokuset på den aktuelle navigeringsoppgaven. De var så fokusert på å bestå kurset (formålet) at de unnlot å navigere (målet). Grunnen til at dette var bevisstheten rundt at de ble observert og evaluert kontinuerlig, og at navigasjonsoppgaven ikke ble opplevd som viktig. Videre har vi argumentert for at oppgaven ble av samtlige oppfattet som lett, noe som bidro til lav målforpliktelse først og fremst fordi de ikke trodde på målet. Mangel på målforpliktelse kan også være knyttet opp mot gruppesamhold og det faktum at teamet var et umodent team. Det at målet ble oppfattet som lett bidro også til at teammedlemmene undervurderte oppgavens kompleksitet som en teamoppgave.

Av dette trekker vi den slutning at lette mål gitt i en læringskontekst påvirker teams effektivitet negativt.

Vi har påpekt at teamets rollestruktur og sammensetning ikke var optimal for å løse den aktuelle navigeringsoppgaven. Gruppen var ikke sammensatt i den hensikt å være et team som effektivt skulle navigere i felleskap. Til det var teamet for lite homogent, for stort og for lite dynamisk i sin rollestruktur.

Vi argumenterer også for at normene til de ulike rollene i teamet ikke var satt. Noe som ga mulighet for deltakerne å selv definere sin egen rolle i teamet, og begrenset teamleders mulighet til å utøve effektivt lederskap.

Videre argumentere vi for at manglende effektivitet også delvis kan forklares igjennom teamets manglende autonomi overfor teameier.

Vi har også vist at teamet hadde utviklet en negativ psykologisk trygghet som vi forklarer i gruppens umodenhet og manglende erfaring med hverandre, samt en svekket tillit til teameierne, som har sin bakgrunn i en episode kvelden før, samt gruppens usikkerhet rundt kursets pedagogiske prinsipper.

6.2 Hva sier hendelsen vår om effektivitet i operative team

Hva kan så denne case-studien av én enkelt hendelse i et enkelt team fortelle oss om effektivitet i operative team? I gjennom vår studie har vi gjennomgått en rekke andre forskingsarbeider, artikler, og bøker som belyser ulike sider av dette spørsmålet. Vi konstaterer at det er en rekke forhold som spiller inn. Kausaliteter, årsaksfaktorer er kompliserte og mangfoldige, og det gjør det vanskelig å trekke fram enkeltfaktorer. Her vil vi trekke fram dem som vi selv har hatt mest nytte av tilknyttet vår hendelse i vårt team.

Innledningsvis i studien vår redegjorde vi for to hovedgrupperinger i teamforskningen; den ene ser på team som *oppgaveløsende systemer* og den andre ser på team som *komplekse sosiale systemer*.

Også i vår studie har vi påvist at strukturelle og rasjonelle elementer er viktige for gruppes prestasjoner og effektivitet

- Vi har sett på teamets relasjon til dets mål/formål

- Vi har sett på teamets innsatsfaktorer i form av kompetanse, rollestruktur og sammensetning.
- Vi har sett på teamets relasjon til eksterne (teameier)
- Vi har vært innom teamledelse og teamets kontekstuelle setting.

Alle disse forholdene har vi i vår studie fått bekreftet er viktige for effektiviteten til operative team. Men vi har også fått bekreftet at de strukturelle og rasjonelle variable ikke er nok. I vår studie bekrefte synet at team også må betraktes som *komplekse sosiale systemer* som kan utvikle positive og negative egenskaper i forhold til sin egen effektivitet.

Vår studie bekrefter Edmondsons modell som viser at tillit og psykologisk trygghet er viktige psykologiske og relasjonelle variabler som påvirker både teams prestasjonsevne og oppfattelse av egen læring.

Videre har vi argumentert for at team trenger å ”modnes” igjennom samhandling før de evner å utnytte de resurser de besitter. Umodne team er ofte ineffektive team som har forutsetninger til å kunne utvikle seg til gode effektive team, hvis det legges til rette for det.

6.3 Implikasjoner

Vår studie understreker viktigheten av at teamets innsatsfaktorer må tilpasses teamets mål og formål. I vår hendelse var ikke teamet opprettet primært for å kunne navigere optimalt som gruppe, derimot var de designet igjennom et opptak på et padlekurs. Dette gjorde at teamet ikke var optimalt i forhold til den aktuelle navigeringsoppgaven som vi har studert.

Videre bekrefter studien vår teameiers rolle som tilrettelegger for at teamet skal få utviklet maksimal effektivitet. Vi har argumentert for at operative team ofte presterer bedre når de får arbeide autonomt fra teameier, men på den andre siden er teamet sterkt påvirket av signaler og holdninger til sine oppdragsgivere. Hjertø definerer et teams framvoksende egenskaper som egenskaper som teamet allerede har ved sin begynnelse, men som er dynamiske i den forstand at de utvikler seg igjennom teamets modningsprosess. I vår studie ser vi at disse egenskapene også kan oppstå igjennom teamets relasjonen til teameierne. Dette stiller store krav til teameier når det gjelder å få modningsprosessen ”på rett spor” allerede ved etableringen av teamet.

6.4 Oppgavens begrensninger

Vi vil her redegjøre for fire begrensninger ved vår studie som vi mener er relevante sett i relasjon til vår problemstilling.

For det første har vår studie hentet all sin empiri fra en bestemt hendelse fra et enkelt team. Dette har gjort at vi kunne gå ”i dybden” på problemstillingen innenfor de rammer som en masteroppgave setter. På den andre siden har dette sine klare begrensninger når det kommer til gyldighet på det generiske plan. Derfor vil våre funn i stor grad være farget av de særtrekk som vår team hadde.

- Det opererte i en kurskontekst.
- Teamet var ikke optimalt sammensatt i den hensikt å løse den aktuelle oppgaven vi har tatt for oss.

Noen av våre funn vil derfor ikke ha den generiske gyldighet som en bredere studie ville ha gitt. På den andre siden synes vi at vi har fått fram mangfoldet i variabler som vi tror spiller inn når en skal studere effektivitet i operative team.

For det andre har vi i vår studie erfart utfordringen i å ha en entydig oppfatning av korrelasjonen mellom kategoriene våre og vår problemstilling. Vi har en rekke ganger opplevd at det forelå mellomliggende variabler som påvirket sammenhengen mellom våre kategorier og teamets effektivitet. For eksempel var det vi ved første omgang betraktet som *svak teamledelse* vise seg å være relatert til *uklar rollestruktur* og *mangel på tillit*. Det vi innledningsvis ville forklare med *ensartet gruppetenkning* vise seg å være mangel på *psykologisk trygghet* som igjen var påvirket av *mangel på tillit* som vi hevder var påvirket av *relasjonen mellom team og teameier*.

Vi er åpen for at det fortsatt ligger sammenhenger og årsaksforklaringer i våre data som vi ikke har klart å fange opp eller har oppdaget.

For det tredje ble våre data samlet inn 11-15 måneder etter hendelsen fant sted. Dette fordi vil ville at kurset skulle være ferdig før intervjuene ble foretatt, slik at utfallet av kurset ikke påvirket informantene. Vi ser at dette var uheldig for nøyaktigheten av våre data. Intervjuene spriker i noen faktaopplysninger som vi relaterer til tiden det har gått fra hendelsen fant sted til intervjuene ble gjennomført.

For det fjerde har vi metodisk valgt å la oss inspirere av ”Grounded Theory” uten at vi har tatt skrittet full ut. I vår analyse har vi til en viss grad latt Hjertø sin MIPEO-modell få være et ”oversiktskart” i vår kategorisering av våre funn. Vi er klar over at det kan ha påvirket vår tolking av våre data, men på den andre siden har dette for oss vært en nyttig ”ledsager” mot en bedre forståelse av hva empirien kunne fortelle oss. Ikke minst har det vist oss et stort forskningsmateriale som vi har støttet oss på i vår analyse.

6.5 Forslag til videre forskning.

Som tidligere nevnt har vår studie en klar begrensning i at det kun er en hendelse fra et team som er studert. Mange av våre årsaksfaktorer peker mot at det var teamets kontekst i kurssammenheng som var årsaken til at teamet feilet. Hvis så var tilfelle, ville ikke alle tilsvarende kursgrupper feilet på samme oppgave. Kursets instruktører (teameierne) vil kanskje argumentere for at de har da gitt lignende oppgaver på en rekke andre kurs hvor teamet har løst oppgaven utmerket. Kurskonteksten er da lik for alle grupper som blir gitt i en kurskontekst. Det ville derfor være ønskelig å kunne studere samme hendelse med flere grupper som var i samme kurskontekst. Da ville en kanskje kunne definere forskjeller og studere nærmere gruppedynamikken i de ulike gruppene.

Det hadde også vært interessant å gjøre studier på operative grupper over en periode. Hvordan ville vårt team gjennomført den samme oppgaven etter at de har samhandlet en stund? Hvordan vil de framvoksende egenskapene utviklet seg over tid?

Vi har i oppgaven trukket fram hvilken betydning formålet kan ha på måloppnåelse hos et team. I følge Hjertø så er det ikke gjort så mye forskning på hvordan formulering av formål kan bidra til effektivitet i team. Dette mener vi kunne vært et interessant forskningsspørsmål, særlig knyttet opp til team som har et læringsformål.

Vi har også i arbeidet med denne studien kommet over lite forskning som omhandler teams relasjonelle forhold til eksterne aktører. I vårt studie står relasjonen mellom team og teameier sentral. Vi har funnet studier som har sett på teams autonomi, og i teambyggings-teorien finnes det et omfattende materiale, men da mer som normative teorier om teameiers rolle for utvikling av effektive team. Det hadde derfor vært interessant å gi denne navigeringsoppgaven til ulike grupper med teameiere som hadde ulike relasjoner til ”sitt

team”. Da hadde en muligens fått fram ulike resultater som en kunne relatere til relasjonen team-teameier.

Vi lot oss også fascinere at vårt teams egenstrukturering og måten rollestrukturen utviklet seg på. Vi hadde funn som vi definerte som ekstrarolleadferd, men som ikke korresponderte med det vi fant av teori på dette området. Vi vil tro at hadde vi gått dypere inn i spillteoriens og gruppepsykologiens verden ville vi kanskje finne flere svar, men det får ligge til andre.

Litteraturliste

Bale, R. F. Strodtbeck, F.L. (1951) Phases in group problem-solving. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46, s 485-495.

Cohen, S.G. og Bailey, D.E. (1997) What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23 (3), s 239 - 290

De Dreu, C.K.W. og Gelfand, M.J. (2008) Conflict in the workplace: Sources, functions, and dynamics across multiple levels og analysis. I C.K.W. De Dreu og M.J. Gelfand (red), *The psychology of conflict and conflict management in organizations*, s.3-55. New York, Lawrence Erlbaum Associates.

Dey, I. (1993) *Qualitative Data Analysis*. London: Routledge.

Dierdorff, E. C., Bell S.T., og Belohlav, J.A. (2011) The power of “we”: Effects of psychological collectivism on team performance over time. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), s. 247-262.

Edmondson, A. (1999) Psychological Safety and Learning Behaviour in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2) 350-383.

Ensari, N., Riggio, R.E., Christian, J. og Carlsaw, G. (2011) Who emerges as a leader? Meta-analyses and individual differences as predictors of leadership emergence. *Personality and Individual Differences*, 51(4), 532-53

Frijda, N.H. (1993) Emotions Require Cognitions, Even if Simple Ones. I.P. Ekman og R.J. Davidson (red.), *The Nature of Emotion: Fundamental Questions*, 197-202. Oxford: Oxford Universitet Press.

Gjørsv, mfl, (2012) Rapport fra 22. juni Kommisjonen, *Norges offentlige utredninger* 2012:14

Glaser, B.G. og Strauss, A.L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Chicago, Aldine.

Groves, R.M. og Khan, R.L. (1979) *Surveys by Telephone: A National Comparison With Personal Interviews*. New York, Academic Press

Harrison, D.A., Price, K.H. og Bell, M.P. (1998) Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1), 96-107.

Haas, M.R. (2010) The double-edged swords of autonomy and external knowledge: analysing team effectiveness in a multinational organization. *Academy of Management Journal*, 53(5), 989-1008

Hjertø, K.B. (2013) *Team*. Bergen, Fagbokforlaget.

Hjälmhult, E, Giske, T, og Satinovic, M. red. (2014) *Innføring i grounded theory*. Oslo, Akademika Forlag.

Jacobsen, D.I og Thorsvik, J. (2013): *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen, Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskaplig metode 2. utgave*. Kristiansand, Høyskoleforlaget AS.

Janis, I.J. (1971) "Gruppetenking" Den desperate hangen til enighet for enhver pris. *Magma*, 3(5) s.62-72.

Kahn, W.A. (1990) Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.

Kirkman, B.L. og Rosen, B (1999). Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of management Journal*, 42(1) s. 58-74.

Konovsky, M.A. og Organ, D.W. (1996). *Dispositional and contextual determinants of*

organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 253-266.

Korsgaard, M.A., Jeong, S.S., Mahony, D.M. og Pitariu, A.H. (2008) A multilevel view of Intraroup Conflict. *Journal of Management*, 34(6), 1222-1252.

Kylling, R (2014) *Motivasjon, målrettethet, prestasjon og engasjement i jobbsammenheng. Gjennomgang av teori på området og analyse av The High Performance Cycle i barnevernsinstitusjoner, Bufetat region Nord*. Akademisk avhandling, Høyskolen I Oslo og Akershus.

Langfred, C.W. (2004) Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 47, 385-399.

Latham, G.P., Steele, T.P og Saari, L.M. (1982) The effects of participation and goal difficulty of performance. *Personnel psychology*, 35, 677-686

Lewicki, R.J., Mcallister, D.J. og Bies, R.J. (1998) Trust and distrust: new relationships and realities. *Academy of Management Review* 23(3), 438 - 459

Locke, E.A. (1968) Toward a Theory of task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189

Locke, Edwin A and Latham, Gary P. (2006) New Directions in Goal-Setting Theory, *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 15, No. 5 (Oct., 2006), pp. 265-268

Locke, E. A. & Latham, G.P. (2013) *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. New York and London, Taylor & Francis Group

Lock, E, A Latham, G.P . a. Erez, M., (1988) The determinants of Goal Comitment. *The Academy of Management Review* 13 (1) Januar, s. 23-39

Marks, M.A., Mathieu, J.E. og Zaccaro, S.J. (2001) A temporary based framework and

taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.

Mathieu, J.E. og Rapp, T.L. (2009) Laying the foundation for successful team performance trajectories: The roles of team charters and performance strategies. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 90-103.

Mayer, R.C., Davis, J.H. og Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*. 20(3), 709-734

McDougall, W. (1928). *The Group Mind*, New York, G.P. Putnam's Sons.

McGrath, J.E. (1964) *Social psychology: A brief introduction*. New York, Holt, Rinhart og Winston.

Miller S., Hickson, D.J. og Wilson, D.C. (1996) Decision-making in organizations. Clegg, I.S. og Nord, W.R. (red) *Handbook of organisations studies*, 293-312. London, Sage.

Miner, John B (2005) *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*, New York, Ruthledge

Mintzberg, H. (1979) *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.

Mohammed, S. og Angell, L.C. (2004) Surface- and deep-level diversity in workgroups: examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict. *Journal of organizational Behavior*, 25, 1015-1039.

Mulvey, P.W. og Klein, H.J. (1998), The Impact of Perceived Loafing and Collective Efficacy on Group Goal Processes and Group Performance. *Organizational Behavior & Human decision Processes*, 74, 62-87.

Mohammed, S. og Angell, L.C. (2004) Surface- and deep-level diversity in workgroups: examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict. *Journal of organizational Behavior*, 25, 1015-1039.

Nahrgang Jennifer D, DeRue D. Scott, Hollenbeck, John R., Spitzmuller, Matthias, Jundt, Dustin K, Ilgen, Daniel R. c (2013) Goal setting in teams: The impact of learning and performance goals on process and performance . *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 122 (2013) 12–21

Nielsen, T.M., Hrivnak, G.M. og Shaw, M. (2009) Organizational citizenships behavior and performance. A meta-analysis of group level research. *Small Group Research*, 40(5), 555-577.

Norges Padleforbund, (2015). Fagplan veilederkurs [Internett] Tilgjengelig fra: <<http://www.padling.no/kurs-og-utdanning/vaattkort/de-ulike-kursene-i-npf-vaattkort/havpadling/veilederkurs-hav/>> [Lest: 31.januar 2016].

Organ, D.W. (1997) Organizational citizenships behavior: It's construct cleanup time. *Human Performance*, 10, 85-97.

Ozer, M. (2008) Personal and task related moderators of leader-member exchange among software developers. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1174-1182

Pham, M.T. (2007). Emotion and rationality: A critical review and interpretation of empirical evidence. *Review of General Psychology*. Special Issue: Emotion and decision making, 11(2), 155-178.

Podsakoff, P.M. og MacKenzie, S.B. (1997). Impact on Organizational citizenships behavior on Organizational performance: A Review and Suggestion for Future Research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.

Rousseau, D.M. og Tijoriwala, S.A. (1998) Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behaviour*. Special issue: The psychological contract at work, 19, 679-695.

Sander, L., (2014). Validitet, Kunnskapssenteret 23. mars 2014 [internett] Tilgjengelig fra: <<http://kunnskapssenteret.com/validitet/>> [Lest: 15. april 2016]

Schaubroeck, J., Lam, S.S.K. og Peng, A.C. (2011) Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behaviour influences of team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863-871.

Schoorman, F.D., Mayer, R.C. og Davis, J.H. (2007). An integrative model of organisational trust: past, present, and future. *Academy of management Review*, 32(2), 344-354

Sjøvold, E. (2006) *Teamet. Utvikling, effektivitet og endring i grupper*, Oslo, Universitetsforlaget

Steiner, I.D. (1972). *Group processes and productivity*. New York, Academic

Stewards, G.L. (2006). A Meta-Analytic Review of Relationship Between Team Design Features and Team Performance. *Journal and Management*, 32 (1), 29-55.

Taggar, S., Hackett, R. og Saha, S. (1999). Leadership emergence in autonomous work teams: antecedents and outcomes. *Personnel Psychology*, 52, 899-926

Tasa, K. og Whyte, G. (2005). Collective efficacy and vigilant problem solving in group decision making: A non-linear model. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 96(2), 119-129.

Thomson, L. (2000). *Making the Team: A guide for managers*. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.

Tuckmann, B.W. (1965). Development sequences in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 384-399.

Tuckmann, B.W. og Jensen, M.A.C. (1977). Stages in small groups development revisited. *Group and Organizational Studies*, 2, 419-427.

Wildschut, T., Pinter, B., Vevea, J.L., Insko, C.A., og Schopler, J. (2003) Beyond the group

mind: A quantitative review of the interindividual-intergroup discontinuity effect. *Psychological bulletin*, 129 (5), 698-722.

Wilkins, R. og London, M. (2006). Relations between climate, process and performance in continuous quality improvement groups. *Journal of Vocational Behaviour*, 69(3), 510-552

Yukl, G.A. (1981) *Leadership in organizations* Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall

Zaccaro, S.J., Rittman, A.L. og Marks, M.A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12(4) 451-483