

Team og mestringstro

En kvalitativ studie i mestringstroens påvirkning på team og benyttelsen av mestringsarenaer i utvikling av team.



KRIGSSKOLEN

Torstein Fennefoss Hellestad

Bachelor i militære studier – ledelse og landmakt

Emne fordypning

Krigsskolen

2016

Forord

Inspirasjonen til denne oppgaven er et resultat av flere års tjeneste i Forsvaret. Her har jeg blitt utsatt for arenaer som har bydd på mange forskjellige utfordringer. Jeg har sett hvordan ens innstilling har påvirket hvordan en har opplevd utfordringene, noe som også ofte har blitt gjenspeilet i resultatet en har oppnådd. Videre så har jeg opplevd at disse arenaene har hatt stor påvirkning hvordan et lag fungerer. Spesielt under fysisk og psykisk tunge øvelser har jeg sett hvordan et lag har utviklet seg. Disse arenaene utfordrer laget på en spesiell måte, og jeg ønsket dermed å se på hvordan en kunne benytte mestring for å bygge team. Min oppfatning før jeg startet oppgaven var at en ville bygge team hurtigere gjennom en mestringsarena. Dette viste seg tidlig at ville være vanskelig å forske på, men grunntanke i oppgaven forble i hovedsak den samme.

Selv om temaet har vært utfordrende å forske på så har perioden vært givende og svarene jeg sitter med vil jeg kunne benytte videre i mitt virke som offiser.

Avslutningsvis vil jeg rette en stor takk til Ole Boe som har vært min veileder. Han har bidratt med god oppfølging og støtte gjennom bachelorperioden. Foruten om Boe så vil jeg takke flere av mine medkadetter og familie for gode diskusjoner og motiverende samtaler underveis.

Takk.

Torstein Fennefoss Hellestad
Krigsskolen, Oslo 29. April 2016

Innholdsfortegnelse

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Introduksjon | 6 |
| 1.1 | Bakgrunn..... | 6 |
| 1.2 | Problemstilling..... | 6 |
| 1.3 | Avgrensninger..... | 7 |
| 2 | Metode | 7 |
| 2.1 | Metode valg | 7 |
| 2.2 | Metode- og kildekritikk | 8 |
| 3 | Mestring, mestringstro, kollektiv mestringstro og team | 11 |
| 3.1 | Mestring | 11 |
| 3.1.1 | Self-efficacy | 12 |
| 3.2 | Team | 14 |
| 3.2.1 | Teamets kultur..... | 17 |
| 3.2.2 | Teamtillit..... | 18 |
| 3.2.3 | Teamfølelse..... | 19 |
| 3.3 | Kollektiv mestringstro | 19 |
| 4 | Mestringstro, mestringsarenaer og velfungerende team | 20 |
| 4.1 | Påvirker mestringstro velfungerende team?..... | 21 |
| 4.1.1 | Enighet om hva slags resultater teamet skal skape | 21 |
| 4.1.2 | Forutsetninger og rammebetingelser..... | 22 |
| 4.1.3 | Hensiktsmessige gruppeprosesser..... | 23 |
| 4.2 | Mestringsarenaers påvirkning på team og mestringstro | 24 |
| 4.2.1 | Mestringsarenaers påvirkning på teamets kultur | 25 |
| 4.2.2 | Mestringsarenaers påvirkning på teamtillit..... | 26 |
| 4.2.3 | Mestringsarenaers påvirkning på teamfølelse..... | 28 |
| 5 | Konklusjon..... | 30 |
| 6 | Forslag til videre studier | 31 |
| | Kilder | 32 |

1 Introduksjon

1.1 Bakgrunn

” I militære sammenhenger er alltid individet underlagt teamet, og teamet underlagt det større felleskapet.” utaler Forsvarssjefen i sitt grunnsyn på ledelse (Forsvarsstaben, 2012, s 8). Oppgavene en møter er komplekse og ofte umulige å løse alene, som et resultat av dette jobber en nesten alltid i team i militære sammenhenger. Teamet eller laget har en sterk posisjon i Forsvaret, og et velfungerende team er en av nøklene til suksess i det militære profesjon. Hva en får ut av teamet er avgjørende for hvor godt oppdraget løses. For at disse teamene skal stå best mulig rustet må disse samtrenes og forberedes på de utfordringene som yrket kan by på. ” Under sitt mest ekstreme er den militære profesjon preget av frykt, usikkerhet og kaos. Det er under disse typene forhold samspillet mellom mennesker utfordres på det sterkeste” (Forsvarsstaben, 2012, s 3). ” Krig og konflikt er til syvende og sist en kamp mellom menneskers vilje til fortsatt kamp” (Forsvarsstaben, 2012, s 5). Det er i disse situasjonene soldater og offiser skal kunne operere. For å mestre i disse situasjonen må samtlige inneha en tro på at en kan lykkes. Denne troen må bygges både på individ nivå så vel som på team-nivået.

Forsvaret bygger på både team og mestring. Krigens natur stiller krav til mestring og mestringstro både individuelt og kollektivt. En er avhengige av å samarbeide for å lykkes i operasjoner, og derfor benyttes det ofte arenaer som krever mestring under trening. Ved at en er avhengig av å samarbeide og ved å mestre sammen for å nå en et felles mål har jeg personlig erfart hvordan dette kan bidra til utviklingen av team. Med bakgrunn i dette vil jeg se om kollektiv mestringstro påvirker team, og om mestringsarenaer kan benyttes for å utvikle team og deres kollektive mestringstro.

1.2 Problemstilling

Påvirker kollektiv mestringstro velfungerende team?

Hvis ja, kan en benytte mestringsarenaer til å utvikle team og kollektiv mestringstro?

1.3 Avgrensninger

På bakgrunn av problemstillingens store omfang må oppgaven avgrenses noe. Jeg har derfor valgt å i all hovedsak fokusere på team i Forsvaret. Selv om oppgaven vil benytte generelle teorier som omhandler team, vil den bli vinklet opp mot team i Forsvaret. Videre vil den benytte velfungerende team som betegnelse for team. Utrykket velfungerende team setter ingen spesifikke krav til graden av effektivitet og produktivitet, men vil være et samlet begrep for team som fungerer på en hensiktsmessig måte.

2 Metode

2.1 Metode valg

For å kunne svare på oppgaven må en benytte metode. Metoden har til hensikt å forklare hvordan en bør forske for å kunne besvare problemstillingen. Den skal bidra til å undersøke våre antakelser, og gjennom metoden kunne bekrefte eller avkrefte om disse stemmer med virkeligheten (Johannesen, Tufte, Christoffersen, 2010). Metoden skal ”gi oss oversikt over alternative fremgangsmåter og konsekvenser av å velge de enkelte alternativene” (Hellevik, 2002, s 17). Rett valg av metode vil være et av suksesskriterium for vellykket forskning.

Formålet med denne oppgaven er å se om det er noen klare sammenhenger mellom mestring, mestringstro og velfungerende team. På bakgrunn av at dette er samfunnsvitenskapelige fenomener vil det være naturlig å benytte en samfunnsvitenskapelig metode. Den samfunnsvitenskapelige metoden omhandler hvordan en skal gå fram for å tilegne seg kunnskap vedrørende den sosiale virkeligheten (Johannesen et al., 2010). Den samfunnsvitenskapelige metoden består av to hovedretninger, kvalitativ og kvantitativ. Denne oppgaven vil benytte seg av samfunnsvitenskapelig kvalitativ metode da hensikten er å få en grundigere forståelse av fenomenene (Johannesen et al., 2010).

Videre vil dokumentstudier bli benyttet. Det vil si at en benytter tekster til datainnsamlingen. Et resultat av dette er at en ikke vil ha kvantitative fakta som en vil oppnå gjennom naturvitenskaplige forsøk, noe som fører til at valget av litteratur vil være avgjørende for oppgaven. Det må dermed stilles krav til kvaliteten på kildene som benyttes og kildekritikk vil være høyst nødvendig.

Oppgaven benytter litteratur og tidligere forskning innenfor mestring, mestringstro og team. På bakgrunn av temaenes store omfang ble det nødvendig å gjennomføre en utvelgelse av kildemateriell. Under denne utvelgelsesprosessen benyttet jeg Forsvarets styringsdokumenter og fagrapporter for å få et overblikk over hvilket syn Forsvaret besitter og hvilke teorier de bygger sitt syn på. Under temaene mestring og mestringstro fungerte denne metoden godt og ga et utgangspunkt for det som er ansett som relevante og gode kilder. Etter å ha gjennomført dette benyttet jeg databaser og Krigsskolens bibliotek for videre søk. Av databaser benyttet jeg i hovedsak Google Scholar og EBSCOhost. Søkeord som ble benyttet var self-efficacy in teams, collective-efficacy and teams, effektive team, teambygging, self-efficacy, collective-efficacy med flere. Videre benyttet jeg hva jeg hadde funnet i disse søkene for å finne teoretikere som var gjennomgående. Her ble ofte Forsyth (2010) i engelske artikler og Sjøvold (2006, 2014) i norske artikler referert til og dette ga meg utgangspunktet for videre studie innenfor team og temateori, mens Bandura (1986, 1997) var hovedteoretikeren innenfor mestring.

2.2 Metode- og kildekritikk

Oppgaven baseres på dokumentstudier. Fordelen med å benytte dokumenter er at disse oftest er godt gjennomarbeidet, og det stilles høyere krav til skriftlige dokumenter enn hva som er tilfellet ved muntlig framlegging. Videre så stiller skriftlige kilder ofte krav om å kunne etterprøves gjennom kildereferering, noe som styrker kildens pålitelighet. Utfordringen med dokumentstudier uttrykker Miles og Huberman (1984, s 54) i sin uttalelse ”Ord er feitere enn tall og kan tillegges flere meninger. Dette gjør dem vanskeligere å flytte rundt på og arbeide med. Enda verre, de fleste ord er meningsløse med mindre vi relaterer dem til ord som står foran og bak det ordet vi studerer” (oversatt Johannesen et al., 2010, s 165). Som en ser vil både analysen og kildekritikken være en viktig for påliteligheten til oppgaven.

Kildene vil bli vurdert utfra fire kriterier; troverdighet, objektivitet, nøytralitet og egnethet. På bakgrunn av oppgavens omfang er kun hovedkildene beskrevet i kildekritikken, men det understrekes at samtlige av kildene har vært vurdert utfra de samme fire kriteriene.

Innenfor temaet mestring er Bandura den teoretikeren som er benyttet mest i oppgaven. Han er ansett som en anerkjent teoretiker innenfor sosial kognitiv teori. I andre tekster og bøker som omhandler mestring og mestringstro er han en av de mest siterte. Bøkene hans; *Social foundations of thought & action: A social cognitive theory* (1986) og *Self-efficacy: The exercise of control* (1997) er begge utgitt av et anerkjent forlag som betegnes som meget troverdig. Han er redelig i sine bøker og referer grundig til andre og egne verker noe som øker hans troverdighet. I sine argumentasjonsrekker oppfattes han som nøytral, da han ser problemene fra flere vinkler og argumenterer for disse. Utfordringen med Bandura er at han beskriver sin egen teori, noe som kan påvirke hans objektivitet da han ønsker å bevise sin teori. Til hans forsvar er denne teorien per dags dato en av de mest anerkjente teoriene når det kommer til mestringstro. Kilden anses å være en primærkilde innenfor temaet og verket anses som meget godt egnet for oppgaven.

Forsvarets styrende dokumenter og fagrapporter er i hovedsak ansett som sekundærkilder i denne sammenhengen. De styrende dokumentene Forsvarets Fellesoperative Doktrine (2007, 2014) og Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (2012) er overordnede dokumenter og kan benyttes for å vinkle temaene inn mot Forsvaret. Disse er styringsdokumenter som er ansett som både nøytrale, objektive og troverdige. Det kan stilles spørsmål vedrørende deres egnethet, men for å se teamene opp mot Forsvaret anses de som egnet.

Krigsskolens syn på mestring (Boe, 2014) er et annet dokument som er benyttet. Det er ansett som godt egnet i denne oppgaven, da dokumentet ser på mestringstro på Krigsskolen og kan sies å representere Forsvarets syn på mestringstro. Dokumentet har ikke den faglige anerkjennelsen da det er en fagrapport og er tiltenkt en rolle i videreutviklingen av Krigsskolens studieplaner, noe som svekker dens troverdighet. Dens evne til å referere til andre kilder og nøyaktigheten i gjengivelsen av andre teorier øker dens troverdighet. På bakgrunn av at formålet til dokumentet er å gi en teoretisk forankring til en studieplan fører dette til at det anses som nøytralt og objektivt. Kilden anses egnet og som en god sekundærkilde.

Innenfor teamteorier finnes det store mengder med litteratur. Dette gjorde utvalget av litteratur vanskelig. Oppgaven starter med å definere team og her har oppgaven benyttet Forsyth (2010) som kilde. Hans bok *Group Dynamics* er godt sitert i både bøker og artikler vedrørende teamteori, dette er en av hovedgrunnene til at kilden anses som egnet. Boken er utgitt av Wadsworth Cengage som er et anerkjent forlag, og sammen med bokens store grad av referering til andre verker øker dette bokens troverdighet. Det at boken er publisert med 6

redigerte versjoner forsterker troverdigheten da dette viser at den er nøye etterprøvd. Forsyth anses å være nøytral da han benytter tidligere anerkjente teorier innenfor teamteori og benytter seg av disse i egen argumentasjon. Selv om han presenterer sin teori benytter han andres teorier for å underbygge sin egen, dette kan påvirke hans objektivitet da disse kan tilpasses til hans teori. Slik jeg leser han klarer han å holde seg objektiv både i utvalg av kilder og hvordan han benytter disse.

Jeg har også benyttet flere norske teoretikere. Endre Sjøvold og hans bøker; Teamet: Utvikling, effektivitet og endring i grupper (2006) og Resultater gjennom team (2014) har vært de viktigste. Både forlag og Sjøvolds referering til egne og andre verker gjør at han anses som troverdig. Han anses som både objektiv og nøytral i sine bøker. I tillegg til at Sjøvold er ansett som en anerkjent teamteoretiker i norsk målestokk har han i tillegg forsket opp imot Sjøkrigsskolen, noe som styrker hans egnethet i oppgaven.

Opgaven har videre benyttet en artikkel av Henning Bang, Effektivitet i lederteam – hva er det og hvilke faktorer påvirker det? (2008). Denne tar for seg de siste 30 års forskning innenfor teamteori og effektive team. Artikkelen er utgitt i tidsskrift for Norsk

Psykologforening som stiller høye krav til sine vitenskapelige artikler. Dette gir artikkelen god troverdighet. Artikkelen referer til mange viktige teorier og teoretikere innenfor temaet og det er enkelt å etterprøve hans påstander, noe som øker artikkelens troverdighet.

Artikkelen gjengir i hovedsak teorier og kan anses som en god sekundærkilde. Hans nøytralitet og objektivitet anses som god med tanke på at han i hovedsak gjengir teori fremfor å presentere egen teori. På bakgrunn av at artikkelen benytter seg av flere teorier og utviklingen innenfor teamteori gjennom de siste 30 årene fører til at kilden anses som godt egnet for oppgaven.

For å få en vinkling mot Forsvaret benyttet jeg Team of Teams (2015) av McChrystal, Collins, Silverman & Fussel. Det kan stilles spørsmål ved både troverdigheten, objektiviteten og nøytraliteten til McChrystal (et al.). Dette er noe boken poengterer selv, og uttrykker at dette er en bok som kommer fra erfaringer og ikke som et resultat av forskning over tid. Dette gjør at både konklusjoner og påstander kan utfordres, men til bokens forsvar benyttes også anerkjent teori for å forklare fenomener. Det som ikke kan stilles spørsmål rundt er bokens egnethet i denne oppgaven. Bokens hovedtema omhandler team i militære operasjoner og hvordan utvikle og benytte disse. Med bakgrunn i forfatterens erfaringer anses boken og dens påstander som relevante for oppgaven.

3 Mestring, mestringstro, kollektiv mestringstro og team

Dette kapittelet har til hensikt å skape et teoretisk grunnlag for drøftingsdelen. Det vil beskrive sentrale teorier og begreper som benyttes i oppgaven. Innledningsvis vil jeg se på mestringsbegrepet da dette legger grunnlaget for kollektiv mestring. Videre vil jeg se på kjennetegn ved velfungerende team, før oppgaven tar for seg kollektiv mestringstro.

3.1 Mestring

Gjennom historien har folk ytret ønske om å styre eget liv og kontrollere utfallet av alle situasjoner (Bandura, 1997). Det å mestre har alltid vært et sentralt tema i hverdagen. I den militære profesjon har mestring alltid vært en viktig del av yrket, dette på bakgrunn av krigens brutale natur. Krigens natur krever noe ekstra av den enkelte soldat, ofte både fysisk og psykisk. Forsvarssjefen beskriver dette godt når han forklarer;

” Militært lederskap handler om på sitt mest ekstreme, å kunne leve med høy grad av usikkerhet, mestre komplekse omgivelser og tåle slike situasjoner bedre enn motstanderen. Godt militært lederskap innebærer å operere tilpasningsdyktig og fleksibelt innenfor denne situasjonen. Det handler om å gjøre det ubehagelige og tåle å stå i det, overkomme maktesløshet og unngå følelsesmessig oppløsning. Militært lederskap krever en robusthet for å tenke klart og effektivt og mestre egne følelser i møte med komplekse situasjoner”
(Forsvarsstaben, 2012, s 11).

Store Norske Leksikon (Godal, 2016) beskriver mestring som ”begrep brukt i psykologi om en persons evne til å håndtere livshendelser, situasjoner og påkjenninger som overstiger det som kan klares på ren rutine”. Forklaring viser til situasjoner hvor det kreves mer av den enkelte enn hva som er normalt, og ved at en lykkes vil en oppleve mestring. Innenfor psykologien har mestringsbegrepet i hovedsak tatt to retninger. Den ene bygger på kognitiv teori og kommer fra det engelske begrepet ”coping”, den andre bygger på sosialkognitiv teori og er hentet fra det engelske begrepet ”self-efficacy”. Disse to begrepene spriker noe fra hverandre da ”coping” i hovedsak fokusere på hvordan vi mennesker håndterer stress, mens ”self-efficacy” fokuserer på hvordan vi tror vi vil mestre. Coping-teorier tar for seg hvordan en kan dempe eller håndtere stress på en best mulig måte, noe som ikke direkte vil bety å mestre (Lazarus og Folkman, 1984). På bakgrunn av dette vil oppgaven benytte seg av begrepet ”self-efficacy” når en beskriver mestring.

3.1.1 Self-efficacy

Self-efficacy eller mestringstro blir definert som ” (the) beliefs in one’s capabilities to organize and execute the courses of action required to produce given attainments” (Bandura, 1997, s 3). Johannesen og Olsen (2008, s 46) har oversatt dette til ”... en persons egen vurdering av sin egen evne til å oppnå et visst ytelsesnivå innenfor en spesifikk situasjon”. Mestringstro omhandler ens individuelle oppfatning av en situasjon og hvordan en ser sine evner til å prestere i den gitte situasjonen. Bandura (1997) beskriver at hvor godt en lykkes avhenger i stor grad av hvordan en tror en kommer til å gjøre det i den gitte situasjonen. Det er hva en tror om sine egne kapabiliteter som er avgjørende for hvordan vi mestre. Et av argumentene til Bandura er at personer som innehar samme kapabiliteter vil prestere forskjellig i samme situasjon på bakgrunn av graden av mestringstro. Dette viser at det er den subjektive opplevelsen til den enkelte som avgjør mestringstroen. Videre argumenterer han for at mestringstro ikke betyr alt, det er hvordan en organiserer og benytter seg av de kognitive, sosiale, emosjonelle og atferdsmessige ferdighetene som avgjør. På en annen side mener han at mestringstroen påvirker tanker, motivasjon, psykisk tilstand og hvordan vi handler (Bandura, 1997, s 36), dette vil få en direkte påvirkning på hvordan de kognitive, sosiale, emosjonelle og atferdsmessige ferdighetene benyttes.

Banduras teori (1986, 1997) sier at mestringstroen blir utviklet og påvirket av fire forskjellige kilder:

1. Enactive mastery experience, oversatt: Mestringserfaring
2. Vicarious experience, oversatt: Observasjon og modellering
3. Verbal persuasion, oversatt: Overtaling (Feedback)
4. Physiological and affective states, på oversatt: Fysisk og mental tilstand

Oversettelsen kommer fra Krigskolens syn på mestring av Ole Boe (2014), og vil være de som benyttes videre i oppgaven. Disse faktorene vil bli forklart nærmere i de neste avsnittene.

Mestringserfaring:

Mestringserfaring er den faktoren som har størst påvirkning på vår mestringstro. Teorien sier at egen opplevd suksess er den faktoren som øker troen på egne ferdigheter mest (Bandura, 1997). Gjennom egen opplevd mestring vil en bidra til en fremtidig kognitiv og selvregulert effektiv prestasjon. Ved å mestre en handling flere ganger vil mestringstroen og utførelsen bli

selvbekreftende, noe som vil øke mestringstroen. Videre sier teorien at vanskelighetsgraden på oppgaven påvirker mestringstroen. En større utfordring gir større påvirkning, mens ved en automatisert handling vil mestringstroen ha liten påvirkning på utførelsen. Hvordan vi ser på utfallet blir i hovedsak påvirket av fire faktorer; evne, innsats, vanskelighetsgrad og flaks. Hvilken av disse faktorene en fokuserer på er det som avgjør hvor stor påvirkning det får på mestringstroen. Utførelser av høy vanskelighetsgrad som krever både evner og innsats og har lav grad av andre påvirkende faktorer er de som påvirker mestringstroen mest. Det vil være en viss overføringsverdi til lignende aktiviteter og tidligere utførelse vil dermed påvirke mestringstroen (Bandura, 1997; Boe, 2014).

Observasjon og modellering:

Observasjon og modellering omhandler å se egne resultater i forhold til andre, og å se andre gjennomføre forskjellige handlinger (Bandura, 1997). Egne resultater i forhold til andre er hovedfaktoren for egenvurdering og har en klar påvirkning på egen mestringstro. I tillegg benytter en vurdering av andre som en anser som lik en selv som en referanse til egen mestringstro. Ved å observere en person en anser som lik mestre øker egen tro på å lykkes i liknende situasjoner. Teorien beskriver hvordan denne personen mestrer vil påvirke mestringstroen til personene som observerer. Hvis personen viser stor grad av mestringstro og mestrer handlingen gjennom det som beskrives som "mastery" (mesterlig) vil dette ha mindre påvirkning en hvis personen får økt mestringstro underveis gjennom "coping" (håndter situasjonen) før han mestrer situasjonen. Et annet perspektiv innenfor observasjon og modellering er at ved observasjon av andre skaper en større forutsigbarhet til handlingen, dette forbereder en på situasjonen og senker stressnivået. Dette gir en også mulighet til å lære av andres handlinger, hva de gjør og hvordan de tenker noe som benyttes når en møter liknede situasjoner (Bandura, 1997; Boe, 2014).

Overtaling og feedback:

Overtalelse og feedback øker troen på ferdigheter ved at en blir overbevist om at en kommer til å mestre. Bandura (1997) mener at en vil oppnå større tro på egen mestringsevne når andre har troen på en. Overtalelsen og feedbacken kan gjennomføres på mange måter. For at en skal lykkes bør den som gir tilbakemeldinger ha en viss kredibilitet og kjennskap til personen og aktiviteten. Ved å ha dette kan en fokusere på hva som kreves, hvilke egenskaper den utvalgte besitter og gjennom dette overbevise den utvalgte at han har det som skal til for å

lykkes. I tillegg til overtalelse så vil troen på egne ferdigheter kunne øke som et resultat av at andre tror at du kan lykkes (Bandura, 1997; Boe, 2014).

Fysisk og mental tilstand:

Den fysiske og mentale tilstanden vil påvirke mestringstroen. Vi relaterer ofte aktiviteter med stor grad av fysisk stress til utilstrekkelighet (Boe, 2014, s 18). Spesielt under aktiviteter som inneholder styrke og utholdenhet er dette vanlig. Hvordan stresset påvirker mestringstroen betinges av hvordan en oppfatter situasjonen og stresset. Godt humør og positiv innstilling øker mestringstroen, mens dårlig humør og innstilling vil få motsatt effekt. Ofte har tidligere erfaringer til fysisk stress tett relasjon til hvordan vi oppfatter og takler situasjonen. Ved å ha erfart mestring tidligere kan følelsen av fysisk stress oppfattes som motiverende, som et resultat av å mestre. I tillegg vil ens tilnærming til stressreaksjoner har en klar betydning på mestringstroen. Ved å ha troen på at stresset er naturlig og allment vil dette kunne gi økt mestringstro (Bandura, 1997; Boe, 2014).

3.2 Team

Hvorfor benytter vi team i Forsvaret? Flere studier viser at team ikke nødvendigvis vil øke prestasjonen til den enkelte eller gruppen. Zajonc (1980), Baron (1986), Bond og Titus (1983) (gjengitt i Bang, 2008) kom alle frem til at produksjonen og kvantiteten øker når en jobber med andre. Kvaliteten i produktene som blir produsert blir ofte lavere. Ifølge disse studiene vil det si at produktet og prestasjonen kan forventes å være dårligere når enn jobber i team. Så hvorfor velger en å benytte oss av team når utfallet ikke blir bedre? Og hvordan kan en utvikle team til å fungere?

Uttrykkene team og gruppe brukes om hverandre, og de består begge av flere medlemmer som er gjensidig avhengige av hverandre for å nå et felles mål (Leiv, 2001, Sjøvold, 2006). Forskjellen på team og gruppe ligger i deres avhengighet av hverandre. Ett team er avhengige av å samarbeide og koordinere sine handlinger da måloppnåelse er tett knyttet til medlemmenes bidrag (Forsyth, 2010). Forsyth definerer team som “structured groups of people working on defined common goals that require coordinated interactions to accomplish certain tasks” (Forsyth 1999; gjengitt av Levi, 2001, s 4). Oversatt til strukturert gruppe av personer som jobber mot et felles mål som krever koordinert samhandling for å utrette visse

oppgaver (oversatt Hellestad, 2016). Som definisjonen poengterer er det samhandlingen og koordineringen som er avgjørende i veien mot det felles målet. Thompson (2008) hevder at denne koordineringen og samhandlingen gjør teamet gjensidig avhengige av hverandre, og at dette er selve kjennetegnet på teamarbeid. Samhandlingen i team er det som skal føre til at team presterer bedre enn individer. Det er denne samhandlingen som fører til at teamet evner å benytte seg av teamets ressurser slik at ”hver og en sammen blir mer enn hver og en alene” (Sjøvold, 2006 s 28). For at et team skal bli mer effektive enn hva en er som enkeltpersoner må teamet være tilpasset oppgaven. Steiner (1972) forklarer dette i sin sosiale kombinasjonsteori ved at medlemmene må sammen ha de ressursene som oppgaven krever, i tillegg til at de må være i stand til å dele og utnytte ressursene som er i teamet (gjengitt i Sjøvold, 2006). Det vil være oppgavene og hvordan en klarer å benytte seg av gruppens ressurser som avgjør om team er løsningen. Komplekse oppgaver hvor enkelt individets ressurser ikke er tilstrekkelige er typiske situasjoner hvor team benyttes. Katzenbach og Smith (1993, gjengitt i Bang, 2008) argumenterer for at hvis team skal benyttes og fungere må oppgaven de er satt til å løse være en reel teamoppgave. Det vil si at oppgaven må være så omfattende at medlemmene er avhengige av hverandre for å løse den.

Forsvaret er en organisasjon som benytter seg av team. En av bakgrunnen til dette er definisjonen på team som poengterer gjensidig avhengighet. Organisasjonen er bygd opp av team som besitter forskjellige spesialiteter og hvert enkelt individ i teamet besitter sin spesielle fagkompetanse. Oppdragene de blir satt til kan anses å være komplekse og krever at teamet fungerer. Oppgavens kompleksitet er ofte så omfattende og kan anses som umulige å løse for et enkelt individ. I tillegg så kan situasjonene innebefatte faktorer som frykt, usikkerhet og kaos noe som fører til høy grad av stress. I denne typen situasjoner har det vist seg at team vil kunne føre til en senkning av stressnivået (Ness, Jablonski-Kaye, Obigt & Lam, 2011). Forsvarets team er konstruert til å løse sine oppgaver, og organisasjonen som helhet skal bidra til en synergi effekt mellom teamene slik at en sammen løser oppdraget. En kan dermed si at organisasjonen er gjensidig avhengig av hverandre, en kan derfor kalle Forsvaret for et team av flere team (McChrystal et al., 2015).

For at disse teamene skal fungere godt er det noen trekk som beskriver velfungerende team. Henning Bang (2008) beskriver tre overordnede faktorer som er sentrale for at et team skal fungere. Disse tre er:

- Enighet om hva slags resultater teamet skal skape.
- Forutsetninger og rammebetingelser.
- Hensiktsmessige gruppeprosesser.

Enighet om hva slags resultater teamet skal skape er et fellestrekk han deler med flere teoretiker (Forsyth 2010, McChrystal 2015 et al., Sjøvold 2006, 2014, Zaccaro, Blair, Peterson & Zazanis, 1995). Hackman (2002, gjengitt av Bang, 2008) beskriver at målet eller resultatet teamet jobber mot er hele grunnlaget for teamets eksistens og det vil derfor være sentralt at samtlige har en forståelse av målet. Videre er det viktig at teamene klarer å definere målene ved de gitte oppgavene slik at deres innsats blir fokusert mot samme mål. McChrystal (2015) argumenterer for at felles hensikt er selve grunnlaget i militære team, det er først gjennom en felles hensikt og felles mål at en vil kunne endre det han omtaler som ”supermenn” til ”superteam”. Målet er at en skal forstå sin hensikt og hvilke resultater teamet er ansvarlige for å oppnå (Bang, 2008).

Forutsetninger og rammebetingelser handler om ressurser som er i gruppen og hvilken støtte og rammer teamet får. Forutsetningene består i hovedsak av hvordan teamet er komponert og om dette er hensiktsmessig med tanke på hva som er oppgaven. For at teamet skal kunne fungere godt, og nå de målene de er satt til å løse må de inneha de ressursene oppgaven krever. I tillegg må oppgaven være tilpasset til teamet. Katzenbach og Smith (1993, gjengitt av Bang, 2008) argumenterer for at dette er den viktigste faktoren for et velfungerende team. Ved å ha forutsetninger og rammebetingelser vil dette bidra til en indre motivasjon som vil påvirke kvaliteten på teamets prestasjoner (Bang, 2008).

Hensiktsmessige gruppeprosesser er at teamet evner å samarbeide og oppnår en prosess som bidrar til måloppnåelse. Det handler om hvordan teamet evner å jobbe sammen slik at en klarer å samarbeide og utnytte det at en er et team. Teamet må evne å utnytte den enkelttest sterke sider og styrke hverandres svake sider. Ved å gjøre dette vil en utfylle hverandre, og en kan si at teamet har en hensiktsmessig gruppeprosess (Hackman, 2002; Katzenbach og Smith, 1993; gjengitt av Bang, 2008).

Dette er faktorer som er avgjørende for alle typer team. Innenfor team teori deler en gjerne team inn i 4 forskjellige typer; reservasjonsteam, lagåndsteam, produksjonsteam og nyskapingsteam (Sjøvold, 2006). Forsvaret antas å i hovedsak bestå av produksjonsteam og lagåndsteam. Oppgaven vil derfor fokusere på hva som kjennetegner produksjons- og lagåndsteam og hva som anses som viktige faktorer i Forsvarets team.

Kjennetegn ved lagåndsteam er at de har relativt faste roller, og har utviklet en klar ”vi” holdning. Teamet tar felles ansvar for å nå sine mål og egne behov blir satt til side for teamets. I disse teamene er koordinering av enkeltpersoners ferdigheter over til en felles ressurs et av hovedmålene til teamet. Teamet vil kunne gjennomføre komplekse oppgaver, men disse krever spesialisering av arbeidsoppgaver og sterk koordinering. Dette kan vi klart se i en vanlig lagstruktur i Forsvaret (Sjøvold, 2006). Her innehar ofte hver enkelt en spesialist utdanning, og gjennom sterk koordinering fra lagfører lykkes teamet med å jobbe effektivt og løse oppdraget.

Produksjonsteam har en løsere rollestruktur, dette på bakgrunn av at de fleste medlemmene behersker de fleste roller i teamet. I disse teamene er det vanlig å ha opparbeidet en ”oss”- holdning, dette kommer som et resultat av at en over tid har fått mer igjen av felleskapet en hva en har gitt (Sjøvold, 2006). Dette er typiske trekk for velfungerende team. I Forsvaret vil en gjerne se dette i team som har jobbet sammen over lengre tid, for eksempel lag i hjelprofesjonelle avdelinger.

Tre faktorer som er ansett som viktige i team, og som anses som meget viktige i Forsvaret er teamkultur, teamtillit og teamfølelse.

3.2.1 Teamets kultur

Teamkultur defineres som ”de normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som har utviklet seg i teamet, og som preger måten medlemmene tenker, føler og handler på når de arbeider sammen” (Bang, 2008). Larsen (1998) omtaler denne kulturen som gruppeidentitet og det er denne som utvikler holdninger og normer for den indre atferden i gruppen. Disse normene avgjør hva som er akseptabelt og uakseptabelt i gruppen. I tillegg til at kulturen utarbeider felles normer, vil også kulturen bidra til teamets felles mentale modell. Felles mental modell kan defineres som ”en organisert forståelse eller mental representasjon av kunnskap som er felles for teamets medlemmer” (Mohammed, Klimoski & Rentsch, 2000; gjengitt Bang, 2008). En felles mental modell handler om hvordan teamet kan forutsi responsen til

teammedlemmene. Den felles mentale modell vil bidra til effektivitet ved at en forstår andre medlemmers respons, og teamet kan dermed agere og reagere hurtig. McChrystal (et al., 2015) argumenterer for at dette er et av hovedgrunnlagene for at team skal kunne fungere sømløst. Videre mener han at denne felles mentale modellen er et resultat av medlemmenes tillit til hverandre og deres forståelse av hensikten.

Forsvarssjefen underbygger viktigheten av felles mentale modeller i Forsvarets team når han uttaler:

” Team med godt utviklede felles mentale modeller har mindre behov for å snakke sammen for de forstår oppgavene, utstyret, situasjonen, ansvarsforhold og teammedlemmenes preferanser likt, samt vet hva de andre i teamet kommer til å gjøre. Implisitt koordinering og kommunikasjon er nødvendig for at team skal kunne mestre stor arbeidsbelastning, tidspress og uklart dynamisk miljø ” (Forsvarsstaben, 2012, s 10).

3.2.2 Teamtillit

Teamtillit er den faktoren som er mest omtalt i militærlitteratur når det kommer til team. Tillit kan defineres som ”en felles oppfatning blant medlemmene om at det er trygt til å ta mellommenneskelige sjanser i teamet, og at ingen av dem vil ydmyke, avvise eller straffe noen av de andre for å si det de mener” (Edmondson, 1999, gjengitt i Bang, 2008).

Forsvarssjefen definerer tillit som ” Tillit handler om å stole på en annen person også når det koster å gjøre det” (Forsvarsstaben, 2012, s 8). Tillit omhandler graden en stoler på hverandre, og er resultat av at en føler seg trygg. Barret (1987, gjengitt i Larsen, 1998) uttaler at tillit mellom menneskene i gruppen er en av de viktigste faktorene for at gruppen skal fungere optimalt, denne bygges gjennom samhandling og at en er villig til å ta risiko for andre. Dirks (1999, gjengitt i Bang, 2008) kom frem til at høy grad av tillit vil øke teams evne til å jobbe mot et felles mål. Forsyth (2010) bygger videre på dette når han beskriver tillit som en avgjørende faktor når en ser på evnen til samarbeid. I militære organisasjoner er samarbeid essensielt for å lykkes, og som et resultat av dette må en ha tillit til eget team og til organisasjonen. Tilliten er en av de faktorene som binder avdelingen sammen og som fører til at en er villig til å jobbe for hverandre. Dette kommer som et resultat av at en stoler på at de andre i gruppen vil gjøre det samme for deg, en føler dermed en forpliktelse for å gjøre det samme tilbake. Golembiewski og McConkie (2006, gjengitt i Sweeney et al., 2011) henviser til tillit som båndet som knytter team samme slik at en jobber sammen for å nå et høyere mål.

3.2.3 Teamfølelse

Den siste faktoren er teamfølelse. Teamfølelse kalles også samhold eller "cohesion". Samhold defineres som "styrken i tiltrekningen medlemmene har til temaet, og deres vilje til å tjene teamet" (Festinger, Schachter & Back, 1950, s 165, gjengitt Forsyth, 2010, s 119, oversatt Hellestad, 2016). Denne følelsen gjør at en ønsker å være en del av gruppen, gruppen er et "vi" framfor et "jeg". Forsyth (2010) argumenter for at det må være en viss grad av teamfølelse for at en skal kunne kalle seg et team. Samholdet kan være bygd opp av flere faktorer, men er gjerne et resultat av mellommenneskelig tiltrekning (social cohesion), stolthet av gruppen (emotional cohesion) og indre forpliktelse (task cohesion). Mellommenneskelig tiltrekning omhandler hvilken grad medlemmene liker hverandre og føler seg knyttet til hverandre. Stolthet av gruppen tar for seg medlemmenes stolthet av å være en del av gruppen. Indre forpliktelse referer til oppgavene teamet skal løse og deres forpliktelse til å løse oppdraget (Bang, 2008).

3.3 Kollektiv mestringstro

Som allerede presentert er mestringstroen individuell og vil variere utfra situasjonen og hvordan en tolker den. Ofte vil disse situasjonene kreve en viss grad av samarbeid med andre. Opplevelsen av situasjonen vil være individuell, men når oppgaven krever samarbeid kan det oppstå en felles forståelse og felles følelse i gruppen. Når denne forståelsen og følelsen omhandler troen på å lykkes som et felleskap omtaler vi det som kollektiv mestringstro. Bandura definerer kollektiv mestringstro som "a group's shared belief in its conjoint capabilities to organize and execute the courses of action required to produce given levels of attainments" (Bandura, 1997, s 477). Maddux omtaler kollektiv mestringstro som "the extent to which we believe that we can work together effectively to accomplish our shared goals" (Maddux, 2000, s 21). Oversatt til norsk kan en definere kollektiv mestringstro som en gruppes felles tro på deres evne til å jobbe sammen for å nå et felles mål.

Røttene til kollektiv mestringstro kommer fra den individuelle mestringstroen. Mestringstroen bedømmes på to måter, den ene bygger på hver enkelt persons tro på egne og andres evner i deres funksjon i gruppen. Den andre bygger på hvordan en ser på gruppen som helhet (Bandura, 1997). Perspektivene må ses i sammenheng for å kunne vurdere den

kollektive mestringstroen. Det blir som å vurdere et fotballag, hver enkelt spiller blir vurdert i sin posisjon, men de må ses sammen som et lag for å kunne vurdere hvor godt laget er.

Kollektiv mestringstro er tett knyttet til teamet, hvordan det presterer og hvordan det har prestert. Den handler om å ha troen på at en gruppe besitter de kapabilitetene som kreves. Teamet sin hensikt er å sammen løse oppdraget, for å lykkes må innsatsen til hver enkelt koordineres. Troen har påvirkning på samarbeidet, de individuelle produktene og teamets helhetlige innsats og produkt (Bandura, 1997). Troen er et resultat av den enkeltes tro på hver enkelt i sin stilling og teamet som helhet.

For at teamet skal ha høy grad av mestringstro er det viktig at en har felles mål. Utformingen av målene og hvordan disse skal nås er avgjørende for at en skal ha tro på å lykkes. Videre så har teamets tidligere erfaringer en klar påvirkning på mestringstroen, ved å ha opplevd suksess sammen vil gruppens mestringstro øke (Zaccaro et al., 1995). I hovedsak så kan en benytte de samme kildene til mestringstro for team som en benytter individuelt.

Mestringserfaring, observasjon og modellering, overtaling og feedback sammen med fysisk og mental tilstand vil alle være kilder som påvirker den kollektive mestringstroen. I tillegg vil graden av samhold i gruppen ha påvirkning på teamets mestringstro (Zaccaro et al., 1995). Høyere grad av samhold øker kollektiv mestringstro i team, og opplevd suksess påvirker samholdet.

Graden av mestringstro vil variere i gruppen utfra stilling og funksjon, men vil også påvirkes av avhengighetsgraden i teamet. I team med stor grad av avhengighet vil kollektiv mestringstro ha større påvirkning på den individuelle mestringstroen, noe som vil være tilfellet i en militær organisasjon.

4 Mestringstro, mestringsarenaer og velfungerende team

I dette kapitlet vil jeg drøfte om mestringstro og kollektiv mestringstro har påvirkning på de tre overordnede faktorene som er sentrale for velfungerende team. Ved å gjøre dette vil en se om en kan konkludere med at mestringstro har påvirkning på velfungerende team. Videre ved et funn som tilsier at mestringstro vil ha påvirkning vil jeg se om mestringsarenaer kan ha påvirkning på utviklingen av team.

4.1 Påvirker mestringstro velfungerende team?

I punkt 3.2 *Team* blir det beskrevet tre faktorer som er sentrale for at et team skal fungere. Disse var; *enighet om hva slags resultater teamet skal skape, forutsetninger og rammebetingelser og hensiktsmessige gruppeprosesser.*

4.1.1 Enighet om hva slags resultater teamet skal skape

Den første faktoren var *enighet om hva slags resultater teamet skal skape*, eller felles mål som gruppen skal nå. Personlig og kollektiv mestringstro er nært tilknyttet målet da en må ha ett mål for å kunne gjøre en vurdering av egen evne til å lykkes. Hva som er målet er gjerne subjektivt, men i velfungerende team ønsker en at dette målet skal skapes i fellesskap og at en skal ha felles mål (Bang, 2008). Når en skal sette felles mål og jobbe for måloppnåelse vil den individuelle og kollektive mestringstroen ha en dirkete påvirkning på utfallet. Bandura (1997) argumenterer for at den enkeltes vurdering av oppgaven vil påvirke mestringstroen. Videre mener han at en vil se på evnen til hvert individ i gruppen, før en vurderer gruppens helhetlige evne til å nå målet. Denne vurderingen utgjør den enkeltes mestringstro, og innebærer deres individuelle og kollektiv mestringstro. Ved høyere grad av mestringstro vil en sette høyere mål og yte mer for å nå de. I denne sammenhengen vil en anse høy grad av mestringstro som positivt og noe som vil bidra til større innsats, dette vil kunne gi bedre resultater.

Det vil være en klar relasjon mellom mestringstroen og vanskelighetsgraden på oppgaven. Vanskelighetsgrad på oppgaven vil påvirke målsetningene, noe som igjen vil påvirke mestringstroen. Et motargument mot at høy grad av mestringstro vil øke innsatsen er når en møter lette oppgaver. Lette oppgaver vil kunne føre til at en ikke yter sitt maksimale, og måloppnåelsen kan som et resultat av dette bli lavere enn hva som var forventet (Bandura, 1997). Beattie, Woodaman, Fakehy, & Dempsey (2015) forsket videre på dette og mener at høy grad av mestringstro vil redusere innsatsen på bakgrunn av at en anser egne ferdigheter som bedre enn hva de er og dermed ikke yter den innsatsen som kreves. Videre argumenterer Beattie (et al., 2015) at høy grad av mestringstro kan få negativ påvirkning på bakgrunn av at det kan oppstå uoverensstemmelser mellom det nåværende nivået og de målsetningene som settes. Dette vil føre til at det vil være liten overensstemmelse mellom ferdighetene og målsetningen, noe som fører til lavere innsats for å nå høyere mål. Når dette oppstår vil mestringstroen synke, i tillegg til at en mest sannsynlig ikke vil nå målet.

En annen argumentasjon som brukes opp imot team, kollektiv mestringstro og utviklingen av mål er Robbins og Finleys (2000). De argumenterer for at målene ofte blir satt av en person i gruppen (ofte lederen) og ikke av gruppen som helhet. Disse er gjerne ambisiøse og noe denne personen ønsker at gruppen skal strekke seg etter. Ved at en ikke er enige i målsetningene kan dette føre til at teamet ikke har samme tro på resultatene eller at teamet ikke forstår hva som egentlig er målet. Som et resultat av dette kan både den kollektive og individuelle mestringstroen synke, noe som resultere i lavere innsats og lavere grad av måloppnåelse.

En ser at det vil være en direkte link mellom mål, individuell og kollektiv mestringstro. Mestringstroen vil påvirke innsatsen og målsettingen, målene vil påvirke innsats og graden av måloppnåelse vil igjen påvirke mestringstroen. Det vil derfor være avgjørende at de målene som en setter er tilpasset teamet. Dette vil kunne føre til en økt mestringstro og ytelsesevne, noe som vil være tett linket med resultatet teamet oppnår.

4.1.2 Forutsetninger og rammebetingelser

Den andre faktoren som ble beskrevet var *forutsetninger og rammebetingelser*.

Forutsetninger og rammebetingelser handler om til hvilken grad gruppen har de ressursene som kreves for å løse den gitte oppgaven, og om de får den støtten de trenger for å løse dem. I denne sammenhengen vil faktoren henge i tett relasjon med mestringstroen. Mestringstroen blir styrt av den enkeltes tro på at en innehar de kapabilitetene som trengs, og det er dette en gjør når en vurderer forutsetninger og ramme betingelser. Deres vurdering av egne og gruppens forutsetninger vil bli gjenspeilet i mestringstroen. Ved høy grad av tro på at gruppen har de resursene, rammebetingelsene og forutsetningene som oppgaven krever, vil øke den individuelle- og den kollektive mestringstroen (Bandura, 1997). Hvis gruppen derimot ikke innehar de resursene oppgaven krever vil dette mest sannsynlig svekke mestringstroen og som et resultat av dette vil også ytelsesnivået synke.

I Forsvaret kan dette by på utfordringer på bakgrunn av at en ikke vet sikkert hva oppgaven vil inneholde, og det vil dermed bli vanskelig å vurdere om en innehar de kapabilitetene oppgaven krever. Det vil være mulig å øke troen på egne kapabiliteter ved å mestre lignende oppgaver, og det vil derfor være viktig at en benytter arenaer som har likhetstrekk med oppgavene en tror en må løse.

En annen utfordring vil være rammebetingelsene. Det vil være av stor variasjon fra fred til krigstid, og det vil være andre rammefaktorer som gjør seg gjeldende i krig. Disse vil ha en klar påvirkning på både troen på egne forutsetninger og på rammebetingelsene.

I tillegg kan forutsetninger og rammebetingelser omhandle organisasjonen rundt teamet.

Oppgaven har tidligere referert til Forsvaret som ett team av flere team, ved å benytte disse teamene hensiktsmessig vil en kunne bidra til å gi bedre forutsetninger og rammebetingelser.

Ved å lykkes med å benytte de forutsetningene og rammene organisasjonen har vil dette kunne føre til en økt kollektiv mestringstro, både i teamet og i organisasjonen (McChrystal et al., 2015). Videre vil dette kunne bidra til økt ytelsesnivå, produktivitet, moral og måloppnåelse.

Som en ser vil graden av mestringstro sett i lyset av forutsetninger og rammebetingelser ha en påvirkning på ytelsesnivået, noe som vil påvirke måloppnåelsen til teamet.

4.1.3 Hensiktsmessige gruppeprosesser

Den siste faktoren som er beskrevet som sentral for velfungerende team er *hensiktsmessige gruppeprosesser*. Hensiktsmessige gruppeprosesser omhandler til hvilken grad gruppen evner å samarbeide, benytte seg av hverandres ressurser og utnytte teamet som helhet (Bang, 2008).

For den enkeltes mestringstro vil hensiktsmessige gruppeprosesser ha en meget viktig posisjon. Bandura (1997) beskriver at mestringstroen til den enkelte vil øke ved at andre har troen på deg. I en gruppe med en hensiktsmessig gruppeprosess anser jeg dette som meget sannsynlig da en sammen er ansvarlig for å nå et mål og en må stole på hverandre for å nå målet. Videre beskriver han hvordan andre påvirker den enkelte gjennom overtalelse og tilbakemeldinger. Teorien sier at ved at en har kjennskap til den enkelte og innehar en viss kredibilitet vil tilbakemeldinger og overtalelse ha god påvirkning på mestringstroen til den enkelte. Dette er sannsynlig at vil være tilfellet i team med hensiktsmessige gruppeprosesser da avhengigheten av hverandre bidrar til en tett relasjon mellom team medlemmene.

Et annet perspektiv Bandura (1997) beskriver som kan påvirkes gjennom samarbeid og hensiktsmessige gruppeprosesser er å se andre oppnå suksess. Ved å se andre lykkes vil en kunne øke personlig mestringstro. Gjennom team og tett samarbeid vil denne faktoren ofte bli stimulert, i tillegg til at team arbeid ofte fører til at en omtaler gruppen som et "vi" eller "oss" (Sjøvold, 2006). Dette kan føre til at en ser seg selv som nærmere de andre i teamet og når en lykkes, lykkes teamet, noe som vil øke personlig og kollektiv mestringstro.

I tillegg har en sett at fysisk og psykisk stress kan senkes ved å være en del av team (Nes et al., 2011). Bandura (1997) argumenterer for at store deler av mentalt stress styres av den sosiale konteksten. Når andre er stresset, lar en seg ofte selv stresse og motsatt. Dette fører til at et team med høy grad av kollektiv mestringstro vil mest sannsynlig ha et positivt bilde på utfordringer noe som resulterer i et lavere stressnivå i gruppen. Den enkelte vil som et resultat av dette få en større tro på egne ferdigheter og mestre oppgaven bedre enn hva en ville gjort alene eller i grupper med lav mestringstro og høyt stress nivå. Dette anses som en hensiktsmessig gruppeprosess.

En kan dermed si at mestringstroen vil påvirke gruppeprosessene og gruppeprosessene vil påvirke mestringstroen. Da en god gruppeprosess vil kunne øke den individuelle mestringstroen, og den kollektive mestringstroen vil påvirke gruppeprosessene.

4.2 Mestringsarenaers påvirkning på team og mestringstro

Som oppgaven har vist har mestringstro påvirkning på velfungerende team. Dermed vil det være viktig for Forsvarets team å bygge både kollektiv og individuell mestringstro.

Forsvaret har sjeldent muligheten til å velge fritt hvordan teamet skal se ut og hvilke oppgaver teamet skal løse. Teamene må være forberedt på å løse forskjellige typer oppdrag. For å bygge disse teamene blir mestringsarenaer ofte benyttet. Mestring har tidligere blitt definert som ”en persons evne til å håndtere livshendelser, situasjoner og påkjenninger som overstiger det som kan klares på ren rutine”(Godal, 2016). En mestringsarena vil i denne sammenhengen være en aktivitet som krever mer enn det en klarer på ren rutine.

Teambygging blir definert som ”planlagte aktiviteter hvis hensikt er å øke gruppers evne til å løse sine oppgaver gjennom å øke gruppemedlemmenes ferdigheter i samspill, ...” (Sjøvold, 2006). I Forsvaret benytter en meget sjeldent uttrykk som teambygging, men en benytter ofte aktiviteter og øvelser som har til hensikt å utvikle team og kollektiv mestringstro. Videre i oppgaven vil en se på om mestringsarenaer kan bidra til å utvikle teamet. I den sammenhengen vil jeg benytte de tre faktorer som tidligere er beskrevet som viktige i Forsvarets team; teamkultur, teamtillit og teamfølelse.

4.2.1 Mestringsarenaers påvirkning på teamets kultur

Teamkultur er tidligere i oppgaven definert som ”de normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som har utviklet seg i teamet, og som preger måten medlemmene tenker, føler og handler på når de arbeider sammen” (Bang, 2008). Det er teamkulturen som styrer den felles mentale modellen i teamet. I et militært team hvor en kan bli utsatt for ekstreme hendelser vil det være avgjørende at en trener på tilnærmet samme hendelser for å kunne utvikle teamets kultur.

På bakgrunn av at en ønsker å utvikle en kultur bygget på normer og verdier som skal bidra til en felles mental modell som skal være gjeldende uansett hendelsesforløp benytter en ofte arenaer som byr på mestringsutfordringer. Disse arenaene har til hensikt at en skal bli kjent med eget og teamets reaksjonsmønster. Dette gjøres ikke bare for å kunne mestre lignende situasjoner, men også for å bevisstgjøre den enkelte og gruppen slik at en får en forståelse for egen og andres atferd (Sjøvold, 2006; Larsen, 1998). Ved å ha fokus på samhandling vil en gjennom mestringsarenaer kunne øke kunnskapen og bevisstheten om de mellommenneskelige forholdene i teamet. Dette vil en gjøre ved å opparbeide en forståelse av hvordan en oppfattes av teamet og hvordan en som individ og team tolker situasjonen (Johnsen et al., 2005). Forståelsen skal bidra til at en utvikler den felles mentale modellen, samtidig som en utvikler normene og verdiene i teamet. Målet er at teamet sammen skal utvikle en tilnærmet felles virkelighetsoppfattelse slik at en kan handle, reagere og mestre under forhold med stor arbeidsbelastning, tidspress og i et uklart dynamisk miljø (Forsvarsstaben, 2012).

Ved å benytte situasjoner som krever mer enn det som er rutine vil en bidra til at gruppen vil kunne identifisere handlingsmønster som ellers ikke ville bli oppdaget. Dette vil bidra til at teamet blir bedre kjent med hverandre, noe som vil kunne bidra til økte prestasjoner (McChrystal et al., 2015). Godt kjennskap til hverandre og utvikling av en den felles mentale modellen vil bidra til at gruppen hurtigere vil kunne improvisere og tilpasse seg situasjonen, noe som vil øke sannsynligheten for å lykkes. Ved å ha utviklet en hensiktsmessig felles mental modell ved bruk av mestringsarenaer vil en bidra til å øke teamets evne til å mestre, og ved å lykkes vil en øke den kollektive mestringstroen. Dette vil igjen påvirke troen på andre i teamet, i tillegg til ens personlige innsats (Bandura, 1997).

Utfordringen med å benytte mestringsarenaer som har til hensikt å utvikle teamkulturen og den felles mental modell er at den også kan ha en negativ påvirkning på mestringstroen. Dette

vil skje hvis en som individ og eller gruppe ikke evner å utvikle en modell hvor handlinger og reaksjoner fører til mestring. Sjøvold (2006) poengterer dette når han beskriver hvordan det å mislykkes vil kunne føre til at normene endrer karakter og at en som et resultat av dette begynner å tvile på teamets evne. Dette kan til syvende og sist resultere i at teamet går i oppløsning og en markant endring i mestringstro både kollektivt og individuelt.

Graden av opplevd mestring vil være avgjørende for om en lykkes eller ikke med utviklingen av teamkultur gjennom mestringsarenaer. Mestringsgraden vil styre gruppens syn på om en innehar de kapabilitetene som kreves eller ikke. Dette vil påvirke den individuelle og kollektive mestringstroen som igjen påvirker hvor godt teamet fungerer.

4.2.2 Mestringsarenaers påvirkning på teamtillit

Som tidligere beskrevet handler teamtillit om hvilken grad en stoler på hverandre (Bang, 2008). Tilliten til hverandre bygges gjennom felles opplevelser og er avgjørende for at team skal fungere. Larsson (2005) uttaler at ”det viktigste tillitsskapende forholdet i strid er soldatenes tiltro til lederens yrkesmessige kompetanse” (s 292). Deler av denne kompetansen vil i fredstid komme best til syne gjennom mestringsarenaer, da dette er de arenaene som kommer nærmest reel strid. Som et resultat av dette kan en si at mestringsarenaer vil være avgjørende for å kunne bygge tillit i Forsvaret, da det er først i disse situasjonene en har mulighet til å vurdere deler av den yrkesmessige kompetansen.

Et annet argument for at mestringsarenaer vil ha påvirkning på teamtillit er at en det er først når en tar en risiko i forhold til andre at en bygger tillit (Larsen, 1998). Da en mestringsituasjon kan anses som en situasjonen hvor en tar risiko på bakgrunn av at situasjonen er uklar og utfallet usikkert. Mestringsarenaer vil kunne føre til at sider som ikke tidligere har kommet til syne for gruppen blir synlige, og en vil kunne anses som sårbar.

Edmondson (1999, gjengitt i Bang, 2008) bygger på dette når hun beskriver at det er først når en gruppe har kommet til det stadiet at en mener at det er trygt å vise sårbarhet at en har utviklet teamtillit. En mestringsarena vil nødvendigvis ikke føre til at en mener at det er trygt å vise sårbarhet, men vil som et resultat av situasjonen kunne føre til at en viser sårbarhet. På bakgrunn av dette kan en argumentere for at mestringsarena vil kunne bidra til å øke tilliten i gruppen ved at en blir tvunget til å vise sårbarhet.

McChrystal (2015) på sin side argumenter for at tillit er bygget gjennom felles mestring og kollektiv mestringstro. Han henviser til hvordan Navy Seal benytter tunge øvelser hvor en er avhengig av samhandling og hvordan en felles mestring av disse øvelsene bidrar til økt tillit i

teamene. En stoler på at de andre i teamet innehar de kapabilitetene som trengs for å lykkes, noe som også kan omtales som tillit. Den økte tilliten kommer som et resultat av at en har lykkes sammen, og dermed får en større tro på de andre i gruppen. Dette vil si at en vil øke både tilliten og den kollektive mestringstroen. Larsen (1998) benytter seg av samme tilnærming når han beskriver hvordan en kan benytte øvelser for å bygge team. Han mener at ved å legge opp øvelser som tester risikovillighet vil en kunne øke selvtillit og mestringstro i gruppen, samtidig som en vil kunne utvikle tilliten i teamet.

Et annet perspektiv Larsen understreker er hvordan øvelser fører til at en blir bedre kjent med teamet og dette påvirker den enkeltes holdning til hverandre. Ett team som kjenner hverandre godt vil ha større tillit til hverandre enn ett uten. Videre poengterer han at det også vil være utfordringer i å benytte øvelser som tester risikovillighet med tanke på å bygge tillit. Ved at teammedlemmene ikke innfri den enkeltes forventning vil det føre til svekket tillit.

Sjøvold (2006) beskriver hvordan en ved å mislykkes vil endre teamets struktur og at fremfor å jobbe som team vil endres til enkelt personer som jobber for egen behovstilfredsstillelse. Da vil hensikten med team kunne forsvinne, da en ikke jobber for hverandre, men for egen vinning.

Robbins og Finley (2000) beskriver vanskeligheten ved å vinne tilbake tillit. Ofte vil tap av tillit i teamet føre til større grad av kontroll, noe som vil hemme effektiviteten i teamet og ha en negativ påvirkning på teamets utvikling. For å vinne tilbake denne tilliten må en over tid vise en villighet og evne til å lykkes, men en vil nødvendigvis ikke evne å opprette samme grad av tillit i teamet.

Som en ser vil utviklingen av teamtillit gjennom mestringsarenaer avhenge av graden av suksess og hvilke forventninger gruppen har til hverandre. Det å benytte mestringsarenaer byr på utfordringer på bakgrunn av at en ikke har kontroll på hvordan den enkelte vil reagere, og et forventningsbrudd som svekker team tilliten vil kunne ha store konsekvenser. Det vil derfor være viktig å ha et bevisst forhold til hvordan en benytter mestringsarenaer og hvilke påvirkning en ønsker. En vellykket gjennomføring som fører til økt teamtillit vil ha en klar positiv påvirkning på teamets effektivitet. Dette vil komme til syne i hvordan gruppen sammen evner å benytte seg av teamets ressurser og hvordan en jobber for å nå et felles mål (Sweeney, Dirks, Sundberg & Lester, 2011). Det vil også gi klar påvirkning på den kollektive mestringstroen, da en vil få et perspektiv på den enkelte og gruppens kapabiliteter til å løse forskjellige oppgaver.

En kan dermed si at mestringsarenaer vil ha en klar påvirkning på teamtilliten og den kollektive mestringstroen, og utfallet er avhengig av forventninger og graden av mestring.

4.2.3 Mestringsarenaers påvirkning på teamfølelse

Oppgaven har beskrevet teamfølelse eller samhold som følelsen og vilje til å tjene teamet og ”vi”-et fremfor seg selv. Denne faktoren er tett linket til tillit, men mens tillit handler om graden en stoler på de forskjellige i teamet handler samhold om båndet mellom de enkelte i gruppen. Tillit vil påvirke samholdet og samholdet vil påvirke tilliten.

Samhold blir ofte sett i tett relasjon med gruppens prestasjoner, og flere studier viser at det er en klar korrelasjon mellom disse to faktorene (Mullen & Cooper, 1994, Gully, Devine & Whitney, 1995, Chiochio & Essiembre, 2009, gjengitt i MacCoun & Hix, 2010). Flere av disse studiene er benyttet oppimot militære organisasjoner og felles for flere av studiene er hvilken rolle krig og krise har på samholdet. De viser til at ved å oppleve ekstreme hendelser sammen vil samholdet kunne øke (MacCoun & Hix, 2010). Johnsen og Eid (2005) bygger på samme argumentasjonsrekke og uttaler at ved å gjennomføre aktiviteter der kulde, sult, søvmangel og fysiske strabaser vil en gruppe søke sammen. Denne typen aktivitetene kan anses som mestringsarenaer og er ofte benyttet i Forsvaret i utviklingen av team. Ved å mestre denne typen hendelser vil en fremkalle en felles følelse av å ha gjennomført noe spesielt sammen, denne følelsen blir omtalt som en vi-følelse og er grunnlaget for en kollektiv mestringsstro. Stajkovic, Nyberg og Lee (2009) ser videre på dette og argumenterer for at oppgaver med høy grad av avhengighet gir et bedre grunnlag for å bygge samhold, og ved å lykkes med denne typen øvelser vil en også øke den kollektive mestringsstroen.

Både Eide (et al., 2005) og MacCoun (et al., 2010) viser til at ved å dele tøffe erfaringer og vanskeligheter føre til at teamet søker samme for å løse oppgaven, og ved å mestre disse situasjonene føler en at en har opplevd noe spesielt sammen. Dette fører til at en utvikler ”vi”-følelsen og samholdet. Dette blir underbygd av Forsyth (2010) og Zaccaro (et al., 1995) når en beskriver hvordan møte med utfordrende oppgaver bidrar til samarbeid og ved å overkomme denne utfordringen vil en oppleve økt grad av samhold og kollektiv mestringsstro. Tidligere har de forskjellige perspektivene på samhold blitt beskrevet, og utfra de studiene vi har beskrevet så langt kan det virke som det er ”social” og ”emotional cohesion” som er ansett som de viktigste faktoren. Det har derimot kommet fram gjennom studier (Stouffer, Schuman, Deviney, Star & Williams, 1949 gjengitt i MacCoun et al., 2010) at det er ”task cohesion” som er den viktigste faktoren til samhold i militære avdelinger. MacCoun & Hix (2010) omtaler dette som profesjonelt samhold, og at det er dette som er avgjørende for

utførelsen. Det vil si at en ikke nødvendigvis trenger en høy grad sosial tilhørighet, så lenge en har en sterk forpliktelse til oppdraget vil en gjøre sitt beste for å samarbeide med teamet. Mestringsarenaer vil gi en direkte effekt på samholdet som et resultat av hvordan en takler hendelsen. Team som lykkes vil fortsette å søke sammen for å løse nye oppgaver, og dette vil øke den kollektiv mestringsstroen, mens ved å mislykkes vil en samholdet svekkes og teamet vil bli mindre effektivt (MacCoun & Hix, 2010).

Under teambygging og team utvikling vil en dermed kunne benytte mestringsarenaer som ett godt utgangspunkt for å forbedre samholdet og den kollektive mestringsstroen. En mestringsarena hvor en er avhengig av hverandre for å lykkes, sammen med at en blir utfordret gjennom oppgaver som anses som tøffe vil kunne gi en meget god effekt på teamets utvikling. På den andre siden kan en ved å mislykkes få motsatte resultater. Dette ved at en vil kunne svekke samholdet og den kollektive mestringsstroen noe som resulterer i et mindre velfungerende team.

5 Konklusjon

Denne oppgaven har hatt til hensikt å se om kollektiv mestringstro har en påvirkning på velfungerende team, og om en kan benytte mestringsarenaer for å utvikle team og deres kollektive mestringstro.

For å kunne besvare dette har en forsøkt å belyse problemstillingene: *Påvirker kollektiv mestringstro velfungerende team? Hvis ja kan en benytte mestringsarenaer til å utvikle team og kollektiv mestringstro?*

For å komme frem til dette har en benyttet kvalitativ dokumentstudier. Dette har blitt gjennomført for å belyse teorier og perspektiver vedrørende problemstillingen. På bakgrunn av problemstillingens store omfang, ble oppgaven avgrenset og fokuset ble rettet mot velfungerende team i Forsvaret. Videre søkte en å belyse hypotesen: *Påvirker kollektiv mestringstro velfungerende team?*

Teoridelen av team kom en frem til tre hovedfaktorer som er lagt til grunn for et velfungerende team. Disse var; *enighet om resultatet, forutsetninger og rammebetingelser og hensiktsmessige gruppeprosesser*. Videre så en på mestringstroens påvirkning på disse tre faktorene. Oppgaven kom frem til at individuell mestringstro vil ha en klar påvirkning på ytelsesnivået, noe som vil ha en direkte påvirkning på teamets resultater. Teamets resultater vil som regel være et uttrykk for hvor godt teamet fungerer. På bakgrunn av den individuelle mestringstroens tette relasjon og store påvirkning på kollektiv mestringstro har en kommet frem til at det er en klar link mellom kollektiv mestringstro og hvordan teamet fungerer. Oppgaven konkludere dermed med at kollektiv mestringstro vil ha påvirkning på velfungerende team.

Det andre spørsmålet problemstillingen skulle forsøke å besvare var: *kan en benytte mestringsarenaer til å utvikle team og kollektiv mestringstro?*

I teoridelen kom det frem tre faktorer som er ansett som viktige i militære team. Disse var: *teamkultur, teamtillit og teamfølelse*. Videre så en på hvordan mestringsarenaer kunne påvirke disse faktorene, og som et resultat av dette kunne en se om mestringsarenaer kunne bidra til å utvikle team og kollektiv mestringstro. En kom her frem til at mestringsarenaer vil kunne ha påvirkning på team og den kollektive mestringstroen. Den vil kunne bidra til å utvikle teamkulturen, teamtilliten og teamfølelsen. Som et resultat av dette vil en utvikle

teamet til å bli mer velfungerende. Den vil også kunne øke den individuelle og kollektive mestringstroen som også vil resultere i et mer velfungerende team. Graden av opplevd mestring både individuelt og som team vil være avgjørende for om en lykkes eller ikke med å utvikle teamet og mestringstroen ved å benyttelsen av mestringsarenaer. En kan videre konkludere med at mestringsarenaer kan ha en positiv påvirkning, men at det er visse utfordringer med å benytte disse i utviklingen av team og mestringstro. Ved å lykkes med å benytte denne typen arenaer vil en effektivt kunne utvikle teamet og mestringstroen. Dette på bakgrunn av at en miljøet tvinger frem reaksjoner som ellers ville tatt lang tid å få frem. Utfordringene med å benytte mestringsarenaer er å evne å påvirke alle i teamet slik at teamet innfrir forventningene til hverandre og føler at en mestrer både som individ og som team. Dette er utfordrende og ved å mislykkes kan en svekke teamtilliten, team følelsen og den kollektive mestringstroen, noe som vil føre til en negativ utvikling. Det vil si at det er en risiko i å benytte mestringsarenaer hvis hensikten er å utvikle team og kollektiv mestringstro. Oppgaven konkludere dermed med at mestringsarenaer kan benyttes til å utvikle team og kollektiv mestringstro. Det vil kunne by på utfordringer, men ved å benytte det på en hensiktsmessige måte vil det kunne oppnå gode resultater på en effektiv måte.

6 Forslag til videre studier

På bakgrunn av at dette studiet har hatt til hensikt å se om kollektiv mestringstro påvirker velfungerende team og om mestringsarenaer kan bidra til å utvikle team og mestringstro fra et kvalitativt perspektiv anbefales det videre å gjennomføres kvantitativ forskning innenfor temaet. Det er gjennomført lite forskning hvor en har sett på sammenhengen mellom team og mestringstro, og det er lite kvantitative data som kan benyttes for å underbygge teoriene. Et kvantitativt studiet vil kunne gi bedre grunnlag for å uttale seg vedrørende sammenhengen, og bidra til en bedre forståelse. Siden det er gjennomført lite forskning vil både kvalitative og kvantitative studier kunne gi gode funn innenfor temaet. Det anbefales derfor på det sterkeste å fortsette med videre forskning.

Kilder

- Bandura, A. (1986). *Social foundation of thought & action: A social cognitive theory*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman and Company.
- Bang, H. (2008). Effektivitet i lederteam – hva er det, og hvilke faktorer påvirker det? *Tidsskrift for Norsk Psykologforening, Vol 45 (3)*. Side 272-286. Hentet 01.07.16 fra http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=40729&a=3
- Boe, O. (2014). *Krigsskolens syn på mestrings*. Oslo: Krigsskolen.
- Eid, J. & Johnsen, B. H. (2006). *Operativ psykologi (2 ed)*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Forsvarsstaben. (2014.) *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: forfatter.
- Forsvarsstaben. (2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Oslo: forfatter.
- Forsvarsstaben. (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: forfatter.
- Forsyth, D. R. (2010). *Group dynamics (5 ed)*. Belmont, CA: Wadsworth, Cengage Learning.
- Godal, A. M. (2016). Mestrings. *Store Norske Leksikon*. Hentet 03.02.16 fra <https://sml.snl.no/mestrings>
- Hellevik, O. (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Johannessen, A, Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode (4 ed)*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johannesen, J. A. & Olsen, B. (2008). *Positivt lederskap: Jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Larsen, R. (1998). *Teamutvikling*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

- Larsson, G. (2005). Operativ ledning. I Eid, J. & Johnsen, B. H. (Red.) 2006. *Operativ psykologi* (2 ed). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Lazarus, R. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer Publishing Company Inc.
- Levi, D. (2001). *Group dynamics for teams* (3 ed): SAGE Publications, Inc.
- Maddux, J. (2000). Self-efficacy: The power of believing you can. *Handbook of positive psychology*. New York: Oxford University Press.
- MacCoun, R. J. & Hix, W. M. (2010). *Unit cohesion and military performance, in sexual orientation and U.S. Military personnel policy: An update of RAND's 1993 study*. Santa Monica: RAND Corporation.
- McChrystal, S., Collins, T., Silverman, D. & Fussel, C. (2015). *Team of teams: New rules of engagement for a complex world*. New York: Penguin Publishing Group.
- Ness, J., Jablonski-Kaye, D., Obigt, I. and Lam, D. M. (2011). Understanding and managing stress. I Sweeney, P., Matthews, M. & Lester, P. (Red.). *Leadership in dangerous situations: a handbook for the Armed Forces, emergency services, and first responders*. Annapolis, Maryland: Naval Institute.
- Robbins, Harvey A. & Finley, Michael. (2000). *The new: Why teams don't work: What goes wrong and how to make it right*. CA San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc.
- Sjøvold, E. (2006). *Teamet – utvikling, effektivitet og endring i grupper*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Sjøvold, E. (2014). *Resultater gjennom team*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Stajkovic, A. D., Nyberg, A. J. & Lee, D. (2009). Collective efficacy, group potency, and group performance: Meta-analyses of their relationships, and test of a mediation model. *Journal of Applied Psychology*, vol 94(3), s 814-823. Hentet 03.02.16 fra [http://www.owlnet.rice.edu/~ajv2/courses/12c_psy438001/Stajkovic,%20Lee,%20&%20Nyberg%20\(2009\)%20JAP.pdf](http://www.owlnet.rice.edu/~ajv2/courses/12c_psy438001/Stajkovic,%20Lee,%20&%20Nyberg%20(2009)%20JAP.pdf)

Sweeney, P., Dirks, K. T., Sundberg, D. C. & Lester, P. B. (2011). Trust: The key to leading when lives are on the line. I Sweeney, P., Matthews, M. & Lester, P. (Red.), *Leadership in dangerous situations: a handbook for the Armed Forces, emergency services, and first responders*. Annapolis, Maryland: Naval Institute.

Thompson, L. L. (2008). *Making the team. A guide for managers* (3 ed). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Zaccaro, S., Blair, V., Peterson, C. & Zazanis, M. (1995). Collective efficacy. I Maddux, J. E. (Red.), *Self-efficacy, adaptation, and adjustment: Theory, research, and application*. New York: Plenum Press.