



Fakultet for humaniora, samfunnskunnskap og lærerutdanning

Sjømilitært lederskap:

En kvantitativ studie av utøvd lederskap, teamets effektivitet og sammenhengen mellom disse på Sjøforsvarets fregatter

Bjarte Vågenes og Sondre Myhre

Masteroppgave i Strategisk ledelse og økonomi, STV 3910, november 2019

Forord

Denne masteravhandlingen markerer slutten på to og et halvt års studier ved Universitet i Tromsø. Det har vært en lærerik og spennende prosess å jobbe med avhandlingens tema i et svært spesielt år for Sjøforsvaret.

Takk til 1. Fregattskvadron som utviser et ønske om å øke sin kunnskap om egen organisasjon gjennom å gi sitt samtykke til studien. «Bravo Zulu» til alle respondenter som har bidratt. Vår arbeidsgiver har gjort det mulig å kombinere studiet med en hektisk hverdag på henholdsvis fregatt og undervannsbåt, og våre kollegers perspektiver på studiens tema har også gitt oss motivasjon.

Takk til vår veileder Rudi Kirkhaug som gjennom sin iver og interesse har veiledet oss på en god måte, og hjulpet oss med avgrensning og tilbakemeldinger underveis.

Til sist vil vi takke våre familier som har støttet oss når studier har blitt prioritert i en hektisk familiehverdag.

Bergen, november 2019

Bjarte Vågenes og Sondre Myhre

Sammendrag

Hensikten med denne studien har vært å undersøke teamlederne og teamene i

1.Fregattskvadron, i den hensikt å belyse hvordan en teamleder kan påvirke sitt teams effektivitet, i en hierarkisk organisasjon preget av rutiner og prosedyrer. Studien omfatter fagfeltet organisasjon og ledelse og har følgende tredelte problemstilling:

1 - Hvilke typer lederatferder finner vi hos teamlederne på Sjøforsvarets fregatter?

2 - Hvordan opplever teammedlemmene teamets effektivitet?

3 - Hvilke sammenhenger er det mellom lederatferd og teamets effektivitet?

Studiens teorigrunnlag baserer seg på flere teorier om lederatferd og prinsipper om makt og tillit. Videre benyttes «The Big Five» av Salas. mfl for å belyse teamets effektivitet, og «Team Leadership» av Zaccaro mfl. for å belyse hvordan en leder påvirker sitt teams effektivitet.

Studiens metode baserer seg på en kvantitativ undersøkelse hvor det er gjennomført en spørreundersøkelse i papirformat fordelt på tre besetninger i 1.Fregattskvadron. Dette gir et datagrunnlag på 149 respondenter, en dekningsgrad på omtrentlig 36 prosent av den totale populasjon.

Studien konkluderer med at teamlederne i 1.Fregattskvadron nyter en generelt høy grad av forskjellige typer tillit og makt, samtidig som de i noe forskjellig grad utviser samtlige identifiserte lederatferder, gjennom god utøvelse av situasjonsbettinget lederskap. Teamenes grad av effektivitet oppleves som høy, men blir påvirket av kompleksiteten til den situasjon teamene befinner seg i. Videre kan teamleder påvirke sitt teams effektivitet gjennom flere egenskaper og mekanismer, hvor god situasjonsforståelse fremstår som den viktigste egenskapen. Situasjonens grad av kompleksitet og stress øker generelt teamets behov for utøvende ledelse.

Studien avdekket også funn som ikke samsvarte med anvendt teori. Enkelte av disse kan skyldes de særegne karakteristikkene ved en militær organisasjon, og er potensielt et grunnlag for videre forskning.

Nøkkelord: *Teamledelse, Team, Lederskap, Lederatferd, Sjøforsvaret, Fregatt*

Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING OG AKTUALISERING AV PROBLEMSTILLING	1
1.1	INTRODUKSJON.....	1
1.2	TEMA OG PRESENTASJON AV PROBLEMSTILLING.....	2
1.3	OPERATIVE BEGRENSNINGER	5
1.4	MASTRAVHANDLINGENS STRUKTUR	5
2	TEORETISK RAMMEVERK.....	6
2.1	ORGANISASJON	6
2.2	MAKT OG TILLIT I LEDERSKAPET	8
2.3	LEDERATFERD.....	10
2.3.1	<i>Lederens orientering.....</i>	<i>12</i>
2.3.2	<i>Lederens opptreden.....</i>	<i>14</i>
2.4	TEAM.....	16
2.4.1	<i>Typer av team.....</i>	<i>16</i>
2.4.2	<i>Team-teorier og «The Big Five»</i>	<i>16</i>
2.4.3	<i>«The Big Five» i norsk sjømilitær kontekst</i>	<i>17</i>
2.4.4	<i>«The Big Five» mot «Spinnteorien».....</i>	<i>18</i>
2.5	TEAMLEDELSE.....	18
2.5.1	<i>Teamleders funksjon.....</i>	<i>19</i>
2.5.2	<i>Presentasjon av teorien «Team Leadership».....</i>	<i>20</i>
2.5.3	<i>Teamledelse versus ledelse</i>	<i>21</i>
3	VITENSKAPELIG METODE	21
3.1	FORSKNINGSDESIGN	22
3.2	KVANTITATIV METODE	23
3.3	SPØRREUNDERSØKELSE.....	23
3.4	UTVALG OG PROSEDYRE.....	23
3.5	OPERASJONALISERING OG UTFORMING AV SPØRSMÅL.....	24
3.5.1	<i>Undersøkelsens første del.....</i>	<i>25</i>
3.5.2	<i>Undersøkelsens andre del.....</i>	<i>25</i>
3.5.3	<i>Undersøkelsens tredje del.....</i>	<i>26</i>
3.6	UNDERSØKELSENS VITENSKAPELIGE KVALITET	26
3.6.1	<i>Reliabilitet.....</i>	<i>26</i>
3.6.2	<i>Validitet.....</i>	<i>27</i>
3.6.3	<i>Troverdighet.....</i>	<i>28</i>
4	FUNN OG ANALYSE	29

4.1	ORGANISATORISKE BAKGRUNNSDATA	29
4.2	PROBLEMSTILLINGENS DEL 1 – HVILKE TYPER LEDERATFERDER FINNER VI HOS TEAMLEDERNE PÅ SJØFORSVARETS FREGATTER?.....	30
4.2.1	<i>Makt og tillit</i>	31
4.2.2	<i>Lederens orientering</i>	32
4.2.3	<i>Lederens opptreden</i>	35
4.2.4	<i>Åpne spørsmål om teamlederne</i>	38
4.3	PROBLEMSTILLINGENS DEL 2 – HVORDAN OPPLEVES TEAMENES GRAD AV EFFEKTIVITET?.....	41
4.3.1	<i>Kollektiv overvåkning av ytelse</i>	41
4.3.2	<i>Oppbyggende atferd</i>	42
4.3.3	<i>Tilpasningsevne</i>	43
4.3.4	<i>Teamorientering</i>	44
4.3.5	<i>Felles mentale modeller</i>	44
4.3.6	<i>Gjensidig tillit</i>	45
4.3.7	<i>Intern kommunikasjon</i>	46
4.4	PROBLEMSTILLINGENS DEL 3 - HVILKE SAMMENHENGER ER DET MELLOM LEDERATFERD OG TEAMETS EFFEKTIVITET?	47
4.4.1	<i>Kognitive teamprosesser mot leders atferd</i>	48
4.4.2	<i>Motiverende teamprosesser mot leders atferd</i>	52
4.4.3	<i>Emosjonelle teamprosesser mot leders atferd</i>	54
4.4.4	<i>Koordinerende teamprosesser mot leders atferd</i>	57
5	AVSLUTNING	60
5.1	STUDIENS KONKLUSJONER	60
5.1.1	<i>Del 1 - Hvilke typer lederatferder finner vi hos teamlederne på fregatter?</i>	60
5.1.2	<i>Del 2 - Hvordan opplever teammedlemmene teamets effektivitet?</i>	60
5.1.3	<i>Del 3 – Hvilke sammenhenger er det mellom lederatferd og teamets effektivitet?</i>	61
5.2	VIDERE FORSKNING.....	62
	REFERANSELISTE	63
	VEDLEGG 1 – SØKNAD TIL NSD	65
	VEDLEGG 2 – GODKJENNING FRA FORSVARETS HØYSKOLE	68
	VEDLEGG 3 – GODKJENNING FOR ØKNING AV RESPONDENTER.....	70
	VEDLEGG 4 – PERSONVERN-GODKJENNING FRA SST	71
	VEDLEGG 5 – GODKJENNING FRA 1. FREGATTSKVADRON.....	72
	VEDLEGG 6 – SPØRREUNDERSØKELSE OG INFORMASJONSSKRIV TIL RESPONDENTENE.....	73
	VEDLEGG 7 – DESKRIPTIV STATISTIKK.....	81

Tabelliste

Tabell 1 Presentasjon av relevante lederatferds-teorier	12
Tabell 2 "Hvor lenge har du tjenestegjort på fregatt?"	30
Tabell 3 «Hvor lenge har du vært en del av dette teamet?»	30
Tabell 4 Tjenestetid på fregatt vs. tillit, makt, fagkompetanse	32
Tabell 5 Relasjonsorientering (skala: 1-5)	33
Tabell 6 Oppgaveorientering (skala: 1-5)	33
Tabell 7 Endringsorientering (skala: 1-5)	34
Tabell 8 Autoritær opptreden (skala: 1-5)	35
Tabell 9 Demokratisk opptreden (skala: 1-5)	36
Tabell 10 Karismatisk opptreden (skala: 1-5)	37
Tabell 11 Tilbakeholden opptreden (skala: 1-5)	38
Tabell 12 Team-mekanisme: Kollektiv overvåkning av ytelse (skala: 1-5)	41
Tabell 13 Team-mekanisme: Oppbyggende atferd (skala: 1-5)	42
Tabell 14 Team-mekanisme: Tilpasningsevne (skala: 1-5)	43
Tabell 15 Team-mekanisme: Teamorientering (skala: 1-5)	44
Tabell 16 Koordinerende mekanisme: Felles mentale modeller (skala: 1-5)	45
Tabell 17 Koordinerende mekanisme: Gjensidig tillit (skala: 1-5)	45
Tabell 18 Koordinerende mekanisme: Intern kommunikasjon (skala: 1-5)	47
Tabell 19 Korrelasjonsanalyse teamets prosesser og teamleders atferd	48
Tabell 20 Korrelasjonstabell: Teamets kognitive prosesser versus lederatferd	49
Tabell 21 Korrelasjonstabell: Teamets motiverende prosesser versus lederatferd	53
Tabell 22 Korrelasjonstabell: Teamets emosjonelle prosesser versus leders atferd	55
Tabell 23 Korrelasjonstabell: Teamets koordinerende teamprosesser versus leders atferd	58

Figurliste

Figur 1: Ugradert administrativt organisasjonskart for fregatter i Nansen-klassen pr 1/1-19	3
Figur 2 Studiens logiske forskningsmodell	5
Figur 3 Ordsky om teamledernes styrker ved lederskapet	39

1 Innledning og aktualisering av problemstilling

1.1 Introduksjon

Hensikten med denne studien har vært å undersøke teamlederne og teamene i Sjøforsvarets 1. Fregattskvadron, i den hensikt å belyse hvordan en teamleder kan påvirke sitt teams effektivitet, i en hierarkisk organisasjon preget av rutiner og prosedyrer.

Sjøforsvaret består av to deler, Kystvakten og Marinen. Kystvaktens oppgaver er hovedsakelig polisiære og omfatter suverenitetshevdelse og maritime sikkerhetsoperasjoner. Marinen er Sjøforsvarets operative styrke, hvis oppgave er å bidra til Norges suverenitet ved å til enhver tid kunne ivareta det militære forsvaret av norske havområder om nødvendig (Forsvarsstaben, 2017). Fartøyene utgjør en svært viktig del av Regjeringens viktigste strategiske satsningsområde – Nordområdene, under mantraet «Norge er NATO i nord». Forsvarsminister Bakke-Jensen (2018) fremhever at Norge skal ivareta NATOs nord-flanke, for på den måten bidra inn i alliansens trygghet for sine medlemsland.

Norges ansvarsområde ovenfor NATO utgjør enorme havområder, og behovet for større, havgående fartøyer gjorde seg gjeldende i anskaffelsen av Nansen-klassen fregatter. Fregattprosjektet var den tids største norske militære investering, på om lag 21 milliarder kroner. I perioden 2006-2011 fikk Norge levert fem fregatter. 1. Fregattskvadron er en av Sjøforsvarets største operative avdelinger med fire besetninger, og det er store kostnader knyttet til drift av fartøyene. Etter KNM *Helge Ingstads* kollisjon og påfølgende forlis 8. november 2018, har Norge pr 2019 fire fregatter som utgjør 1. Fregattskvadron.

Å tjenestegjøre om bord kan beskrives som variert og krevende, og stiller på lik linje med andre militære kampavdelinger store krav til den enkeltes robusthet, fleksibilitet, etiske vurderingsevne og fagkompetanse. Det store spennet i fartøyenes oppgaver setter krav til lederskapet som utøves, fra delegerende og demokratisk ved daglig drift til en mer autoritær lederopptreden i kritiske situasjoner. En norsk fregattbesetning består av omtrent 130 personer, og omfatter offiserer, befal, konstabler og vernepliktige. Avdelingen opplever høy turnover fordi førstegangstjenesten normalt varer 12 måneder. Sjøforsvarets bemanningskonsept omtales som lean manning. Dette innebærer at hvert besetningsmedlem bekler flere roller i fartøyets organisasjon. Besetningen består av mange spesialister innenfor sitt område, eksempelvis skipslege, maskinist, krigføringsspesialist eller elektriker.

Gjennom flere års operativ tjeneste om bord på undervannsbåt og fregatt har vi både deltatt i teamarbeid samt utøvet teamledelse. Vi har registrert store ulikheter i hvordan

teamledelse har vært praktisert, og hvordan det har påvirket teammedlemmene. Våre observasjoner har vært at teamledelse påvirker flere forhold som over kortere og lengre tidsperspektiv vil ha stor innvirkning på teamenes grad av effektivitet og trivsel. Dette store spennet i hvordan ledelse utøves og hvordan teamene fungerer og presterer har vi observert til tross for at lederutdanning i Sjøforsvaret har et stort fokus på lederatferd og teamledelse. Vi påstår at tjenestegjørende i Sjøforsvaret utgjør en homogen gruppe med et stort fokus på rutiner og standardisering, sammenliknet med samfunnet for øvrig, hvor det eksisterer et stort fokus på prosedyrer og rutiner. Diskusjoner om lederskap og team har dukket opp på mang en nattevakt; hvordan utøver man godt lederskap, hvorfor fungerer noen team bedre enn andre, og hvordan påvirker teamlederen sitt team?

1.2 Tema og presentasjon av problemstilling

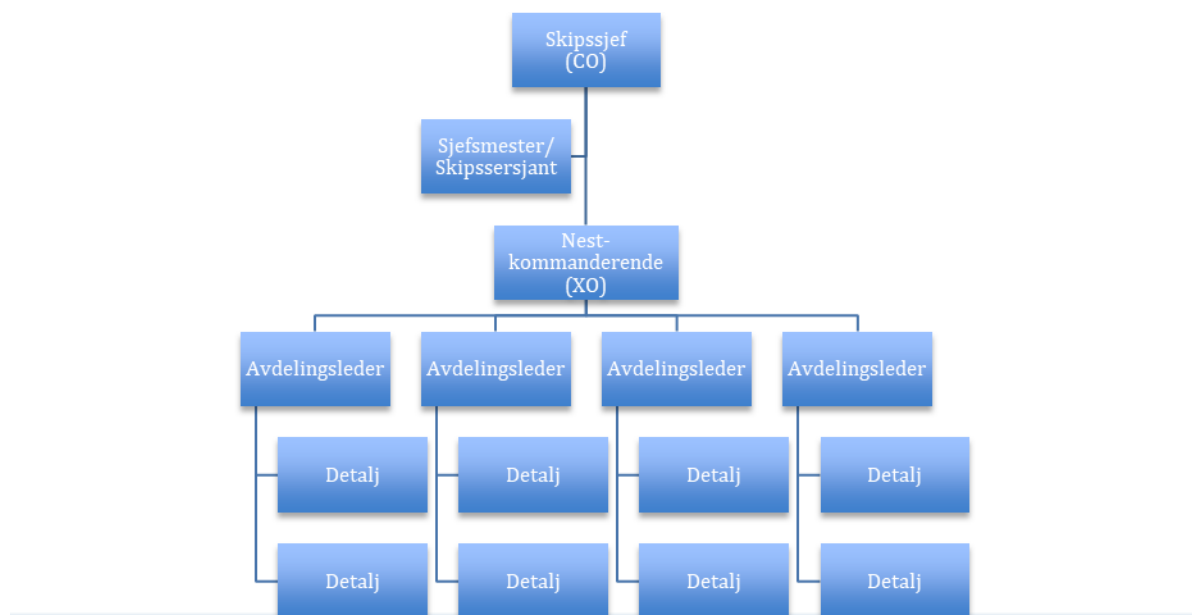
På fregattene er det flere team som settes sammen for å håndtere ulike situasjoner og oppdrag, for eksempel havarisituasjon og helikopter-operasjoner. Felles for disse teamene er at de oppstår som en reaksjon på en situasjon fregatten befinner seg i, det være seg havari eller et redningsoppdrag. Vi har valgt å fokusere på de administrative teamene om bord. Disse omtales som detaljer, eksempelvis forpleiningsdetaljen eller navigasjonsdetaljen. På tross av at det er en formell hierarkisk struktur med formell og utpekt leder av detaljen, argumenterer vi for at gjeldende teamteorier kan benyttes. Grunnlaget for dette er at detaljen utøver sitt arbeid som et team, medlemmene er kollektivt ansvarlige for resultatene og de identifiserer seg som et team, til tross for at det formelle hierarkiet ikke nødvendigvis skulle tilsi dette. Den klassiske team-definisjon er av Hjertø (2015, s. 392) en arbeidsgruppe som karakteriseres ved to avgjørende kjennetegn:

Det er høy gjensidig avhengighet mellom grupped medlemmene (...), som er felles ansvarlig for resultatet overfor den som har nedsatt gruppen og gitt den dets mandat (teameier).

Videre argumenterer Hjertø (2015) for at team kan ha teamleder med delegert ansvar for å lede prosessene i teamet, som utfører en lederfunksjon. Med bakgrunn i dette avleder vi følgende teambegrep for studien: *en gruppe mennesker som jobber sammen for å nå felles mål, og hvor oppnåelsen av disse målene er avhengig av den kollektive innsatsen til gruppens medlemmer, som utgjøres av tre eller flere personer.*

Det ovenstående gjenspeiler det enkelte besetningsmedlemmets organisatoriske tilhørighet, og det er i dette teamet den enkelte har sin formelle stilling. Som det fremgår av

figur 1, er fregattene organisert med skipssjef, skipssersjant og avdelingsledere som ledere for sine respektive avdelinger. Skipssjef har det overordnede ansvaret for all aktivitet om bord. Under avdelingslederne finnes detaljene, som er ulike fagområder, med en bemanning tilpasset detaljens formål. Detaljen ledes av en detaljoffiser/-befal. Detaljene er det vi kaller team. Teamet og teamleder står ansvarlig overfor avdelingsleder og skipssjef for aktiviteten som utføres av teamet.



Figur 1: Ugradert administrativt organisasjonskart for fregatter i Nansen-klassen pr 1/1-19

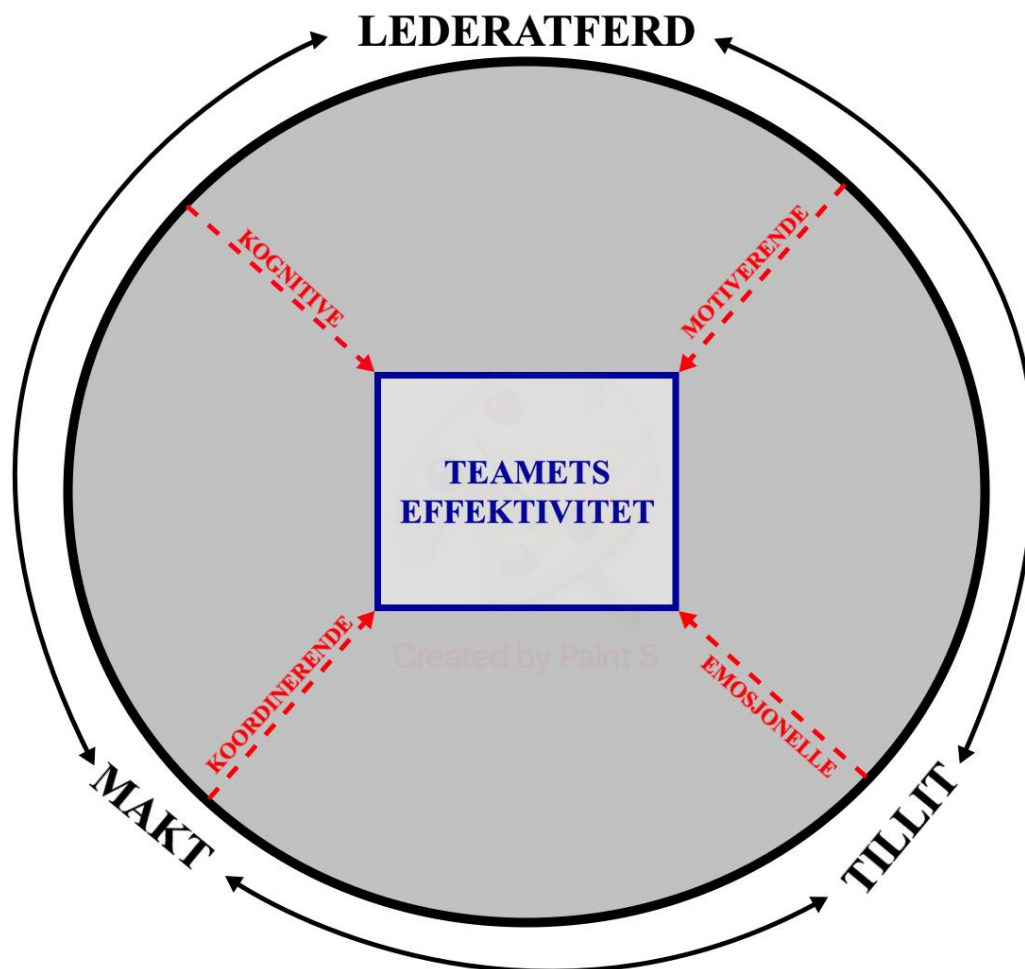
Med teamledelse mener vi altså ledelse av de definerte teamene, i en militær setting hvor hierarkiet og medlemmenes roller i strukturen er tydelig definert i forhold til en vanlig organisasjon. Denne strukturen har til hensikt å oppnå organisasjonens mål gjennom *rett handling til rett tid i rett situasjon* (Forsvarsstaben, 2012, s. 4), og derfor er det relevant å undersøke hvilke lederatferder teamlederne utøver.

Det er gjennomført en betydelig grad av forskning rundt teamledelse i flere organisatoriske strukturer, spesielt med fokus på hva som kjennetegner team med høy ytelse. Søk på teamledelse i Oria og Google Scholar på “teamledelse”, “team management”, “teamledelse AND militæret/forsvaret” og «leadership AND military/armed forces» viser at det de siste årene har blitt produsert flere studier som gjennomgår teamledelse i en operativ kontekst. Fløtre og Sundal (2014) sin masteroppgave ser på hvordan et operativt team i Statoil (nå Equinor) kan optimalisere beslutninger i krisesituasjoner, og Stålsett (2017) sin masteroppgave ser på hvilke elementer som er viktige for at team best mulig skal håndtere

usikkerhet og tilpasse seg endrede omgivelser. Erichsen (2014) sin masteroppgave undersøker oppdragsbasert ledelse i norsk sjømilitær kontekst, hvor et av oppgavens funn er at britene «fremelsker» automatiserte offiserer og operatører, som han mener kan undertrykke norsk militær ledelsesfilosofi. Gjennomgang av eksisterende nasjonal forskning peker mot at hovedfokuset har vært mot ordinære offentlige og private organisasjoner, med et særlig fokus på oljeindustrien, og mindre mot sjømilitær kontekst. Dette gjelder også temaet teamledelse, og de fleste internasjonale studier av militære organisasjoner ser på hæravdelinger i land som USA og Storbritannia. Her bør nevnes studier om utvikling av militære team, som undersøker amerikanske kampavdelinger etter år med krigføring i Afghanistan og Irak (Salas, Bowers & Cannon-Bowers, 1995). Grint (2008) argumenterer innenfor kontekst av militær lederskap for betydningen av å forstå når problemet man står overfor ikke lar seg løse gjennom ordinær problemløsning, gjennom sine teorier om «wicked problems» og «clumsy solutions». Selv om teamledelse som konsept kan påstås å inneholde flere elementer som er universelle og uavhengig av kontekst, ønsker vi å være forsiktige med å bygge videre på funn gjort i kontekster som er grunnleggende forskjellige fra vår. Det er etter vår oppfatning så store forskjeller mellom et norsk marinefartøy og en amerikansk hæravdeling at de ikke er direkte komparative i forskningsøyemed. Dette må ikke sees på som en ekskludering av forskning fra andre kontekster, det er tvert imot vår intensjon for studien å benytte et så bredt faglig grunnlag som mulig.

Vi argumenterer derfor for at det eksisterer et potensial for ytterligere forskning på teamledelse, fordi det fremstår å ha falt noe mellom de to store temaene ledelse og team. Dette kan skyldes en trend hvor team ikke skal ha en formell leder, men forholde seg til en frikoblet teameier som ikke direkte påvirker teamets prosesser. Vår intensjon med denne studien er å redusere dette gapet mellom ledelse og team, ved å se nærmere på hvilke lederatferder som benyttes av teamlederne på fregatt, og om det er noen sammenheng mellom lederatferd og opplevelsen av teameffektivitet. Dette gir oss følgende tredelte problemstilling:

- 1. Hvilke typer lederatferder finner vi hos teamlederne på Sjøforsvarets fregatter?**
- 2. Hvordan opplever teammedlemmene teamets effektivitet?**
- 3. Hvilke sammenhenger er det mellom lederatferd og teamets effektivitet?**



Figur 2 Studiens logiske forskningsmodell

Figur 2 illustrerer studiens logiske forskningsmodell. Gjennom å benytte teorier for lederatferd, tillit og makt vil vi avdekke hvilke typer lederatferd som blir praktisert i 1.Fregattskvadron. Videre vil vi benytte team-teorier for å avdekke teamenes opplevde effektivitet. Disse blir så gjenstand for en korrelasjonsanalyse for å avdekke eventuelle sammenhenger mellom utøvd teamledelse og teamets effektivitet.

1.3 Operative begrensninger

Fregattenes organisering, bemanning, øvingsnivå og utrustning er gradert og kan ikke inngå i en sivil studie. Vår forskning er ugradert og behandles deretter, og forfatterne har foretatt en kontinuerlig vurdering av innholdet med hensyn til dets skjermingsverdi.

1.4 Masteravhandlingens struktur

Masteravhandlingen består av fem kapitler. I innledningskapittelet presenteres tema og problemstilling, og masteravhandlingen settes i en sjømilitær kontekst i den hensikt å gi forståelse for studiens nytteverdi og avgrensning til fregatt-teamenes effektivitet og dets

sammenheng med teamledelse. Studiens andre kapittel presenterer vårt teoretiske rammeverk. Kapittel tre er redegjørelse av studiens vitenskapelige metode, hvor kvantitativ studie av teammedlemmer på tre fregattbesetninger er gjennomført. I kapittelet redegjør vi for valg av metode, utforming og operasjonalisering av undersøkelsen, og dens vitenskapelige kvalitet. I kapittel fire analyseres vårt datagrunnlag med SPSS som verktøy. Vi gjennomfører en deskriptiv analyse og korrelasjonsanalyse for å gjøre oss i stand til å besvare studiens tredelte problemstilling. I kapittel fem oppsummerer vi våre funn og presenterer avhandlingens konklusjon. Identifiserte begrensninger og forslag til videre forskning presenteres avslutningsvis.

2 Teoretisk rammeverk

Vår hensikt med dette kapittelet er å presentere teorier knyttet til vår tredelte problemstilling. Vi starter derfor med å gi leseren forståelse for fregattenes organisering med utgangspunkt i Mintzbergs organisasjonsteorier om maskinbyråkrati og profesjonelt byråkrati. Vi anser dette for å være viktige for våre bakgrunnsdata. Videre utgjør makt og tillit viktige rammebetingelser for utøvelse av lederskap i en disiplinær organisasjon, og påfølgende delkapittel presenterer derfor French og Ravens maktbaser samt andre forskeres tolkning av forhold rundt av makt- og tillitsbegrepet, opp mot Forsvarets ledelsesfilosofi og Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse. Neste delkapittel omhandler lederatferd. Gjennom perspektivene til Blake & Mouton, Fiedler, Hersey & Blanchard og Bass, vil lederens orientering og opptreden belyses med utgangspunkt i trekk-, atferds- og situasjonsbetinget ledelse. Teoriene settes i sammenheng ved hjelp av Kirkhaugs kategorisering av lederatferd. Deretter vil vi se nærmere på teorier om team. Vi starter overordnet om team-teori, før vi sammenlikner Salas, Sims og Burkes og Endre Sjøvold sine teorier om teamenes effektivitet, og drøfter hvilken teori som er mest hensiktsmessig for vår oppgave. Vi vil også adressere to forbehold vi gjør i forhold til forskningens kontekst. Teorikapittelet avsluttes så med en gjennomgang av teamledelse, hvor vi ser på forholdet mellom teamet og teamleder. Videre benyttes teorier av Zaccaro, Rittman og Marks for å se på sammenhengen mellom teamets effektivitet og teamleders utøvende ledelse.

2.1 Organisasjon

Fregattenes bemanningskonsept ble presentert i innledning. Ettersom organisasjonsform gir premisser for formelle og sosiale posisjoner, hierarki og rammer for lederskapet, hevder Kirkhaug (2015) at organisasjonsform er en vesentlig faktor for utøvelse av lederskap.

Lederskapet skal ifølge i Leavitt (1965, sitert i Kirkhaug, 2015) virke i samspill med faktorer som teknologi, kultur, struktur, krav om leveranser og aktører.

Ut i fra Mintzbergs (1973, sitert i Kaufmann & Kaufmann, 2015) organisasjonsteori fremstår fregattenes bemanning som en blanding av maskinbyråkrati og profesjonelt byråkrati, som muliggjør henholdsvis en sterk hierarkisk struktur og formalisering, og et profesjonelt byråkrati med mer autonomi grunnet ansattes høye kompetanse. Weber (1968, sitert i Kirkhaug, 2015, s. 122) mener at hensikten med hierarkier er *å oppnå makt, overvåkning og kontroll, men også effektivitet*. Videre er premisset at hierarkier er konstruert for å løse konkrete og kjente oppgaver i et forutsigbart miljø, hvor oppgavene er så standardiserte at medarbeiderne ikke etterspør lederskap for å ivareta daglig drift (Kirkhaug, 2015).

Maskinbyråkratiet bygger på Webers (1968, sitert i Jacobsen & Thorsvik, 2005) idealtypiske byråkratimodell, og grunnleggende kjennetegn ved organisasjonsformen er sentral beslutningsmyndighet og en høy grad av formalisering ettersom man styrer og koordinerer virksomheten gjennom skriftlige regler og prosedyrer med mulighet for avansering i hierarkiet. Organisasjonsformens fortrinn ligger i dens forutsigbarhet, med klare ansvarsforhold og standardisering som virkemåter for å fremme ansattes effektivitet. Ulemper kan være opplevelse av rigiditet og liten endringsvilje, samt at en sentralisert beslutningsmyndighet kan virke demotiverende og at formalisering kan hindre utnyttelse av ansattes kompetanse. Byråkratiet som en fregattbesetning kan sies å være, er også en del av Sjøforsvarets organisasjon, som betyr at hvert eneste team i fregattbesetningen er en del av en helhet. Mintzbergs (1973, sitert i Kaufmann & Kaufmann, 2015) skille mellom maskinbyråkrati og profesjonsbyråkrati er vesentlig, da ansattes evne og mulighet til selvstyring er mer fremtredende grunnet høy profesjonskompetanse. Selv om organisasjonsformen anses for å være tilstrekkelig stabil til å inneha standardisering og tydelige regler, vil den høye graden av autonomi effektivisere driften og gi raskere beslutningssykluser enn maskinbyråkratiet, grunnet desentralisering av beslutningsmyndighet fra sentrale beslutningstakere. Mintzbergs (1973, sitert i Jacobsen & Thorsvik, 2005) betegnelse på dette er desentralisert byråkrati. Beslutningene tas av personer med inngående kjennskap til problemet, så langt «ned» i organisasjonen som mulig. For en organisasjon preget av regler kan man oppleve større grad av ineffektivitet og håpløshet, eller å komme opp i situasjoner hvor reglene ikke gjelder (Kirkhaug, 2015). For stor bruk av regler kan føre til en knebling og passivitet, mens for lite regelbruk kan føre til kaos og usikkerhet. En optimalisert regelbruk sikrer god styring, støtte og frihet. Når fortrinnene ved de to

organisasjonsformene forenes, kan en fregattbesetning oppleve raskere beslutningssykluser og mer effektiv oppdragsløsning. Likeledes kan man si at ulempene ved de to organisasjonsformene kan virke hemmende for teamenes effektivitet.

2.2 Makt og tillit i lederskapet

Å utøve lederskap på et marinefartøy skiller seg fra annet lederskap på flere måter. Sentralt i dette ligger Forsvarets særegne militære oppgaver samt alvoret som ligger i maktanvendelse. Forsvaret er et av statens verktøy for utøvelse av vold, og et marinefartøy øver og tilpasser seg krigens ekstreme krav. Forsvarssjefen (Forsvarsstaben, 2012) beskriver utfordringene gjennom sin instruks «Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret», hvor også Forsvarets verdigrunnlag, organisasjonskultur og ledelsesfilosofi er beskrevet. Det særegne ved lederskapsutøvelse i Forsvaret forklares ved at det finner sted mellom sivile prinsipper og krigens krav. Å utøve lederskap i en disiplinær organisasjon innebærer også en forståelse av de virkemidler for belønning og straff som organisasjonen har som verktøy. Disiplinære tiltak som refs kan benyttes mot enkeltpersoner for å sørge for at riktig verdigrunnlag, holdninger og fokus opprettholdes. Makt er ensbetydende med lederskap og har sin naturlige rolle i lederskapsteorier, fordi nettopp det er den operative utøvelsen av autoritet. Maktbegrepet avleder vi fra Yukl (2010, sitert i Kirkhaug, 2015, s. 54) sin definisjon som sier at *makt defineres som en persons kapasitet til å påvirke holdninger og atferd hos andre, til tross for motstand*. Fregattbesetningen kan ikke velge sine oppdrag da de er noe fartøyet beordres til å gjøre, og i ytterste konsekvens kan organisasjonen benytte tvang og avstraffelse for å opprettholde disiplin og orden om bord. Etzioni (1975, sitert i Vecchio, 1995) betegner dette som tvangsorientering. Det er derfor av stor betydning at det finnes en sterk grad av disiplin, selv i våre dager hvor konfliktnivået i vår del av verden er lav.

Videre kan ulike typer makt gi ulikt resultat i forskjellige situasjoner, og en naturlig inndeling av makt-typer kan følge av den klassiske definisjonen av maktbaser fra French og Raven (1959, sitert i Kaufmann & Kaufmann, 2015). Her deles makt inn i stillingsbasert og personbasert makt. Ettersom det i fregatt-teamene vi undersøker er ulike erfarings- og kompetansenivå, ulike former for relasjoner samt at teammedlemmene alle har ulike personligheter og motivasjon, er det naturlig at alle formene for makt er tilstede. Dette innebærer at belønningmakt, tvangsmakt og legitimeringsmakt som utgjør stillingsbasert makt, og ekspertmakt og referansemakt, som utgjør personmakt, er tilstede i teamene. I teamsammenheng er Hackman (2002, sitert i Sjøvold, 2006, s. 207) sitt syn at lederen gjennom makt gir mulighet til å støtte, hjelpe og la andre vokse, og at det dermed *ikke er en*

bestemt lederstil som gir effekt, men hvordan lederen legger til rette for og støtter teamet slik at de om bord kan støtte seg selv. I den sammenheng kan det argumenteres for at maktanvendelse er noe lederen gjør som fasiliteter for teamets prosesser og selvpoppbyggelsesevne, og Sjøvold (2014) betegner denne maktbruken som verktøy for lederen til å løfte teamet i retning av innovasjon. En slik definisjon ligner mye på Kaufmann & Kaufmanns (2015) definisjon av innflytelse, som en form for mykere fremgangsmåte for å påvirke medarbeidernes valg og beslutninger. Maktbalanse og myndighet, samt en opplevelse av ansvarliggjøring kan ifølge Blau (2008, sitert i Kirkhaug, 2015) føre til at flere perspektiver og konsekvenser blir vurdert, samt at beslutningstaking fattes med større omtenkksomhet. Tilpasningsdyktighet og evne til å vurdere en situasjon før man befinner seg i den, kan gi handlings- og manøvrerrom i lederskapet så vel som for teamet. Dersom man kommuniserer hvorfor og på hvilken måte lederskapet varierer med situasjonen, argumenterer Kirkhaug (2015) for at eventuelle tilpasninger kan bli oppfattet som en styrke.

Like sentralt som makt i lederskapet, er tillit. Tillit mellom leder og undergitte fremheves som særdeles viktig i Forsvarets oppdragsløsning, både gjennom ivaretagelse og sikkerhet for eget personell, men også for Forsvarets legitimitet i samfunnet for øvrig (Forsvarsstaben, 2012). Tillit er en forutsetning for Forsvarets ledelsesfilosofi, kalt oppdragsbasert ledelse, benevnt OBL. Filosofien er blant annet beskrevet i Forsvarets Fellesoperative Doktrine, og baserer seg på at det er personellet som befinner seg i en gitt situasjon som er best rustet til å vurdere riktig reaksjonsmønster, ettersom vedkommende vil inneha best situasjonsforståelse (Forsvarsstaben, 2014). Man oppnår på denne måten økt fleksibilitet, kreativitet og initiativ. Denne formen for desentralisering krever et grunnleggende tillitsforhold mellom oppdragsgiver og utførende kampanhet. I stedet for å fortelle undergitte hva de skal gjøre, formidler oppdragsgiver heller *Sjefens intensjon*, og stoler på at undergitte enhet utfører oppdraget i tråd med denne. Det må understrekes at det er flere kontrollmekanismer for å forsikre at oppdraget er riktig forstått, og denne bruken av intensjonsbasert ledelse må ikke misforstås som om at man er fri til å gjøre som man vil.

Burke mfl. (2007, sitert i Kirkhaug, 2013, s. 181) sin definisjon på tillit er *vilje til å stole på andres atferd, tillitsfulle og positive forventninger til andres atferd, og positive holdninger til andres atferd*. Både teamlederens og teammedlemmenes atferd er av betydning for hvordan tillit i teamet oppfattes. Tillit handler således om at de som har noe med hverandre å gjøre, klarer å stole på hverandre. Denne definisjonens beskrivelse av tillit tilsier at det er et fenomen som man tilskrives og ikke noe man selv har, og at tillit inngår som en form for valuta i sosiale forhold. Tillit kan opptre mellom personer så vel som mellom

person-organisasjon, og kan sees på som en sosial betingelse for lederskap, da det er uttrykk for gjensidige forpliktelser med utgangspunkt i relasjonelle aspekter som risiko, sårbarhet og avhengighet. Kirkhaug (2015) sorterer tillit i tre former; institusjonelt basert, rasjonelt basert (kalkylebasert) og relasjonsbasert. I en fregattbesetning er ideelt sett at alle tre former for tillit tilstede. Institusjonelt basert tillitsform legger grunnlag for et tillitsforhold mellom besetningsmedlemmene og Sjøforsvaret som organisasjon, ved at formelle regler gir beskyttelse mot tilfeldig straff samt at likhet og forutsigbarhet opprettholdes. Rasjonelt basert tillitsform forekommer mellom besetningsmedlemmene, og er et uttrykk for de transaksjoner og belønninger som eksisterer mellom personer som ønsker å forplikte seg til avtaler med rasjonell begrunnelse. Dersom et teammedlem deler informasjon med sin teamleder som kan anses som spesielt personlig eller selvutleverende, er det naturlig å anta at den dypere relasjonell form for tillit er tilstede fordi den form for betroelser kan føre til en ulempe for medarbeideren. Man kan hevde at tilliten i slike tilfeller er gjensidig, når teamleder blir betrodde med slik informasjon. Ettersom tillit oppfattes som en form for valuta innen sosiale forhold, fremstår det derfor som et situasjonsbetinget fenomen.

2.3 Lederatferd

Det finnes flere tilnærminger til lederskap. Vi ønsker først å avklare hva vi legger i begrepene ledelse, lederskap og administrasjon. Yukl (2010, sitert i Kirkhaug, 2015) argumenterer for at ledere må forholde seg til administrative og relasjonelle funksjoner, samtidig som funksjonene er integrerte og sammenvevet som en følge av lederens kryssende oppgaver. Vi velger å følge Kirkhaugs (2015) avledede definisjon hvor lederskapsbegrepet benyttes om både administrative og relasjonelle funksjoner. Når vi i denne oppgaven snakker om teamledelse så ønsker vi å ta hensyn til det lederskapets fulle spekter av relasjoner, samt administrative forhold rundt ledelse av teamet.

Lederen må ofte ta hensyn til ulike interessenter med forskjellige behov. Yukl (2010, sitert i Kirkhaug, 2015, s. 83) oppsummerer lederens oppgaver og plikter ved å vise til at *lederen må sette mål, sørge for planer og organisering, ta beslutninger, overvåke, informere, fordele ressurser, representere og kontrollere*, mens Sjøvold (2006, s. 200) sitt syn er at *lederskapet består i hjelpe medarbeideren i å nå sine mål*. Begge legger vekt på betydningen av at lederen setter mål, mens Yukl (2010, sitert i Kirkhaug, 2015) beskriver prosessen mer omstendelig fra målsetningsfase, til beslutningsfase og videre til kontrollfase forbundet med korreksjon. Kaufmann og Kaufmann (2015) trekker frem betydningen av at utpekt leder også må oppleves som leder gjennom en opplevd legitimitet av medarbeiderne. Dette gjøres ved å

inneha en tilfredsstillende fremtoning gjennom faglig dyktighet, oppdragsløsning og evne til å skape gode relasjoner. Videre systematiseres disse forfatterne ledelse etter påvirkningsmåter; direkte og indirekte.

Direkte omfatter klassiske trekkteorier og atferdsteorier, og indirekte omhandler lederens samspill med situasjon man befinner seg i (situasjonsbetinget). Innenfor trekktilnærming legger man til grunn at det å inneha lederstillinger krever personer med personlige forutsetninger (Kirkhaug, 2015). Martinsen (2015, s. 195) vektlegger at ledere med ulike trekk vil komme mer til sin rett og være i stand til å utøve et mer effektivt lederskap når betingelsene er fordelaktige, og oppsummerer i sin artikkel om lederens egenskaper at ledelse i en viss grad kan læres, at det antakelig finnes et talent for ledelse, og at *personlighetsmessig innflytelse på god ledelse synes å være sterk*. Atferdstilnærming omfatter derimot studier og klassiske teorier om hva lederen faktisk gjør, eksemplifisert med lederorienteringer mot å vise hensyn og skape struktur.

Betingelsestilnærmingens premiss er at man som leder til enhver tid befinner seg i en situasjon, hvilket gir andre betingelser for utøvelse av ledelse som en følge av indirekte påvirkning (Kirkhaug, 2015). Lederskapet tilpasses situasjonen, og gjennom prosessaktive oppgaver og plikter kan lederen velge å benytte situasjonstilpassede verktøy som formidling av mål og visjoner, kommunikasjon, motivasjon, koordinering, interaksjon og relasjon samt belønning og straff. Videre kategoriserer Kirkhaug (2015) lederatferd i fire kategorier; lederens oppgaver og plikter, lederens verktøy, lederens opptreden og lederens orientering. På tross av annen oppfatning om at lederorientering er styrende for lederopptreden, argumenterer Kirkhaug (2015) for at de fire formene for lederopptreden er forenlig med alle former lederorientering og verktøy, fordi lederskapet krever det. Man kan eksempelvis opptre autoritært uansett hvilken lederorientering man innehar, eller at lederen benytter seg flere typer orientering og opptreden samtidig. Vårt teoretiske rammeverk for lederatferd er inspirert av Kirkhaugs kategorisering, og i tabell under vises relevante teorier for lederens orientering og opptreden. Vi operasjonaliserer denne kategoriseringen av lederatferd ved å kun se på lederens orientering og opptreden som vårt utgangspunkt for lederatferd, hvor vi velger å fremstille lederens direkte og indirekte påvirkningsmåter gjennom valg av teorier, presentert i tabell 1.

Tabell 1 Presentasjon av relevante lederatferds-teorier

<p style="text-align: center;">Lederens opptreden Autoritær – Demokratisk – Karismatisk – Tilbakeholden</p>	<p style="text-align: center;">Blake & Moutons Ledergitter Fiedlers LPC</p>
<p style="text-align: center;">Lederens orientering Oppgave – Relasjon – Endring</p>	<p style="text-align: center;">Hersey & Blanchards Modenhet Bass' Transformasjonsledelse</p>

2.3.1 Lederens orientering

Forskning gjennomført ved Universitetene i Ohio og Michigan på 1940 og 1950-tallet kartla forholdet mellom lederens atferd og medarbeidernes effektivitet, som har gitt ulik tilnærming til ulike lederatferder. Studiene avdekket at medarbeiderorientert (relasjon) og oppgaveorientert lederskap er to dimensjoner som ledere vurderes etter relativt uavhengig av hverandre. Det argumenteres således for at man både kan være oppgaveorientert og sørge for mål og struktur på arbeidsplassen, samtidig som man er medarbeider-orientert gjennom støttende atferd og involvering.

Denne tankegangen er videre beskrevet av Blake og Mouton (1964, sitert i Jacobsen & Thorsvik, 2005, s. 391) sin teori om ledergitter, hvor dimensjonene kalles *concerns for production* og *concern for people*. Lederen som scores til 9,9 i deres gittermodell viser høyt fokus på produksjon og mennesker, og klarer å balansere hensynet til begge dimensjoner gjennom involvering av ansatte og større oppslutning om organisasjonens mål. En 9,9-lederstil er av Blake og Mouton (1964, sitert i Sjøvold, 2006, s. 190) kalt *Team Management*, altså teamledelse. Etersom man scorer høyt på både produksjon gjennom oppgaveorientering og mennesker gjennom relasjoner, hevder disse forfatterne at 9,9-atferd er den eneste riktige benytte, i alle situasjoner. Dette er i sterk kontrast til ledere med 1,1-score, hvor det utvises liten interesse for både produksjon og mennesker, og lederen kan se disse to dimensjonene som et motsetningsforhold. Det er likevel viktig å understreke at ifølge Kirkhaug (2015) er det i nyere tid begrenset støtte for argumentasjonen om at det er én type lederstil som gir best resultat i alle situasjoner.

Det som derimot har vist seg å ha betydning, er å se på hva som kjennetegner situasjonen lederen og de ansatte befinner seg i. Det finnes et utall av situasjonsbetingede ledelsesteorier, hvor det sentrale er samspill mellom lederstil og situasjon. Fiedler (1967, sitert i Jacobsen & Thorsvik, 2005; Sjøvold, 2006; Thompson, 2015) argumenterer gjennom sin LPC-teori for at effektiv ledelse er situasjonsbetinget og nyanserer nevnte lederstilsteori fra de to universitetene. Makt og innflytelse fremheves som vesentlig for lederens evne til å

påvirke medarbeidernes effektivitet. Hans oktant-modell over de åtte mulige situasjoner skaleres fra ugunstig til gunstig for leder, gjennom en rangering av tre elementer: forhold mellom leder og medarbeider, oppgavestruktur og stillingsmakt. Fiedler (1967, sitert i Thompson, 2015) mener også at lederstil er tett forbundet med personlighet, og for å bli effektiv må lederen endre situasjonen til sin lederstil eller finne en situasjon som passer valgt lederstil. Han argumenterer for at oppgaveorientert ledelsesstil fungerer best både ved svært fordelaktige situasjoner hvor oppgaver er strukturert, lederens posisjon er sterk og medarbeidernes forventninger tilfredsstilles, men også i svært ufordelaktige situasjoner for lederen med uklare arbeidsoppgaver og målsetninger, hvor frustrerte medarbeidere opplever usikkerhet og uklare forventninger. Dette forklares med at økt oppgavefokus kan gjøre driften mer effektiv, forutsigbar og samlende. I situasjoner som er delvis gunstig og delvis ugunstig for lederen hevder Fiedler (1967, sitert i Thompson, 2015) at relasjonsorientert lederstil gir best suksess, fordi lederen har mest å tjene på å vinne medarbeiderens tillit og oppslutning, samt legge opp til mer samarbeid for å utnytte kreative løsninger blant medarbeiderne.

Essensen i Hersey og Blanchard (1977, sitert i Jacobsen & Thorsvik, 2005) sin situasjonsbetingede ledelsesteori er at lederen må tilpasse sin lederstil til medarbeidernes modenhet, bestående av deres kompetanse og vilje. Grunntanken er at medarbeidere som innehar høy kompetanse er dyktige nok til å jobbe selvstendig og kan tillate stor grad av autonomi. Lederen kan da redusere styring og oppfølging, noe som spiller en stor rolle i et profesjonalisert byråkrati, da dette vil bestå av medarbeidere med høyere kompetanse, som sertifikater, fagbrev og andre utmerkelser. Denne teorien er ifølge Sjøvold (2006) beskyldt for å være en kopi av Blake og Moutons ledergitter, en kritikk som besvares med at ledergittermodellen fokuserer på lederens holdning til produksjon og relasjon mens Hersey og Blanchards modell fokuserer på atferden lederen utviser. Det at beskyldningene finner sted bekrefter vår oppfatning av at lederatferdsteoriene i stor grad ligner på hverandre.

Endringsorienterte ledere er fokusert på formålsdelen av målsettingsoppgaven – hvorfor skal vi levere noe, og hva skal vi gjøre når dette er utført? Ekvall og Arvonen (1991, sitert i Kirkhaug, 2015) identifiserte endringsorientering som bevisst søken etter nye ideer og visjoner, hurtige beslutninger og samarbeid, parallelt med nedtoning av planlegging og formalisering. Som teamleder på marinefartøy vil man i tråd med Yukl (1997, sitert i Kirkhaug, 2015) finne innovative måter å løse oppdrag og utnytte omgivelsene til ens fordel. Det er ikke uten grunn at transformasjonsledelse, som drøftes under lederopptreden, også benevnes som endringsledelse ettersom mye av kjernen ligger i det å være visjonær og karismatisk. Det å hele tiden være åpen for endring stimulerer til kreativ tenkning i

organisasjonen, samt at man er åpen for å utvikle etablerte handlemåter til det beste for oppdragsløsningen.

2.3.2 Lederens opptreden

Lederopptreden er ifølge Kirkhaug (2015) uttrykk for i hvilken grad lederen involverer medarbeiderne i beslutninger og sosial og faglig omgang, samt måten lederen ter seg på foran sine medarbeidere. Det er den totale sammenfatning av hvordan lederen opptrer i oppdragsløsning, anvender lederverktøy og lederorientering. McGregors (1960, sitert i Sjøvold, 2006) introduksjon av teori-X på 1960-tallet som begrep om henholdsvis autoritær og demokratisk lederstil hadde til hensikt å endre synet på medarbeideren som i tidligere teorier var et tannhjul i produksjonsmaskineriet, til å bli selvrealisert gjennom demokratisk lederstil og dermed gi virksomheten økt produksjon og nyskapning. Overordnet innebærer dette at lederens ønske om å delegerer beslutningsmyndighet står sentralt, hvor en autoritær leder har tendens til å sentralisere beslutning, og en mer demokratisk leder delegerer beslutningsmyndighet og vil aktivt engasjere medarbeidere i utforming av egen arbeidsplass. I Kirkhaugs (2015) kategorisering av lederatferd varierer lederopptreden mellom stadiene autoritær, demokratisk, karismatisk og tilbakeholden, og vårt teoretiske rammeverk inkluderer disse fire lederopptredener.

Autoritær lederopptreden kan i kritiske situasjoner være ønsket både av medarbeidere og leder, da denne muliggjør svært raske beslutningsprosesser. Det kan tenkes at lederen er i besittelse av informasjon resten av teamet ikke har, og at en mer demokratisk tilnærming virker forsinkende. Premisset hevdes av Kirkhaug (2015) å være at den autoritære opptreden må være forankret i lover, regler og verdier, og den får da legitimitet fordi den er til det beste for måloppnåelse. Spesielt i militær kontekst, hvor graden av alvor og konsekvenser kan være ekstrem, fremheves verdiforankring som viktig. Jacobsen og Thorsvik (2005, s. 390) presiserer videre at *en velmenende autoritær leder legger vekt på å begrunne beslutningene sine for medarbeiderne, og inviterer gjerne til spørsmål og kommentarer som et ledd i argumentasjonen for at beslutningene er riktig.* Å argumentere for beslutningsgrunnlaget er ikke hensiktsmessig i en kritisk situasjon, og samspillet leder-medarbeider må derfor være basert på tillit. Ombord på fregatten vil eksempelvis teammedlemmet ha tillit til at ordren om å levere ild er legitim, og utfører derfor ordren fra teamleder fremfor å kreve argumentasjon for beslutningsgrunnlaget. Dette fratår likevel ikke teammedlemmet sin rett og plikt å si i fra dersom situasjonen har endret seg og ordren ikke oppfattes som legitim. En høy grad av vedvarende autoritær lederopptreden kan også føre til

passivitet hos medarbeiderne, og gjøre at deres kompetanse ikke blir utnyttet fordi de uansett ikke blir rådført i beslutningsprosessen.

Den demokratiske lederen vil ifølge Jacobsen og Thorsvik (2005) tilstrebe å delegere beslutningsmyndighet. Gjennom demokratisk opptreden får medarbeiderne frihet og tillit, samtidig som man får bestemme over sitt eget arbeid, som fremmer eierskap, motivasjon og kreativitet. Bass (2008, sitert i Kirkhaug, 2015) legger til grunn forskningsdata som derimot tilsier at demokratisk lederopptreden kun er effektiv under visse forhold, som når informasjonen er spredt i teamet eller organisasjonen for øvrig, man har tid til disposisjon, når medarbeideren innehar spisskompetanse, og det er behov for kreativitet for å løse komplekse oppgaver. Under andre forhold kan en demokratisk opptreden være uønsket og forsinkende.

Tilbakeholden lederopptreden kan ifølge Grant mfl. (2011, sitert i Kirkhaug, 2015) bidra til å øke teamets effektivitet, fordi det tillater medarbeidernes dominerende over planlegging, organisering og utførelse. Dette kan dermed gi større grad av kollektiv ansvarlighet. Tilbakeholden lederopptreden kan således stimulere til økt kreativitet, samtidig som tilbakeholdne ledere kan være mer mottakelige for ideer og innspill, og kan således være et uttrykk for at lederen stoler på teamet og praktiserer normativ makt. Som det fremgår av Bass (1990) sin teori om transaksjonsledelse, beskriver vi her forskjellen på betinget belønning og aktiv- og passiv unntaksledelse. Fordelene vi fremhever med tilbakeholden lederopptreden kommer som en følge av at medarbeiderne forventer at lederen griper inn når det er behov, og at lederen følger med og aktivt leter etter avvik. Tilbakeholden lederopptreden er derimot av mer uønsket karakter når passiv unntaksledelse eller laissez-faire praktiseres, hvor man kun griper inn når regler ikke blir fulgt og det har gått galt, eller unngår beslutninger og ansvar i sin helhet. I den andre enden av Bass (1990) sin fullspektrumsmodell finnes transformasjonsledelse, som fokuserer på endring og utvikling gjennom relasjonsorientert karisma, inspirasjon, intellektuell stimulering og individuelle hensyn til den enkelte medarbeider. Lederens visjoner skaper nye målsetninger, og lederen fremheves også som en karismatisk rollemodell for medarbeiderne gjennom stolthet, respekt og tillit. Transformasjonslederen benytter også inspirerende og emosjonelle virkemidler. Kirkhaug (2015) argumenterer for at tilskrivelse av karisma avhenger av tre forhold; lederen må ha et potensial for å bli beundret, lederen må oppfylle medarbeiderens forestilling om godt lederskap og medarbeidernes situasjon må tilsi at lederen er verdt å beundre. Stressende og uoversiktlige situasjoner som håndteres på en imponerende måte av lederen kan utløse beundring, og lederen kan dermed tilskrives karisma. Lederen kan også tilskrives karisma dersom man opplever suksess under ordnede og rolige forhold, fordi suksessen kan tilskrives

lederens opptreden. I følge Bass (1990) kan karismatiske ledere oppnå høyere grad av tillit og innflytelse, fordi de er inspirerende og fremstår som et ideal. Konsekvens av karismatisk lederopptreden kan også ha en skyggeside, ved at medarbeiderne kan gi opp sin kritiske sans og se seg på blinde på lederens budskap og visjoner. Dette kan i en militær kontekst få skjebnesvangre konsekvenser.

2.4 Team

I dette delkapittelet skal vi se nærmere på definisjoner av team og gjeldende teorier om team, med den hensikt å gjøre det teoretiske grunnlaget for vår forskning så god som mulig. Vi vil så se ulike teorier opp mot hverandre, samt drøfte enkelte forbehold vi gjør i forhold til team-teori og det miljøet vi forsker på.

2.4.1 Typer av team

I organisatorisk sammenheng vil uttrykkene grupper og team gjerne beskrive et sett med flere individer som sammen skal oppnå et felles mål. Uttrykket team er likevel definert forskjellig i litteraturen med hensyn til dens størrelse, fysisk avstand mellom medlemmene, deres grad av lojalitet til oppgaven og teamet, og hvor konkrete eller diffuse mål de skal løse. Det vil for eksempel være grunnleggende forskjeller mellom et lokalt fotballag som har som mål å vinne årets serie og en internasjonal gruppe av forskere som har som mål å redusere jordens klimautslipp over en udefinert tidsperiode. For teamene på Sjøforsvarets fartøyer er dette noe enklere å definere, da teamets størrelse er organisatorisk avgrenset til å være under 20 personer, og med hensyn til fysisk avstand er de, bokstavelig talt, i samme båt. Ser man på hvert enkelt team ombord vil de alle ha konkrete mål som er definerende for gruppen. For eksempel vil maskindetaljen ha et mål om å holde fartøyet i teknisk god stand og undervannsdetaljen vil ha som mål å detektere ubåter. Selv om disse målene er stadig skiftende i forhold til oppdrag og ytre påvirkninger påstår vi at de alltid vil være definert og forankret i teammedlemmenes individuelle bidrag til å nå teamets mål. Vi gjentar derfor vår definisjon av team som vi har utledet for denne studien: *en gruppe mennesker som jobber sammen for å nå felles mål, og hvor oppnåelsen av disse målene er avhengig av den kollektive innsatsen til gruppens medlemmer, som utgjøres av tre eller flere personer.*

2.4.2 Team-teorier og «The Big Five»

Bruken av team og grupper har i organisasjoner blitt stadig mer utbredt de siste tiårene. Årsakene til dette er mange, men kan blant annet tilvises et økende krav til fleksibilitet og spisskompetanse i næringslivet og øvrige organisasjoner i samfunnet (Katzenback & Smith, 1993). En tydelig effekt av dette er organisasjoners økende og utstrakte bruk av fleksible

organisasjonsmetoder som prosjektteam, forskerteam, lederteam og produksjonsteam. Parallelt med denne utviklingen har det vært en intensivert forskning rundt team og grupper, og dette har resultert i flere teorier som i praksis gjennomgår de samme aspektene og faktorene ved team og teamutvikling, med noe forskjellige uttrykk og nyanser. Temaet grupper og team har blitt gjennomførlig forsket på siden 50-tallet, og gjennom søk på Oria og Google Scholar avdekkes over 100 forskjellige modeller som med noe forskjellig vinkling forsøker å beskrive hvilke faktorer som påvirker team. Dette omfanget bidrar til at det kan være utfordrende å orientere seg om hva som er gjeldende teori på feltet. Som en respons på omfanget av modeller relatert til team forsøker enkelte studier å se på fellestrekk mellom de eksisterende teorier og modeller, for å avdekke hvilke faktorer som er felles for alle team uavhengig av kontekst. Salas mfl. (2005) argumenterer i sin forskning for at de eksisterende teorier har flere grunnleggende forutsetninger som er tilnærmet identiske, og som derfor kan kategoriseres i «The Big Five». Denne består av fem elementer som samlet utgjør kjernen av teamarbeid: *Team leadership*, *mutual performance monitoring*, *backup behaviour*, *adaptability* og *team orientation* (Salas, Sims & Burke, 2005, s. 558-559). Disse elementene har vi oversatt til teamledelse, kollektiv overvåkning av ytelse, oppbyggende atferd, tilpasningsevne og teamorientering. Disse fem elementene er også avhengige av tre koordineringsmekanismer omtalt som *shared mental models*, *closed-loop communication* og *mutual trust* (Salas, Sims & Burke, 2005, s. 559). Disse har vi oversatt til felles mentale modeller, intern kommunikasjon og gjensidig tillit. De fem elementene og tre koordineringsmekanismene vil ha innvirkning på et teams effektivitet, altså deres evne til å løse sine oppdrag i situasjoner med varierende kompleksitet.

2.4.3 «The Big Five» i norsk sjømilitær kontekst

Teorien bak «The Big Five» fremstår som gunstig å benytte for å beskrive de forhold som vil påvirke teamenes effektivitet om bord på marinens fregatter. Men med to forbehold i forhold til det miljøet vi skal forske på:

- Den formelle rollen og forventningene til medlemmene og teamleder vil være annerledes i Nord-Amerika enn i Norge, grunnet forskjellige organisasjonskulturer. Forskning på feltet peker mot at Amerikanske team har en lavere toleranse for uenigheter og individuelle synspunkt, samt at de i større grad foretrekker og tilstreber å ha kontrollatferd i teamet (Sjøvold, 2006). Vi påstår at de norske fregatt-teamene generelt har en høyere aksept for uenigheter og diskusjoner innad i teamene, både mot teamleder og andre teammedlemmer.
- Sjøforsvarets lean manning-konsept medfører at flere medlemmer innad i et team kan fylle

samme rolle, og dette gir en annen grunnforutsetning for kollektiv overvåkning av ytelse. Sammenlikner man norske og amerikanske marinefartøy er det forskjellige bemanningskonsepter. Vår påstand er at lean manning-konseptet i det norske Sjøforsvaret endrer teammedlemmenes behov for kollektiv overvåkning av hverandres ytelse fordi organisasjonen ivaretar deler av disse momentene. I norske fregatt-team vil denne mekanismen ha en mer understøttende enn overvåkende karakter.

2.4.4 «The Big Five» mot «Spinnteorien»

Vi må samtidig nevne Endre Sjøvolds (2014) teorier om team, som over tid har vært aktuelt pensum i Sjøforsvarets offisersutdanning. Dette betyr at samtlige krigsskoleutdannede offiserer på fregatt er gjort kjent med Sjøvolds teorier om team og teams ytelse, og hvordan et teams balansegang av de fire funksjonene kontroll, omsorg, opposisjon og lojalitet vil påvirke teamets ytelse. Videre tar teorien utgangspunkt i at et teams ytelse er avhengig av medlemmenes kompetanse, gruppens dynamikk, og kontekstens krav. Disse tre nivåene må prioriteres for å utvikle et team mot høyere ytelse. Et teams evne til å oppnå sine mål, vil klart være avhengig av kompleksiteten i oppgavene og den omkringliggende konteksten, som Sjøvold (2014) betegner som en gruppes formålsnivå; hvor komplekse oppgaver skal et team på fregatt kunne forventes å løse, og hvor utfordrende kan de omkringliggende rammene bli? Et høyere formålsnivå vil sette høyere krav til et teams evne til å balansere disse funksjonene. Dette beskrives også av Salas mfl. (2005) i «The Big Five» hvor enkelte faktorer anses som vesentlige for team i situasjoner beskrevet som «stressful conditions» og «complex environments». Disse har vi oversatt til stressende situasjoner og komplekse miljø. Slike omstendigheter vil sette høyere krav til teamets felles mentale modeller, intern kommunikasjon og gjensidig tillit, omtalt som teamets koordinerende mekanismer. Vedrørende team-teori var vi altså i et veivalg mellom Sjøvolds (2014) «Spinnteori» og Salas mfl. (2005) «The Big Five».

For å undersøke problemstillingens del to «hvordan opplever teammedlemmene teamets effektivitet?» vurderes Salas mfl. (2005) sine teorier for å være mest hensiktsmessig, til tross for våre identifiserte forbehold. Vår begrunnelse for dette var at vi ønsket å se på teamets prosesser og deres opplevde effektivitet, til fordel for hvilket formålsnivå teamene opererer i, da dette for studien er tilstrekkelig definert i innledningskapittelet.

2.5 Teamledelse

I dette delkapittelet ser vi nærmere på teamleders rolle, i forhold til konteksten vi forsker på. Videre gjennomgår vi sammenhengen mellom teamleder og teamets effektivitet, basert på

«Team Leadership» (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001). Avslutningsvis ser vi på nyanser mellom teamledelse og generell ledelse.

2.5.1 Teamleders funksjon

Med begrepet teamledelse menes ledelse av et team eller gruppe. Som det fremkommer av innledningen, er studiens målgruppe det operasjonelle nivået av organisasjonen, da vi ikke anser det som formålstjenlig å blande fregattenes operasjonelle team med lederteam som tar strategiske beslutninger hva angår fartøyet. Dette skillet harmoniserer med eksisterende forskning på militær teamledelse, hvor det primære fokuset har vært på amerikanske hæravdelinger etter år med krigføring i Afghanistan og Irak. Wong mfl. (2003) gjennomgår tidligere forskning på militært lederskap, hvor de deler typen lederskap inn i systemlederskap, organisatorisk lederskap og direkte lederskap, avhengig av hvor i organisasjonen lederskapet utføres. Selv om dette gjelder amerikanske hæravdelinger, er beskrivelsen av direkte lederskap sammenfallende med teamledelse på en norsk fregatt med hensyn til lederens ansvar:

- 1: Ansvarlig for å utføre ordre gitt fra høyere i organisasjonen, i den hensikt å oppnå dets overordnede mål
- 2: Ansvarlig for sine underordnede og tilhørende materiell

Dette er de to primære ansvarsområdene for en teamleder om bord på fregatt, og vil i praksis utgjøre de overordnede parametere et team og en teamleder blir målt på i øvrig organisasjon. Disse to elementene vil naturlig være avhengige av et utall faktorer, deriblant hvordan teamlederen påvirker teamets effektivitet for å nå teamets felles mål. Disse faktorene er også viktige for å belyse hva som er spesielt med teamledelse i forhold til ledelse generelt. I den sammenheng er det hensiktsmessig å benytte seg av teorier beskrevet i «Team Leadership» (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001). Denne studien ser på hvilke spesifikke prosesser en teamleder kan påvirke i et team, og hvordan dette kan gjøres, i et forsøk på å styrke den noe mangelfulle teoretiske sammenhengen mellom utøvd ledelse og teamets effektivitet. En grunnleggende forskjell mellom ledelse og teamledelse er i så måte at teamledelse kan omtales som all problemløsende aktivitet som har til hensikt å generere løsninger som bidrar til at gruppen oppnår sine mål. Sammenlikner man dette med generelle definisjoner på ledelse registrerer man et fokusskifte fra *hva lederen burde gjøre* til *hva må lederen gjøre for at teamet skal fungere effektivt* (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001, s. 454).

2.5.2 Presentasjon av teorien «Team Leadership»

Zaccaro mfl (2001, s. 453) argumenterer videre for at en leder kan påvirke teamet og dets effektivitet ved hjelp av fire overordnede prosesser; *kognitive, motiverende, emosjonelle, og koordinerende*. Prosessen kognitive beskriver et teams felles mentale modeller og kollektiv informasjonsprosessering som de to faktorene lederen kan påvirke gjennom sin utøvende ledelse. Motiverende prosesser deles inn i gruppekohesjon og kollektivt samhold, hvor lederen påvirker disse faktorene ved å fokusere på teamets samhold og medlemmenes tro på at teamet sammen kan oppnå sine mål. Dette sees også i sammenheng med transformasjonsledelse, hvor den ledermåten vil oppmuntre til større deltakelse ved å gi medlemmene personlig eierskap til de kollektive målene til gruppen. I denne sammenheng påpekes det også at lederens påvirkning på teamet øker parallelt med kompleksiteten i det miljøet og de oppgaver teamet har, hvilket er et viktig moment med hensyn til de høye krav vi har definert for et team om bord på fregatt. Emosjonelle prosesser forstås som de følelsesmessige forholdene innad i teamet, som teamleder kan påvirke ved sitt lederskap. Dette innebærer både konflikthåndtering, normer for emosjoner i teamet og den emosjonelle sammensetningen i teamet. Zaccaro mfl. (2001) peker på at teammedlemmenes individuelle og gruppens kollektive emosjoner kan virke både negativt og positivt for gruppen. For høy grad av emosjoner kan være ødeleggende, samtidig som klare kjøreregler og et fokus på positive emosjoner kan bidra til teamets effektivitet i form av økt samhold og lojalitet til gruppen. De emosjonelle faktorene vil også ha større påvirkning på teamet hvis de opererer under stressende forhold, da teamleders håndtering av de emosjonelle prosesser vil være viktig for hvordan teamets grad av stressnivå påvirker intern kommunikasjon og beslutningstaking. Det er i så måte viktig at teamleder prioriterer å utvikle kollektive mestringsmekanismer som sørger for at teamet også fungerer under slike forhold. Koordinerende prosesser retter seg mot den interne koordineringen i teamet, med primært hensyn til ressurser, tid, motivasjon, informasjon og kommunikasjon.

Et teams effektivitet vil avhenge av hvor godt medlemmene balanserer disse prosessene opp mot to motstående faktorer; behovet for automatisering av medlemmenes bidrag for økt effektivitet, mot behovet for fleksibilitet under dynamiske forhold. Altså vil automatisering og standardisering i utgangspunktet gjøre teamet mer effektivt, men det kan virke mot sin hensikt i dynamiske situasjoner hvor det standardiserte handlingsmønsteret ikke passer inn. Vi ønsker her å trekke paralleller til Sjøvolds (2014) hensiktsmessige beskrivelse av formålsnivå, hvor de lavere formålsnivå stiller krav til prosedyrer og standardiserte avklarte forhold mellom teammedlemmene og deres roller, mens de høyere formålsnivå stiller

krav til et teams fleksibilitet og evne til å mestre nye situasjoner. Med de krav som stilles til teamene på fregatt vil denne balansegangen i så måte være viktig for teamlederens påvirkning på teamet, hvor fokuset både må være på prosedyrer og hurtig interaksjon, samt effektiv interaksjon også i komplekse miljøer og situasjoner som krever kommunikasjon utover eksisterende prosedyrer.

Et teams behov for ledelse vil også endre seg ut ifra dets grad av effektivitet. Et nylig sammensatt team vil sannsynligvis ha vesentlig større behov for aktivt lederskap for å fastsette normer og kjøreregler opp mot disse fire overordnede prosessene, mens et godt samkjørt team i større grad kan være «selvdrevet» ved at medlemmene i større grad tar en aktiv rolle i prosessene og dermed reduserer lederens behov inngripen og justering av de pågående prosessene. Dette har vi til dels observert i teamene i 1.Fregattskvadron, hvor teamleder gjerne kan utvise en mer tilbakeholden lederatferd mot teamet etter perioder med lang opptrening og tilhørende samkjøring av sitt team og dets oppgaver.

2.5.3 Teamledelse versus ledelse

Det som kjennetegner teamledelse i forhold til generell ledelse er i så måte at utøvd ledelse vil ha som formål å påvirke teamets enkeltmedlemmer og teamet som en kollektiv enhet ved å utøve sin makt for å påvirke teamets prosesser, identifisert i ovenstående avsnitt. Hvilken lederatferd og hvilke lederverktøy som utøves for å oppnå dette vil dermed være underordnet i forhold til hvordan lederen tilrettelegger for kollektiv måloppnåelse for gruppen. Et viktig moment fremheves av Hogan & Hogan (2011, s. 556): *Ledelse innebærer evnen til å bygge og vedlikeholde en gruppe som yter godt sammenliknet med konkurrentene.* Med utgangspunkt i dette sitatet og teoriene om teamledelse fremstår det som at generell lederteori med tiden har gått i retning av det vi forstår som teamledelse, altså at god ledelse i dagens organisasjoner medfører at man som leder evner å påvirke de rundt seg med hensyn til prosessene identifisert i «Team Leadership» (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001). Det er derfor av stor interesse å identifisere eventuelle sammenhenger mellom lederens atferd og teamets effektivitet.

3 Vitenskapelig metode

I dette kapittelet vil vi redegjøre for metodiske valg og vurderinger som er gjort under gjennomføringen av studien. Jacobsen (2015) poengterer at hensikten med forskning er å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten, hvor man benytter en metode som strategi for å fremskaffe denne kunnskapen. Metoden kan derfor defineres som selve

fremgangsmåten for hvordan vi ønsker å fremskaffe vitenskapelige svar. Oppgavens problemstilling lyder (1) hvilke typer lederatferder finner vi hos teamlederne på Sjøforsvarets fregatter? (2) hvordan opplever teammedlemmene teamets effektivitet? (3) hvilke sammenhenger er det mellom lederatferd og teamets effektivitet? Problemstillingen er i så måte spennende, beskrivende og kausal, ettersom vi ser på teamleders atferd, teamets effektivitet og sammenhengen mellom disse. Rent administrativt er undersøkelsen meldt til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (vedlegg 1), den er godkjent av Forsvarets Høyskole (vedlegg 2), og søknad om å gjennomføre undersøkelsen er godkjent av Sjøforsvarsstabens fungerende personvernombud (vedlegg 4) samt sjef 1. Fregattskvadron (vedlegg 5).

3.1 Forskningsdesign

I forhold til vår problemstilling forelå det to faktorer vi måtte ta hensyn til ved utarbeidelse av forskningsdesignet; det eksisterte begrenset med tidligere data vi anså som hensiktsmessig for å besvare vår problemstilling i den aktuelle konteksten, og de faktorene vi undersøkte har en del tidsavhengige faktorer vi måtte ivareta med hensyn til forskningens gyldighet. For eksempel at regelmessige endringer i fregattens organisasjonsstruktur vil kunne innvirke på resultatene. Grunnet disse momentene benytter ikke vår studie seg av sekundærdata.

Videre peker problemstillingen mot en beskrivende undersøkelse, hvor vi søkte å avdekke hvordan ledelsen utøves og hvordan teamene oppfatter sin effektivitet.

Problemstillingens tredje del indikerte en mer kausal tilnærming, hvor vi forsøkte å avdekke samvariasjon mellom lederatferd og teamets effektivitet. Likevel anså vi forskningen og dets problemstilling for primært å ha en beskrivende vinkling. Ved å benytte et ekstensivt undersøkelsesopplegg, med intensjon om å nå frem til flest mulige respondenter i 1.Fregattskvadron ville undersøkelsens empiriske grunnlag være styrket.

Samtidig var det mulig at vi i prosessen ville ønske å gå mer i dybden på teamene og lederens atferd, hvor det ville oppstå et ønske om en mer kausal tilnærming. Dette var spesielt relevant i de tilfeller hvor vi eventuelt avdekket funn som ikke oppfylte våre forventninger. En kvantitativ undersøkelse ville begrense denne muligheten for å gå i dybden, men samtidig kunne en kvalitativ undersøkelse igjen føre til at designet ble altfor begrenset og snevert til at vi kunne generalisere for 1.Fregattskvadron som helhet. Vi valgte i så måte å prioritere generalisering foran dybde, og samlet derfor inn rådata ved å lage et ekstensivt design rettet mot 1.Fregattskvadron.

3.2 Kvantitativ metode

Det er flere styrker og svakheter ved å lage en kvantitativ metode. Det anses som hensiktsmessig når en har god forhåndskunnskap om fenomenet som skal studeres, teste eksisterende teorier og hypoteser, samt når en har et ønske om å generalisere (Jacobsen, 2015). For denne studien samsvarte dette med vår tredelte problemstilling og vårt ønske om generaliserbarhet, samtidig som det kunne gjennomføres på en kosteffektiv måte hvor vi effektivt kunne analysere store mengder innsamlet data. Svakheten ved vår kvantitative undersøkelse kunne være at informasjonen forholdt seg på et overfladisk nivå, at respondentene ble påtvunget meninger gjennom standardiserte spørsmål, samt at avstanden mellom respondentenes svaralternativer og vår analyse kunne gi en lav forståelse for de faktiske forhold; var det samsvar mellom hva respondentene prøvde å formidle og hvordan vi tolket de? Det var derfor viktig at vi som forskere evnet å lage en undersøkelse som reduserte dette gapet, gjennom god design og operasjonalisering av teorien.

3.3 Spørreundersøkelse

Jacobsen (2015) viser til at grundig forarbeid er avgjørende for å lage et hensiktsmessig spørreskjema, gjennom tre sentrale elementer:

- Operasjonalisere de begrepene vi ønsker å måle
- Utforme spørsmålene så korrekt som mulig, ved å unngå at spørsmålene skaper uønskede resultater
- Avgjøre om spørreskjemaundersøkelsen skal gjennomføres via personlig intervju, telefonintervju eller å sende skjemaene i posten eller via internett.

Vi valgte å designe selve spørreskjemaet på nettsiden “onlineundersokelse.com”, da denne aktøren har en avtale med UiT som ga oss mulighet til å ta utskrift av hele spørreskjemaet. Dette var fordi vi anså det som mest hensiktsmessig å sende spørreskjemaene fysisk ut i papirformat til den enkelte besetning, slik at de kunne besvares under patruljer og leveres tilbake ved hjemkomst. Dette var gunstig både av praktiske årsaker hvor flere av respondentene ikke hadde jevn tilgang på internett, men også fordi forskning peker mot at web-undersøkelser gjerne oppnår en lavere svarprosent (Jacobsen, 2015).

3.4 Utvalg og prosedyre

Av praktiske årsaker måtte vi gjøre et utvalg av populasjonen, da det verken var hensiktsmessig eller gjennomførbart å spørre samtlige enheter. For vår undersøkelse falt dette utvalget noe naturlig, da seilingsaktivitet mellom besetningene i stor grad styrte hvorvidt de kunne delta på undersøkelsen. Utfordringen i så måte var å ivareta at undersøkelsen ikke ble

systematisk skjevfordelt eller ikke-representativ for 1.Fregattskvadron som helhet. Videre ble utvalget begrenset av forskningens fokus, ved at besetningsmedlemmer i lederposisjoner (skipsledelse, teamledere) ble ekskludert. Dette ga oss en populasjon på omtrentlig 420, fordelt på fire besetninger. Med hensyn til seilingsaktivitet og tilgjengelighet ble spørreundersøkelsen så distribuert til tre besetninger via de respektive skipssersjantene på fartøyene. Av 200 spørreskjemaer ble 165 besvart, hvilket vi anså som et kvantitativt tilstrekkelig stort utvalg til å representere populasjonen, gitt kontroll av skjevfordeling. Dette kommenteres i avslutningen av kapittelet.

Det bør også nevnes hvilke forventninger vi som forskere hadde til responsen på undersøkelsen. Et viktig moment er at undersøkelsens relevans går på hvor stor interesse vi kan regne med at respondenten har for problemstillingen (Jacobsen, 2015). Gjennom god innsikt i avdelingen forventet vi at teamledelse og teamenes effektivitet var temaer som ville være gjenstand for stort engasjement hos respondentene. Samtidig var det et potensial for at operasjonaliseringen av enkelte tema kunne oppleves som noe vag eller irrelevant for respondentene, eksempelvis et uproporsjonalt stort fokus på emosjonelle prosesser vedrørende et teams ytelse. Dette var noe vi forsøkte å redusere i størst mulig grad. Samtidig anså vi det også som sannsynlig at respondentene var mer positivt innstilt til forskning som ble gjennomført av "sine egne", altså at vi er en del av den samme organisasjonen. Dette kan ha gitt oss en ærligere respons på undersøkelsen.

For at respondenten på best mulig måte skulle forstå hensikten med forskningen og undersøkelsen, ble undersøkelsens forside benyttet som informasjonsside (vedlegg 6). Den inneholdt en beskrivelse av undersøkelsens formål, administrativ informasjon som for eksempel formelle godkjenninger, praktisk informasjon om undersøkelsens oppbygning, og ulike begrepsavklaringer og definisjoner. Vi presenterte også oss selv, med kontaktopplysninger, samt orienterte om respondentens mulighet til å trekke sitt samtykke til deltakelse i undersøkelsen. For å øke undersøkelsens gyldighet var det viktig for oss at respondenten forstod hva vi spurte om, og derfor forklarte vi hva vi i studien definerte som team og teamleder. Vi beskrev også hvem som var ønsket målgruppe, og hvorfor akkurat disse personene var målgruppen.

3.5 Operasjonalisering og utforming av spørsmål

Spørreskjemaet ble utarbeidet med hensyn til vår tredelte problemstilling og utvalgte teorier. I tillegg inneholdt spørreskjemaet én del med organisatoriske spørsmål som ville gjøre oss i stand til å skille de forskjellige teamene, en nødvendighet for å kunne sammenligne

teammedlemmenes opplevelse av sin teamleder og sitt eget team. Svaralternativene er utformet basert på Likert-skala med fem punkt for å kunne rangere respondentens grad av tilfredshet på spørsmålene som omhandlet teamleder eller teamet. Skalaen gikk fra «ikke i det hele tatt» til «i svært stor grad». Del 2 og del 3 av spørreskjemaet ble avsluttet med to åpne spørsmål, hvor respondenten ble bedt om å besvare den største styrken og svakheten med teamlederens lederskap og teamet. Dette ble valgt som et supplement til øvrige spørsmål på tross av sitt naturlige kvalitative preg, da dette kunne indikere i hvilken grad undersøkelsens spørsmål harmoniserte med hva respondentene følte var viktig og «kjente på» vedrørende studiens temaer, i tråd med Jacobsen (2015). Undersøkelsen ble utformet på følgende måte:

3.5.1 Undersøkelsens første del

Første del bestod av organisatoriske spørsmål og avklaringer rundt teamets medlemshistorikk. Denne delen avklarte hvilken besetning, avdeling og detalj respondenten tilhørte, i den hensikt å kunne skille teamene fra hverandre for å kunne identifisere spekteret av typer teamledelse og teams karakteristikk i 1.Fregattskvadron. En viktig presisering er at identifisering av teamleder og team ikke fremkommer i oppgaven, det var kun i analyseøyemed det var avgjørende at vi kunne skille mellom teamene. Videre ble respondenten spurt hvor lenge vedkommende har vært en del av teamet, samlet tjenestetid på fregatt, samt om teamet har hatt utskiftning av medlemmer de siste tre måneder og om det har hatt over 50% utskiftning de siste 6 måneder. Disse fire innledende spørsmålene var ikke spesifikt rettet mot problemstillingen, de var ment som kontrollspørsmål for å få høyest mulig gyldighet i vår analyse. Det er basert på erfaring og grunnleggende teorier om team sannsynlig at et nytt teammedlems opplevelse av teamleder og teamet vil være annerledes enn de som har vært der over lengre tid, samtidig som et «nyetablert» team vil ha en annen dynamikk enn et team som har fungert sammen over en lengre periode. Vi valgte derfor å inkludere disse spørsmålene, slik at vi ved behov kunne sammenlikne teamene med disse som utgangspunkt.

3.5.2 Undersøkelsens andre del

Andre del bestod av spørsmål angående teamleders atferd. Denne delen bestod av 47 spørsmål formulert som påstander som omhandlet hvordan respondenten opplevde teamlederens utøvende ledelse på sitt team. Spørsmålene var bundet opp i teorier rundt lederatferd, makt og tillit, fordelt på følgende faktorer:

- Tillit og makt
- Lederens orientering innenfor oppgave-, relasjon- og endring

- Lederens opptreden innenfor -autoritær, demokratisk, karismatisk og tilbakeholden

Spørsmålene ble designet for å favne om flest mulig aspekter om lederatferd, makt og tillit, for samlet å kunne gi en vurdering av hvilke av disse faktorene som var fremtredende for teamlederne.

3.5.3 Undersøkelsens tredje del

Tredje del bestod av spørsmål som omhandlet respondentens opplevelse av prosessene i sitt eget team. Den bestod av 26 spørsmål formulert som påstander som så nærmere på hvordan respondenten opplevde sitt eget team. Spørsmålene ble utledet fra teorier om team og teamprosesser, herunder «The Big Five» (Salas, Sims & Burke, 2005) og «Team Leadership» (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001).

3.6 Undersøkelsens vitenskapelige kvalitet

For å kunne si noe om undersøkelsens vitenskapelige kvalitet er vi avhengige av å se nærmere på dens reliabilitet, validitet og troverdighet. Reliabilitet demonstrerer undersøkelsens grad av pålitelighet, og validitet fastslår undersøkelsens begrepsmessige gyldighet. Vi vil videre greie ut om undersøkelsens grad av oppfyllelse av disse faktorene.

3.6.1 Reliabilitet

Undersøkelsens grad av pålitelighet avhenger av i hvor god grad uavhengige observasjoner og målinger av ett og samme fenomen vil gi det samme eller tilnærmet likt resultat (Everett, 2012). Da vi benyttet oss av statistikkprogrammet SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) valgte vi å gjennomføre statistiske analyser av datamaterialet for å kontrollere undersøkelsens grad av pålitelighet.

Vi innledet arbeidet med å gjennomføre en deskriptiv analyse, hvor vi så på standardavvik, skjevhet og kurtose (vedlegg 7). Vi var interesserte i verdier som ga statistisk signifikante avvik. Standardavvik mellom -2 til 2 er en indikasjon på tilfredsstillende verdier. Alle standardavvik var innenfor disse verdiene, hvor høyeste absoluttverdi var 1,095. Deretter ble skjevhet beregnet ved å multiplisere standardavviket med 3, og sammenligne dette med absoluttverdi til skjevhet. Dersom absoluttverdi til skjevhet var største tallverdi, hadde vi ikke et avvik. Videre viste analyse av skjevhet og kurtose at 1 variabel hadde verdier vi anså som statistisk signifikante, og 3 variabler hadde verdier som lå på grensen av aksept med hensyn til skjevhet og kurtose. Vi valgte å inkludere de tre variablene i vårt analysegrunnlag, da dette var verdier vi anså som fortsatt akseptable innenfor studiens datagrunnlag. Spørsmålet vi anså som statistisk signifikant ble fjernet fra forskningens analysegrunnlag; «min teamleder har vanskeligheter med å tilpasse seg nye situasjoner».

Respondentenes besvarelse på åpne spørsmål er presentert som ordsky designet i Microsoft Word. Denne baseres på en frekvensanalyse av hvor ofte et ord opptrer i datagrunnlaget, hvorpå ordene presenteres med ulik størrelse i henhold til frekvensen de opptrer med. Datagrunnlaget er basert på vår tolkning av respondentens setninger, hvor vi analyserte hver setning og trakk ut betydningsfulle ord. Som metode-eksempler ønsker vi å trekke frem respondentsvar som «kan alt om fartøyet ++» er tolket til *kunnskapsrik*, «får ting gjort» er tolket til *handlekraftig*, og «takler godt store endringer og utskiftninger på kort tid» er tolket til *endringsvillig*. Denne presentasjonsformen ble valgt fordi besvarelsene bestod av mange ulike formuleringer som i sin helhet var utfordrende å presentere. Ulempene med en slik fremstilling er at vår tolkning av sitat i setningsform til et ord kan endre respondentens mening bak svaret. Det kan også være uklarheter i respondentens tolkning av spørsmålsstillingen. Vi har heller ikke sammenlignet styrke og svakhet ved den enkelte teamleder, da vi i stedet ser på deres samlede styrker og svakheter. Ordsky basert på teamenes styrker og svakheter blir ikke presentert i analysen, da vi anså datagrunnlaget fra de lukkede spørsmålene for å være tilstrekkelig beskrivende for videre analyse. For analyse av teamledernes atferd ble de åpne spørsmålene vurdert til å være et hensiktsmessig supplement til de lukkede spørsmålene.

3.6.2 Validitet

Innsamlet data sin grad av validitet avhenger av i hvilken grad den er relevant for studien vi gjennomfører. Jacobsen (2015) skiller i så måte mellom begrepsvaliditet, intern validitet og ekstern validitet. Begrepsvaliditet er knyttet til spørreskjemaet, hvorvidt de formulerte spørsmålene måler det teoretiske fenomenet vi ønsker svar på. Grunnlaget for spørreskjemaet var vårt teorikapittel, som gjennom operasjonalisering av teoretiske fenomen og begrep resulterte i spørsmålene beskrevet i delkapittel 3.5. Den interne validiteten dreier seg om kvaliteten og troverdigheten i empirien til de konklusjoner som trekkes ut fra datagrunnlaget, hvor graden av intern validitet øker jo flere ulike typer data vi har vedrørende samme fenomen og tilfelle. For denne undersøkelsen er de teoretiske fenomener vi ønsker å undersøke nærmere forsøkt belyst gjennom flere sett med spørsmål, i den hensikt å øke undersøkelsens -og dermed datagrunnlagets interne validitet. Den eksterne validiteten handler om hvorvidt et funn kan generaliseres til å gjelde i andre sammenhenger. I vårt tilfelle vil dette være begrenset til om funnene i undersøkelsen kan generaliseres til å gjelde hele 1.Fregattskvadron som populasjon. Med utgangspunkt i en populasjon basert på teammedlemmer i 1. Fregattskvadron, omtrent 420 personer, ble 200 spørreskjema sendt ut.

165 respondenter besvarte undersøkelsen og 7 ble forkastet grunnet mangler i besvarelsen. Videre ble 9 besvarelser forkastet fordi de falt utenfor vår definisjon av et team. Dette medførte at vårt empiriske grunnlag baserte seg på 149 besvarelser i en populasjon på 420 personer, hvilket ga studien en dekningsgrad på omtrentlig 36 prosent av total populasjon.

Videre måtte det undersøkes om det forelå noen form for systematiske skjevheter i datagrunnlaget som kunne svekke undersøkelsens validitet. Dette anså vi som tilfellet hvis det var en skjevhet mellom besvarelsene fordelt mellom besetningene eller detaljene, med forbehold om at enkelte skjevheter var forventet grunnet seilas og annen besetningsaktivitet. Analyse av datagrunnlaget avdekket at det ikke eksisterte noen systematiske skjevheter som ville ha negativ innvirkning på undersøkelsens validitet.

3.6.3 Troverdighet

1. Fregattskvadron omfatter en av de største operative avdelingene i Sjøforsvaret, men som for alle forskningsprosjekt er hensynet til anonymisering fortsatt avgjørende. På tross av store besetninger kan teamledere og detaljer kunne identifiseres basert på stillingsnavn, tjenestetid, besetningstilhørighet og tilsvarende forhold. Vi valgte derfor å ikke publisere forhold som identifiserer den enkelte besetning eller det enkelte teamet, og anonymiserte på den måten de trender og påstander som kom av undersøkelsen. Videre var studien basert på frivillighet og informert samtykke, med den forutsetning at den enkelte hadde tilstrekkelig kompetanse til å vurdere egen deltakelse i undersøkelsen. Innsamlede data ble destruert i henhold til krav fra Forsvarets Høyskole ved forskningens avslutning.

Å studere en organisasjon man selv er en del av frembringer både fordeler og ulemper, spesielt i forhold til etiske vurderinger (Jacobsen, 2015). Vi kan oppleves som partiske, selv om vi ønsker å forholde oss nøytrale både til respondenter og eventuelle funn. Sjøforsvaret og 1.Fregattskvadron er en stor arbeidsplass, men det er likevel sannsynlig at vi kjenner respondenter fra tidligere tjeneste. Det er derfor nødvendig å holde en profesjonell distanse for ikke å påvirke analysen med våre forventninger og meninger. Samtidig skal man også unngå sensur og partiske vinklinger selv om man undersøker en organisasjon man selv er en del av. En studie av egen organisasjon kan også ha positive sider, ettersom vi med våre samlede 27 år i Sjøforsvaret innehar god kompetanse om de uformelle og formelle strukturer som finnes. Det var potensielt også lettere for oss å komme på innsiden av organisasjonen, hvor vi kunne oppnå større åpenhet og tillit enn utenforstående vil være i stand til. Vi påstår å inneha en god forståelse av organisasjonens kultur og historikk, og vi er kjent med «stammespråket» som benyttes i Sjøforsvaret.

Både tema og kontekst for oppgaven er valgt av forskerne, og undersøkelsen ble laget uten noen form for oppdragsføringer fra Sjøforsvaret, noe som ga oss frihet til å legge til rette undersøkelsen i forhold til vår egen problemstilling. Det forekommer at forskningsprosjekter beskyldes for juks gjennom å være et bestillingsverk fra oppdragsgiver (Jacobsen, 2015), og ettersom vi ikke har denne avhengigheten er forskningsprosjektet mer frikoblet. Et faktum er at begge forskerne er stadig tjenestegjørende offiserer, med et ønske om et fortsatt godt forhold til over- og underordnede i fremtidig militær sammenheng. Dette kan naturlig føre til mistanke om at vi har pyntet på sannheten.

Avslutningsvis er det av samfunns- og forsvarsmessige hensyn nødvendig å skjerme militære kapasiteter for å opprettholde et troverdig forsvar, og fregattenes kapabiliteter, treningsnivå, erfaringsnivå samt personellbemanning omfattes av dette. Det er derfor vesentlig at vi hele veien har foretar avveininger om hvorvidt noe som vi undersøker kan røpe militære kapasiteter. Et slikt hensyn var naturligvis med å begrense studiens omfang, men innbyr samtidig til tillit ettersom redeligheten bak undersøkelse og funn er opprettholdt.

4 Funn og analyse

I dette kapittelet vil vi presentere funn og analyse, basert på vårt datagrunnlag i SPSS. Kapittelet følger en naturlig inndeling som en følge av den tredelte problemstillingen. Først presenteres organisatoriske bakgrunnsdata som en ramme for videre funn og analyser. Deretter gjennomføres en deskriptiv analyse opp mot vårt teoretiske rammeverk for å besvare del 1 og del 2, som omfatter makt, tillit, lederatferd og teamets prosesser. Avslutningsvis gjennomføres en korrelasjonsanalyse av teamets prosesser mot lederatferd som en analyse av problemstillingens del 3. Oppsummering og konklusjon følger i avsluttende kapittel.

4.1 Organisatoriske bakgrunnsdata

Formålet med spørsmål vedrørende teamsammensetning og organisasjon var å få et sammenliknings- og analysegrunnlag på den enkelte respondents tjenestetid og eventuelle utskiftninger i teamet. Spørsmålene avklarte også om det forekom statistisk skjevfordeling i datagrunnlaget. De to første spørsmålene gikk på avdelings- og teamtilhørighet, slik at vi i analysen kunne skille teamene dersom dette skulle være ønskelig. Disse resultatene er kun benyttet i analysen og blir ikke presentert. De neste fire spørsmålene hadde som formål å avdekke respondentens erfaringsnivå og teamets grad av turnover. Tabellene inneholder frekvens og prosentandel.

Tabell 2 "Hvor lenge har du tjenestegjort på fregatt?"

		Frekvens	Prosent
Valid	1 år eller mindre	76	51,0
	1-3 år	37	24,8
	3 år eller mer	36	24,2
	Total	149	100,0

Tabell 3 «Hvor lenge har du vært en del av dette teamet?»

		Frekvens	Prosent
Valid	1 år eller mindre	83	55,7
	1-3 år	41	27,5
	3 år eller mer	25	16,8
	Total	149	100,0

Analysen viser at 51 prosent av respondentene har tjenestegjort 1 år eller mindre på fregatt og 55,7 prosent er ny i teamet siste året. Omtrent like mange har tjenestegjort 1-3 år som 3 år eller mer, noe som definitivt tyder på at den største personellrotasjonen er i det første tjenesteåret, når verneplikten avtjenes. Dette indikerer en høy andel vernepliktige respondenter. Det er 16,8 prosent som har vært i teamet i tre år eller mer, noe som indikerer at turnover er tilstede på de tre besetningene som er undersøkt. Dette kan også ha sin naturlige forklaring i at det meste erfarne personellet – teamlederne, avdelingslederne og fartøyets ledelse ikke er en del av datagrunnlaget. Deskriptiv analyse av turnover i teamene viser at 78,5 prosent av teamene har hatt utskiftninger av medlemmer de siste 3 måneder. Likevel er det kun 22,8 prosent av teamene som har skiftet ut mer enn halvparten av teammedlemmene de siste 6 måneder. Dette kan ha sin naturlige forklaring i variasjonene av teamstørrelse, hvor 1-2 utskiftninger kan utgjøre 50 prosent eller mer for ett team, mens tilsvarende utskiftning er å anse som liten i et annet team.

Teamledernes tjenestetid på fregatt eller i teamet fremkommer ikke av undersøkelsen, noe som er en svakhet i forhold til det organisatoriske helhetsbildet.

4.2 Problemstillingens del 1 – Hvilke typer lederatferder finner vi hos teamlederne på Sjøforsvarets fregatter?

For å besvare problemstillingens første del valgte vi å gjennomføre en deskriptiv analyse av funn relatert til tillit, makt, lederens orientering og lederens opptreden, med utgangspunkt i

spørreskjemaets del 2 «teamleders utøvde ledelse». Det er gjennomgående for besvarelsene at jo mer konfronterende og avslørende et spørsmål er om teamleder, og like fullt utfordrende for respondenten å besvare, jo lavere blir svarprosenten på det aktuelle spørsmålet.

Delkapittelet er en analyse av funn relatert til tillit, makt, lederorientering og lederopptreden.

4.2.1 Makt og tillit

Funn relatert til tillit- og maktforhold i teamet er viktige bakgrunnsdata for å forstå teamlederens atferd. Det er tre spørsmål som trekkes frem for å analysere nevnte forhold, om teamleder har teammedlemmenes tillit, om teamleder er den med mest fagkompetanse i teamet og om teamleder oppleves som den med mest makt i teamet.

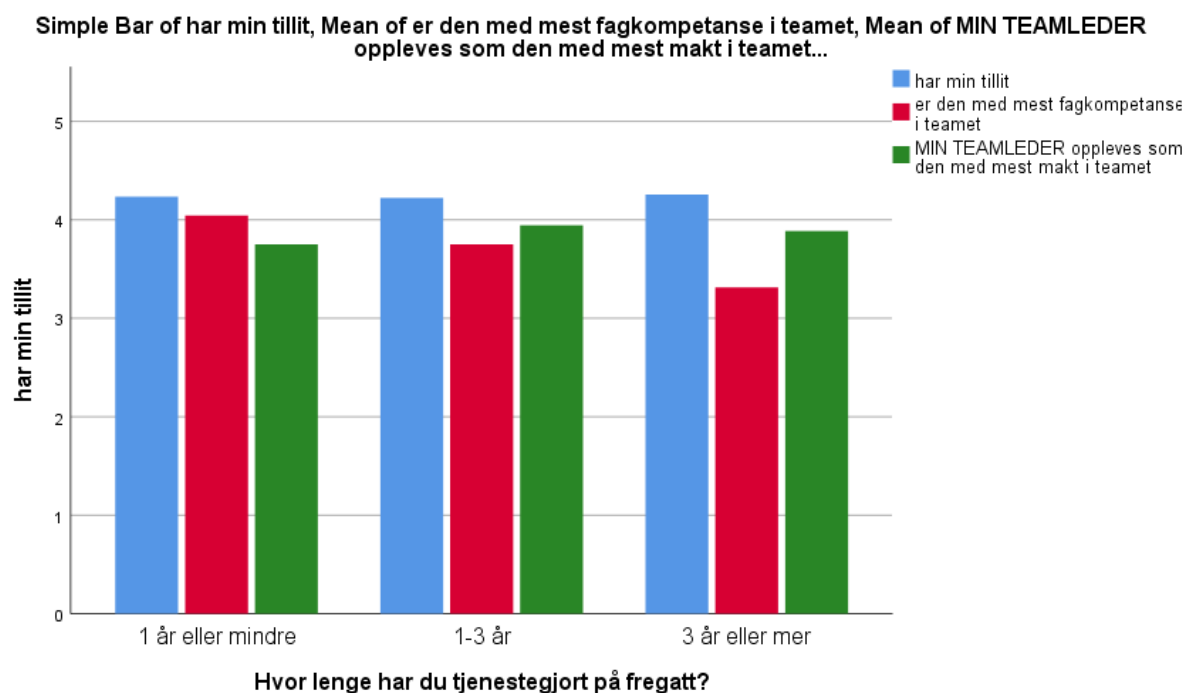
Analysen viser at teamlederne jevnt over nyter stor tillit blant sine teammedlemmer. Med en gjennomsnittsverdi på 4.23 er man mellom «i stor grad» og «i svært stor grad». Verdien synes å være uavhengig av det enkelte teammedlems tjenestetid. Som beskrevet i teorikapittelet, eksisterer tillit i flere former. Respondentene har antageligvis vurdert tillitsforhold til teamleder innen relasjonell og kalkulert tillit, selv om teamleder også på sett og vis representerer nærmeste organisatoriske nivå for institusjonell tillit til Sjøforsvaret. Ettersom tillitsform ikke fremkommer av spørsmålsstillingen er det vanskelig å slå fast hvilken som vektlegges av respondent, men tillit er en forutsetning for utøvelse av lederskap i teamet, og analysen indikerer at forutsetningen er tilstede i de aller fleste team.

Videre fremkommer det at teamlederne jevnt over oppleves som den med mest fagkompetanse i teamet. Med gjennomsnittsverdi på 3.80 er man mellom «i noen grad» og «i stor grad». Videre viser analysen at denne opplevelsen avtar med teammedlemmets tjenesteerfaring, fra 4.06 (< 1 år), til 3.75 (1-3 år), til 3.33 (> 3 år). Spørsmålet har som hensikt å undersøke om teamleder kan tilegnes ekspertmakt. Undersøkelsen viser at 63 prosent av teammedlemmene mener teamleder mellom «stor grad» og «svært stor grad» innehar mest fagkompetanse i teamet, noe som kan gi teamleder mulighet for å også inneha ekspertmakt i form av sin kunnskap, utover andre forventede maktformer som en funksjon av stilling. Det er også en lav prosentandel som er helt uenig i at teamleder innehar mest fagkompetanse i teamet. Dette kan skyldes uklarhet i tolkning av spørsmål, eller gjelde for team der teamleder og teammedlemmer innehar forskjellig erfaring og kompetanse.

Analysen viser at teamleder i stor grad er den med mest makt i teamet, med en gjennomsnittsverdi på 3.79. Verdien synes å øke noe når teammedlemmets tjenestetid øker, men dette vurderer vi til å være innenfor forventet variasjon i datagrunnlag (std. avvik 0.991). 9 prosent av respondentene svarer at teamleder «i liten grad» eller «ikke i det hele tatt»

oppleves som den med mest makt i teamet, noe som indikerer at teamleder faktisk er den med mest makt i de fleste team. I teamene der teamleder scores lavt, kan dette skyldes at teamleder oppleves som en som kun viderefremidler ordrer og informasjon, uten å ta stilling til de selv, og på den måten ikke utøver lederskap. Da kan opplevelsen av maktutøvelse reduseres. Det kan også skyldes at det er andre i teamet med lang erfaring, som tjener som uformell leder i teamet, gjennom sin erfaring og lederegenskaper.

Tabell 4 Tjenestetid på fregatt vs. tillit, makt, fagkompetanse



4.2.2 Lederens orientering

Med lederens orientering menes de elementer som lederen har mest interesse for og er mest opptatt av. Det kan være relasjonsorientering, oppgave-orientering eller endringsorientering. Delkapittelet følger vårt teoretiske rammeverk med hensyn til lederorientering basert på Kirkhaug (2015). Her forventet vi å finne resultater som indikerer at teamleder utøver betinget lederskap gjennom å orientere seg i henhold til situasjonen, hvor teamlederne utviser de ulike orienteringer.

Relasjonsorientering

For å analysere respondentenes svar på teamleders relasjonsorientering, ble spørsmålene listet i tabell 5 valgt ut.

Tabell 5 Relasjonsorientering (skala: 1-5)

	Min teamleder og jeg har et godt personlig forhold	Min teamleder vil det beste for meg	Min teamleder er lojal mot teamet	Min teamleder viser omsorg for sine teammedlemmer
Valid	147	145	149	146
Gjennomsnitt	3,64	4,17	4,40	4,12
Standardavvik	,914	,697	,657	,792

De fire spørsmålene nyanserer forholdet mellom teamlederne og teammedlemmene, og gjennomsnittsverdien på de fire spørsmålene viser at teamlederne oppleves som de vil det beste for det enkelte teammedlem (4.17), oppleves som lojale mot teamet (4.40) og at teamlederne viser omsorg for sine teammedlemmer (4.12). Samtlige gjennomsnittsverdier er altså mellom «i stor grad» og «i svært stor grad». Når det gjelder spørsmål om personlig forhold mellom teamleder og teammedlem er gjennomsnittsverdien noe lavere og mellom «i noen grad» og «i stor grad» (3.64). Å oppnå en nær relasjon samtidig som man etablerer en form for gjensidig avhengighet er verdifullt, spesielt i militære organisasjoner, som 1.Fregattskvadron. Vurderingene fra teammedlemmene må sees i sammenheng med score på tillit i forrige delkapittel, og tyder på relasjonell tillit og positive forventninger begge veier. Erfaringsmessig vil man gjennom relasjonell orientering som teammedlem få mulighet til å øke sin innflytelse på teamleder, samtidig som teamleder oppnår en uformell kontroll og føler på stemningen hos det enkelte teammedlem. Frekvensanalyse viser at 84 prosent av respondentene opplever at teamleder mellom «i stor grad» og «i svært stor grad» utviser omsorg for teamet sitt, hvilket også tyder på at teamlederne er observante ovenfor teammedlemmenes behov og ivaretar disse, om mulig på enkeltmannsnivå så vel som teamet som helhet. Basert på dette vurderer vi at teamledernes relasjonsorientering er tilstede.

Oppgave-orientering

For å analysere respondentenes svar på teamleders oppgave-orientering, er fem utvalgte spørsmålene presentert i tabell 6.

Tabell 6 Oppgaveorientering (skala: 1-5)

		Min teamleder er tydelig på hva teamet skal levere og hvilke mål som skal nås	Min teamleder er opptatt av at teamet måler og bedømmer resultatene av arbeidet	Min teamleder viser interesse for de resultater jeg oppnår i mitt arbeid	Min teamleder er tydelig på hva teamet skal gjøre og hvordan arbeidet skal fordeles	Min teamleder kommuniserer på en god måte sammenhengen mellom teamets mål og hvilke oppgaver vi skal utføre
N	Valid	146	147	143	147	146
Gjennomsnitt		3,95	3,58	3,78	3,88	3,71
Standardavvik		,746	,851	,851	,793	,871

De fem spørsmålene scorer teamlederne mellom «i noen grad» og «i stor grad», med gjennomsnittsverdi mellom 3.58 til 3.95. Det er mange leveranser de ulike teamene blir målt på i tjenesten på en fregatt, hvilket fordrer at teamleder og teamet evner å ha et fokus på produksjon gjennom oppgaveorientering. Denne scoren på teamlederne innebærer at de evner å holde oppsyn med teamets oppgaver, hvilke midler og metoder som skal brukes for å løse de, og hvilke resultater som teamet oppnår.

Endringsorientering

For å undersøke teamleders endringsorientering og å evne til å tilpasse seg nye situasjoner, ble tre spørsmål valgt ut og presentert i tabell 7.

Tabell 7 Endringsorientering (skala: 1-5)

		Min teamleder utøver et tydelig lederskap i situasjoner preget av usikkerhet og stress	Min teamleder tilpasser sitt lederskap til situasjonen teamet befinner seg i	Min teamleder har klare uttalte visjoner for teamet
N	Valid	135	138	142
Gjennomsnitt		3,84	3,87	3,54
Standardavvik		,863	,844	,888

Som beskrevet i teorikapittelet er teamlederens tilpasningsevne viktig, spesielt i militær kontekst. Teamledernes vurderes om de har klare uttalte visjoner for teamet (gj.sn. 3.54), om teamlederne som helhet evner å utøve et tydelig lederskap i situasjoner preget av usikkerhet og stress (gj.sn. 3.84), og om de tilpasser lederskapet til situasjonen teamet befinner seg i (gj.sn. 3.87). Disse gjennomsnittsverdiene er mellom «i noen grad» og «i stor grad». Endringsorientering er forbundet med å være nyskapende, innovativ og motiverende, og gjennom høy omstillingsevne kan nye og forbedrede handlemåter for drift av teamet og fartøyets oppdragsløsning oppstå. Basert på verdiene fremstår relasjonsorientering i så måte å være tilstede i 1.Fregattskvadron.

4.2.3 Lederens opptreden

Lederens opptreden er et uttrykk for i hvilken grad lederen samhandler sosialt, involverer teammedlemmer i beslutninger og måten de fremtrer på foran sine teammedlemmer. Ulike lederopptredener må ikke sees på som motsetninger, men heller at de er en del av et samspill hvor lederen utnytter ulike verktøy og orienteringer for å oppnå sine og teamets mål.

Lederskapet som utføres av teamlederne forventes å være situasjonsbetinget, og vi forventet å avdekke grader av autoritær, demokratisk, karismatisk og tilbakeholden opptreden i analysen.

Autoritær opptreden

For å kunne si noe om teamledernes autoritære opptreden, fokuserte vi på spørsmål om beslutningstaking. I et uklart og skiftende operasjonsmiljø kan det være formålstjenlig at teamet gjennomfører raske beslutningsprosesser, noe som kan føre til at teamleder i mindre grad har tid til å involvere sine teammedlemmer. Slike beslutningsprosesser behøver ikke være negativt i seg selv, og kan tvert imot gi uttrykk for at teamleder er handlekraftig. Hvis det derimot er slik at beslutningsprosessene vanligvis gjennomføres uten at teammedlemmene involveres, vil dette tradisjonelt føre til mindre motiverte teammedlemmer som på sikt kan føre til at teamets effektivitet reduseres.

Tabell 8 Autoritær opptreden (skala: 1-5)

	Min teamleder hindrer meg i å ta selvstendige beslutninger vedrørende mine ansvarsområder	Min teamleder gjennomfører beslutningsprosesser som virker motiverende på meg
N	Valid 138	137
Gjennomsnitt	1,75	3,42
Standardavvik	,793	,838

Analysen viser at teamlederne «ikke i det hele tatt» til «i liten grad» hindrer teammedlemmene å ta selvstendige beslutninger om egne ansvarsområder (gj.sn. 1.75), som indikerer at teammedlemmene har handlingsrom til å fatte egne beslutninger. Denne delegeringen fra teamlederne kan bidra til økt ansvarsfølelse hos teammedlemmene, og øke relasjonell tillit. Dette kan tolkes som at teammedlemmene nyter godt av delegert beslutningsmyndighet som antageligvis styrker kollektiv grad av ansvarlighet i teamet. Det tyder derimot på at teamlederne ikke utviser en autoritær opptreden. Fravær av autoritær opptreden kan føre til tregere beslutningsprosesser, som kan være til hinder for hele spekteret av fregattens operasjoner. Likefullt oppleves beslutningsprosessene fra «i noen grad» til «i stor grad» som motiverende (gj.sn. 3.42). Dette kan bety at man ikke har vært i situasjoner hvor det har vært behov for autoritær opptreden fra teamleder, eller at opptreden som

teamleder viser er autoritær nok, uten at det kommer frem i besvarelsen. Vi er dermed ikke tilstrekkelig i stand til å fastslå i hvilken grad autoritær opptreden finner sted.

Demokratisk opptreden

For å avdekke forhold rundt teamledernes demokratiske opptreden, valgte vi å fokusere på beslutningstaking, villighet til å inngå kompromiss og kommunikasjon. Det understrekes at en demokratisk opptreden også kan sees i sammenheng med spørsmålene som er analysert under autoritær opptreden. En demokratisk lederopptreden kan sikre at alle teammedlemmene får komme med sine innspill, noe som av erfaring kan være tidkrevende og virke forsinkende på beslutningsprosessen. Like fullt kan en demokratisk opptreden virke stimulerende på teamets kreativitet og således være svært virkningsfullt for teamleder å ta seg tid til. Også en demokratisk opptreden vil man kunne si er situasjonsbestemt. Det man spesielt oppnår gjennom demokratisk opptreden er distribusjon av informasjon fra hele teamet, også det som den enkelte gjerne ikke anser som relevant fordi man ikke har en helhetsforståelse.

Tabell 9 Demokratisk opptreden (skala: 1-5)

		Min teamleder involverer teamet i beslutningstaking	Min teamleder er villig til å inngå kompromisser i oppgaverelaterte sammenhenger	Min teamleder kommuniserer på en måte jeg forstår
N	Valid	145	135	148
Gjennomsnitt		3,71	3,74	4,07
Standardavvik		,841	,782	,762

Analysen viser at teamlederne mellom «i noen grad» og «i stor grad» involverer teamet i beslutningstaking (gj.sn. 3.71), er villige til å inngå kompromiss i oppgaverelaterte sammenhenger (gj.sn. 3.74) og kommuniserer på en måte som teammedlemmene forstår (gj.sn. 4.07). Sistnevnte indikerer at informasjon og ordrer kommer klart frem og således at teamlederne fremstår som tydelig i sin opptreden, uavhengig av hvilken opptreden som utvises. Basert på respondentenes vurdering av teamlederne påstår vi at demokratisk lederopptreden utøves, noe som er forventet. Når forholdene ligger til rette for det, er det gunstig å utvise demokratisk lederopptreden, også i et trivselsperspektiv. Omtrent halvparten av respondentene hadde under ett års erfaring på fregatt, men ved å gjøre teamet kollektivt ansvarlig gjennom å involvere teamet i beslutningstaking kan teamleder legge til rette for at opplæring og erfaringsoverføring blir initiert av teammedlemmene selv, trivselen kan øke og teammedlemmenes initiativ og kompetanse kan stimuleres.

Karismatisk

Tre av undersøkelsens spørsmål var formulert med hensyn til teamledernes mulige karismatiske opptreden. Tradisjonelt har karisma vært assosiert med sjarm og eleganse, ved at man representerer et slags ledelsesideal. Karismatiske ledere kan derfor bli gjenstand for beundring av sine medarbeidere, fordi man fremstår som interessant og overbevisende. Nært forbundet med overbevisning er evne til å formidle sine visjoner, som kan gi medarbeiderne en følelse av å være en del av noe som er større enn seg selv. Spesielt i militært teamarbeid er det interessant å undersøke dette. Vi undersøker også om teamleders opptreden i seg selv virker motiverende på det enkelte teammedlem, og om teamlederne oppfattes som autentiske.

Tabell 10 Karismatisk opptreden (skala: 1-5)

		Min teamleder gir meg følelsen av å være en del av noe som er større enn meg selv	Min teamleder har en naturlig og autentisk lederstil (er seg selv)	Min teamleder motiverer meg ved sin væremåte
N	Valid	134	146	145
Gjennomsnitt		3,49	4,29	3,54
Standardavvik		,979	,714	,965

Teamledernes opptreden (lederstil) oppleves som naturlig og autentisk (gj.sn. 4.29) mellom «i stor grad» og «meget stor grad». I tjenesten på et marinefartøy bor man trangt og er tett på hverandre over lengre tid, noe gjør at man fort blir «avslørt» dersom man ikke er seg selv. Teamlederne vurderes til midt mellom «i noen grad» og «i stor grad» om de gir teammedlemmet følelsen av å være noe en del av noe større enn seg selv (gj.sn. 3.49). Det kan være et uttrykk for institusjonell tillit til organisasjonen som teamleder som overordnet representerer, samt Sjøforsvarets verdigrunnlag. Videre viser analysen at teamledernes væremåte mellom «i noen grad» og «i stor grad» virker motiverende på teammedlemmene (gj.sn. 3.54). Årsaken til dette er ikke studien i stand til å avdekke, men det kan skyldes personlige egenskaper som for eksempel bruk av humor, felles interesser, holdninger og verdier, eller andre forhold.

Tilbakeholden

Tre av spørsmålene var formulert i den hensikt å undersøke teamlederens tilbakeholdenhet, som siste del av lederens opptreden. Spørsmålene fokuserte også på beslutningsprosessene, da vi mente dette var den mest egnende måleparameteren å ta stilling til for respondentene. Det er i denne sammenheng viktig å påpeke at tilbakeholdenhet ikke må forstås som en utelukkende negativ opptreden av lederen, tilbakeholdenhet vil også innebære å gi sine teammedlemmer mulighet til å fatte egne beslutninger og fremme autonomi. I forlengelse av

dette kan man si at tilbakeholdne teamlederne utviser en grad av besindighet. I sjømilitær setting har vi observert at dette er en balansegang, hvor situasjonen avgjør i hvilken grad teammedlemmene ønsker og har behov for teamlederens nærvær og styring, og at en dissonans mellom teamets gjeldende behov og utøvd ledelse både kan hindre god beslutningstaking hos leder, men også god beslutningstaking hos teammedlemmene.

Tabell 11 Tilbakeholden opptreden (skala: 1-5)

		Min teamleder unngår beslutningsprosesser jeg forventer at teamleder deltar i	Min teamleder overlater viktige beslutninger til teamet, i stedet for å fatte dem selv	Min teamleder lar meg ta egne beslutninger som omhandler mine ansvarsområder
N	Valid	128	140	142
Gjennomsnitt		2,23	2,35	3,90
Standardavvik		1,061	,936	,756

Statistisk analyse av besvarelsene viser en gjennomgående lav vurdering på de negativt formulerte spørsmålene som omhandler teamlederens deltakelse i beslutningsprosesser (gj.sn. 2.23) og om teamleders beslutningsvegring (gj.sn. 2.35) mellom «i liten grad» og «i noen grad». Spørsmålet «lar meg ta egne beslutninger som omhandler mine ansvarsområder» (gj.sn. 3.90) mot «i stor grad» hadde til hensikt å avdekke positiv tilbakeholdenhet mot teammedlemmene. Dette innebærer at teamlederne jevnt over møter teammedlemmenes forventninger til deltakelse i beslutningsprosesser, og videre indikerer dette at teammedlemmene i 1.Fregattskvadron generelt er fornøyde med graden av tilbakeholdenhet som utvises av sine teamledere. Dette er også interessant fordi man må ta utgangspunkt i at hvert teammedlem har forskjellige behov for ønsket og uønsket tilbakeholdenhet av sin teamleder. En slik vurdering indikerer i så måte at teamlederne evner å balansere behovene til sine individuelle teammedlemmer.

4.2.4 Åpne spørsmål om teamlederne

Respondentenes besvarelser i setningsform om teamledernes styrker og svakheter er presentert i ordskyer. Basert på svarprosent, vurderer vi at spørsmål om teamlederens svakheter ved lederskapet antageligvis har vært mer ubehagelig og mer konfronterende for den enkelte respondent å besvare enn styrker, da det kan oppleves som en vesentlig forskjell på å rangere noen med score «1» for lav verdi, i motsetning til å beskrive teamlederens svakhet med egne ord. Respondentene brukte færre ord i besvarelsene om teamlederens svakhet, derfor er datagrunnlaget for teamlederens styrke større.

Ordsky som presentasjonsform vil medføre et visst motsetningsforhold. Ordet «fagkompetanse» er tilstede på begge ordskyene, hvilket betyr at noen respondenter har vektlagt fagkompetanse som teamlederens fremste styrker ved lederskapet, mens andre respondenter har vektlagt fravær av fagkompetanse som teamlederens største svakhet. Disse motsetningsforholdene er forventet i en så stor populasjon som tre fregattbesetninger utgjør, og man kan påstå at det gjenspeiler det faktum at teamlederne er på ulikt nivå med hensyn til kompetanse og erfaring i forhold til sine teammedlemmer.

Styrker ved teamledernes lederskap



Figur 3 Ordsky om teamledernes styrker ved lederskapet

97 respondenter besvarte spørsmålet «Beskriv kort med én setning hva du mener er den største styrken ved din teamleder sitt lederskap». Setningene ble tolket til 174 ord.

Når ordene i ordskyen over leses, presiseres det at de må tolkes i positiv forstand, «tydelig» og «fagkompetanse» er altså positivt i denne sammenhengen. Etter vår vurdering er ordene i ordskyen supplerende og nyanserende til respondentenes svar på rangeringsspørsmålene. «Autentisk» (9), «tydelig» (7) og «delegerer» (7) er ord som oftest opptrer. Teamledernes styrker ved lederskapet kjennetegnes ifølge respondentene ved deres autentisitet, deres ekthet. Eksempler på setninger hvor autentisk er tolket er *Bryr seg genuint om mennesker rundt seg, har mye omsorg, alltid seg selv, Er seg selv og har masse erfaring, calm og selvsikker* og *Er seg selv, trygg og bestemt*.

*nivå i detaljens grunnet tidlig opprykk (p-mangel). Slike opprykk kan påvirke teamlederens evne til å ha helhetsoversikt over arbeidsoppgavene som foreligger i teamet, og flere av respondentene trekker frem manglende evne til å prioritere, eller at det som prioriteres av teamleder er en liten del av teamets oppgaver. Slike opprykk kan også påvirke institusjonell tillit, når personer blir forfremmet selv om kompetanse nødvendigvis ikke er tilstede. Når teamleder innehar mindre kunnskap og erfaring enn flere i teamet mister teamleder også mulighetsrommet som ekspertmakten kan gi, og teamleder står i stor grad igjen med stillingsmakt. Videre tilsier *Mangler i noen grad evnen til å være autoritær og Litt for mye "kompis", litt lite sjef* at teammedlemmets forventning om at mer autoritær lederoppreden både er forventet og ønsket.*

4.3 Problemstillingens del 2 – Hvordan oppleves teamenes grad av effektivitet?

For å besvare problemstillingens andre del valgte vi å gjennomføre en deskriptiv analyse av datagrunnlaget i spørreskjemaets del 3 om teamet og dets prosesser. Delkapittelet og fortløpende analyse er kategorisert ut ifra «The Big Five» (Salas, Sims & Burke, 2005) i forhold til teamets fem prosesser og tre koordineringsmekanismer som utgjør teamets grad av effektivitet, med unntak av teamledelse som er dekket i ovenstående kapittel. Tabellene inneholder gjennomsnitt og standardavvik.

4.3.1 Kollektiv overvåkning av ytelse

Hensikten med kollektiv overvåkning av ytelse er at alle teamets medlemmer overvåker teamets og den enkeltes oppgaver for å tidlig kunne avdekke avvik eller feil. Dette gjøres ved å ha en felles forståelse for teamets oppgaver og den enkeltes rolle, og ved å ha en tillitskultur hvor denne overvåkingen er en akseptert norm (Salas, Sims & Burke, 2005). Datagrunnlaget for å måle graden av disse i 1.Fregattskvadron var spørsmålene «mitt team vet hvilke oppgaver vi som team skal løse» og «mine teammedlemmer motiverer hverandre til å nå teamets felles mål». Selv om det er nærliggende å tenke klassiske på samlebåndprosesser når det pekes mot overvåkning av andre teammedlemmers arbeid, mener vi dette er en viktig komponent også i 1.Fregattskvadron, spesielt med fokus på stressende situasjoner hvor feilmarginene er små.

Tabell 12 Team-mekanisme: Kollektiv overvåkning av ytelse (skala: 1-5)

Mitt team vet hvilke oppgaver vi som team skal løse	Mine teammedlemmer motiverer hverandre til å nå teamets felles mål
---	--

N	Valid	145	145
Gjennomsnitt		4,26	4,01
Standardavvik		,624	,764

Analysen viser at teamene i gjennomsnitt har god oversikt over hvilke oppgaver de skal løse (gj.sn. 4.26) og at medlemmene motiverer hverandre til å nå teamets felles mål (gj.sn. 4.01). Sammenlikner vi funnene opp mot teorien indikerer dette at teamene i 1.Fregattskvadron innehar en relativt høy grad av kollektiv overvåkning av ytelse. Dette indiker at denne mekanismen bidrar positivt til teamenes effektivitet. En bemerkning er at disse spørsmålene ikke direkte besvarer hvorvidt denne kulturen inkluderer aksept for å overvåke hverandre oppgaver, men heller ser på teamets felles mål. Vårt argument er at det i større grad vil treffe den konteksten vi forsker på, da et forbehold kommentert i teorikapittelet er at dette er amerikansk forskning, og at denne team-mekanismen på en norsk fregatt vil kunne fremstå og oppleves som mer understøttende enn overvåkende.

4.3.2 Oppbyggende atferd

Oppbyggende atferd handler om teamets evne til å distribuere ressursene riktig i forhold til oppgavene og målene, ved at det er harmoni mellom arbeidsmengden og ressursene til det enkelte medlem. En skjev belastning kan i så måte antas å ha negativ effekt på teamets effektivitet, og motsatt vil en høy grad av oppbyggende atferd bety at teamets totale ressurser på en god måte blir rettet mot å nå teamets mål, hvilket påvirker teamets effektivitet positivt (Salas, Sims & Burke, 2005). Siden teamets oppgaver og mål er i stadig endring i forhold til ytre og indre påvirkninger gir dette oss i praksis en indikasjon på hvor fleksibelt teamet er.

Tabell 13 Team-mekanisme: Oppbyggende atferd (skala: 1-5)

		Mine teammedlemmer involverer seg i problemløsning når et problem har oppstått	Mine teammedlemmer har en tydelig forståelse for hvilke oppgaver jeg skal gjennomføre innenfor en gitt tidsramme
N	Valid	145	143
Gjennomsnitt		4,18	3,82
Standardavvik		,704	,678

Analysen viser at teamene i gjennomsnitt har en høy grad av medlemmenes involvering i problemløsning (gj.sn. 4.18) og en nokså god forståelse for hvilke oppgaver det enkelte medlem skal gjennomføre innenfor en gitt tidsramme (gj.sn. 3.82). Dette peker mot at medlemmene støtter hverandre i å løse felles problem, og på den måten fordeler belastningen

mellom hverandre. Vurdering for forståelsen for hverandres oppgaver viser en noe lavere grad av dette. En forutsetning for å kunne fordele arbeidsbelastningen vil være å ha oversikt over hva den enkeltes oppgaver er. Likevel er dette å anse som en relativt høy score. Og det kan argumenteres for at denne koordineringen av ressurser i hovedsak ivaretas av teamleder, og at teamets grad av oppbyggende atferd i så måte kan være mindre avhengig av denne faktoren.

4.3.3 Tilpasningsevne

Teamets tilpasningsevne beskrives som teamets evne til å identifisere avvik fra forventet kurs og å justere handlingene deretter (Salas, Sims & Burke, 2005). Videre vil det være stadig høyere krav til teamets tilpasningsevne jo mer dynamisk og skiftende det ytre miljøet og teamets oppgaver er. Dette er i så måte en viktig team-mekanisme for teamene i 1.Fregattskvadron fordi de forventes å fungere effektivt også i kritiske og komplekse situasjoner.

Tabell 14 Team-mekanisme: Tilpasningsevne (skala: 1-5)

		Mitt team vet hvilke mål vi som team skal nå	Mitt team har en tydelig forståelse for hverandres oppgaver i situasjoner vi ikke har vært i før
N	Valid	144	136
Gjennomsnitt		4,08	3,63
Standardavvik		,642	,768

Analysen viser at teamene i gjennomsnitt har gode kunnskaper om hvilke mål som skal nås (gj.sn. 4.08) og en nokså god forståelse for hverandres oppgaver i nye situasjoner (gj.sn. 3.63). Dette kan peke mot at teamene i situasjoner med økt kompleksitet har en lavere grad av tilpasningsevne. En mulig årsak kan være at mer komplekse situasjoner med dertil høyere krav fører til at teammedlemmene opplever teamets grad av tilpasningsevne som lavere, fordi situasjonen binder opp mer av teamets ressurser enn i situasjoner hvor teamet har bedre oversikt og dermed mer overskudd. Teorien beskriver hvordan et teams rutinepregede handlinger også kan føre til at de blir mindre tilpasningsdyktige og årvåken for endringer i miljøet (Salas, Sims & Burke, 2005). I natur av at teamene er en del av en hierarkisk organisasjon med et sterkt fokus på prosedyrer og instruksjoner er det et potensial for at dette faktisk påvirker teamene i 1.Fregattskvadron sin tilpasningsevne i ukjente situasjoner negativt.

4.3.4 Teamorientering

Teamorientering skiller seg ut fra de andre mekanismene, ved at den omhandler teammedlemmenes holdninger istedenfor deres atferd. Med teamorientering menes medlemmenes ønske om å bidra til å jobbe i team og bidra til å nå teamets felles mål, gjennom sin egeninnsats. Den påvirker også teamets effektivitet ved at den påvirker de andre mekanismene og de tre koordinerende mekanismene, og er viktig for at teamet som en enhet skal løse sine oppgaver og oppnå sine mål (Salas, Sims & Burke, 2005). Den er noe utfordrende å måle, men dataen vil kunne gi oss et inntrykk av graden av teamorientering i 1.Fregattskvadron.

Tabell 15 Team-mekanisme: Teamorientering (skala: 1-5)

		Mine teammedlemmer bidrar til at vi har et godt samhold i teamet	Mine teammedlemmer bidrar med innspill og forslag til hvordan oppgaver kan gjennomføres
N	Valid	146	144
Gjennomsnitt		4,17	4,17
Standardavvik		,708	,679

Analysen viser at teammedlemmene i gjennomsnitt i stor grad bidrar til teamets samhold (gj.sn. 4.17), og med innspill og forslag til hvordan oppgavene kan gjennomføres (gj.sn. 4.17). Dette indikerer en generelt høy grad av teamorienterte holdninger blant teammedlemmene, hvilket kan påvirke teamenes effektivitet ved å ha positiv innvirkning på de øvrige team-mekanismene. Det må samtidig påpekes at spørsmålene ikke utelukkende avdekker teamorienterte holdninger, men kan også ha blitt forstått som andre effekter som generell trivsel og deltakelse i rent arbeidsrelaterte prosesser. Vi argumenterer likevel for at teamorientering som en noe u håndgripelig mekanisme vurderes som generelt høy i 1.Fregattskvadron.

4.3.5 Felles mentale modeller

Teamets felles mentale modeller beskrives som en forutsetning for at de de andre mekanismene i teamet skal fungere effektivt (Salas, Sims & Burke, 2005). Stressende og komplekse situasjoner vil videre fordre en høyere grad av felles mentale modeller, fordi det påvirker teamets evne til samhandling og forståelse for hverandres oppgaver i teamet. Felles mentale modeller deles inn i teamorienterte og oppgave-orienterte modeller.

Tabell 16 Koordinerende mekanisme: Felles mentale modeller (skala: 1-5)

		Mine teammedlemmer har en tydelig forståelse for hverandres roller i teamet	Mitt team har en tydelig forståelse for hverandres oppgaver i situasjoner vi ikke har vært i før
N	Valid	143	136
Gjennomsnitt		3,99	3,63
Standardavvik		,622	,768

Analysen viser at teamene i gjennomsnitt har en god forståelse for hverandres roller (gj.sn. 3.99) og en nokså god forståelse for hverandres oppgaver i ukjente situasjoner (gj.sn. 3.63). En medvirkende årsak kan være at rolleavklaringen i teamet i stor grad er definert av en tydelig militær organisasjonsstruktur, hvor rollene er definert ut ifra prosedyrer og instruksjoner. Det kan i så måte være forventet å avdekke en høy vurdering på den formelle rolleavklaringen i teamet. Det interessante er at respondentene vurderer forståelsen for hverandres oppgaver i ukjente situasjoner som lavere, som kan tenkes å stille høyere krav til teamets felles mentale modeller, fordi det fordrer medlemmenes evne til å tilpasse seg en situasjon hvor den formelle rolleavklaringen ikke nødvendig passer eller er hensiktsmessig. I forhold til teorien kan en altfor ensidig felles mental modell i teamet hindre deres tilpasningsevne fordi det reduserer medlemmenes evne til å bidra med andre perspektiver (Salas, Sims & Burke, 2005). Gjennomsnittet for ukjente situasjoner indikerer nødvendigvis ikke dette, men differansen i score mellom rolleavklaring (teamorientert) og oppgaveavklaring (oppgave-orientert) kan indikere at den formelle strukturen ombord ikke har en positiv effekt på de oppgave-orienterte mentale modellene i teamene.

4.3.6 Gjensidig tillit

Gjensidig tillit omtales av Salas mfl. (2005) som en koordinerende mekanisme som må være tilstede for at de andre team-prosessene skal være effektive, ved en tro på at medlemmene ønsker det beste for teamet og at det er kultur i teamet for å komme med kritiske innspill. Videre kan en lav grad av gjensidig tillit skape uenigheter i teamet som oppfattes som bevisste handlinger for å motarbeide teamet eller enkeltmedlemmer, og vil kunne være destruktivt for teamets effektivitet.

Tabell 17 Koordinerende mekanisme: Gjensidig tillit (skala: 1-5)

		Mitt team opplever interne konflikter og uenigheter som går ut over oppgavene vi skal gjøre	I mitt team er det takhøyde for å si ifra hvis man er uenig i hvordan en oppgave skal gjennomføres	Mine teammedlemmer bidrar til at jeg ønsker å være en del av teamet
N	Valid	141	144	145
Gjennomsnitt		2,02	4,01	4,15
Standardavvik		,797	,815	,767

Analysen viser at teamene i gjennomsnitt har en lav grad av interne konflikter og uenigheter som går ut over oppdragsløsningen (gj.sn. 2.02), takhøyde for å si ifra hvis man er uenig i hvordan en oppgave skal gjennomføres (gj.sn. 4.01) og at medlemmene i høy grad bidrar til at den enkelte ønsker å være en del av teamet (gj.sn. 4.15). Dette peker mot en lav grad av konflikter og uenigheter i teamene. Samtidig avdekker ikke vårt datagrunnlag om dette skyldes et generelt lavt konfliktnivå eller høy grad av gjensidig tillit hvor det er aksept for uenigheter. Samtidig vurderes teamene høyt på hvorvidt teammedlemmene bidrar til at man ønsker å være en del av teamet. Dette kan tyde på at tilliten innad i teamene er tilstede, da gode relasjoner kan påstås å være viktig for medlemmenes gjensidige tillit. De fremstår også som om at det er takhøyde for å si ifra hvis man er uenig, noe som kan tyde på en generell opplevelse av at medlemmene gjør dette fordi de vil det beste for teamet.

4.3.7 Intern kommunikasjon

Teamets interne kommunikasjon vil være avgjørende for effektiviteten til teamets aktiviteter, spesielt i stressende eller komplekse situasjoner (Salas, Sims & Burke, 2005). For teamene på fregatt er dette et viktig moment, da det er begrenset med alternativer til direkte intern kommunikasjon innad i teamene i situasjoner hvor teamene er avhengige av effektiv informasjonsutveksling for å utføre sine oppgaver. Løsningen for effektiv intern kommunikasjon omtales som *closed-loop-communication* hvor avsenderen sender meldingen, mottakeren kvitterer at den er mottatt, og sender følger opp for å kontrollere at den er forstått korrekt (Salas, Sims & Burke, 2005, s. 568). Dette omtaler vi som effektiv intern-kommunikasjon, og er sammenfallende med standard prosedyrebruk i en militær organisasjon. Vi forventet derfor at datagrunnlaget ville avdekke en effektiv intern kommunikasjon.

Tabell 18 Koordinerende mekanisme: Intern kommunikasjon (skala: 1-5)

		Mine teammedlemmer kommuniserer tydelig hva hver av oss skal gjøre i situasjoner vi ikke har vært i før	Mitt team har en god intern kommunikasjon i ukjente situasjoner hvor det ikke eksisterer noen prosedyrer eller instruks for gjennomføring
N	Valid	138	134
Gjennomsnitt		3,54	3,73
Standardavvik		,794	,796

Analysen viser at teamene i gjennomsnitt kommuniserer nokså godt hva hvert teammedlem skal gjøre i ukjente situasjoner (gj.sn. 3.54) og har en nokså god intern kommunikasjon i ukjente situasjoner hvor de ikke kan benytte seg av eksisterende prosedyrer eller instruks (gj.sn. 3.73). Grunnet organisasjonens fokus på prosedyrer og instruks ønsket vi å avdekke graden av intern kommunikasjon ved å se på situasjoner som var ukjente og hvor det ikke eksisterte noen prosedyrer. Datagrunnlaget viser at teamene i gjennomsnitt vurderes relativt høyt i slike situasjoner. Kan teamenes fokus på prosedyrer føre til at de har en mer effektiv intern kommunikasjon også i ukjente situasjoner, eller vil dette tvert om kunne virke hemmende på videre kommunikasjon? Salas mfl. (2005) peker som nevnt mot en teknikk for intern kommunikasjon som fremstår tilnærmet lik prosedyrestyrt kommunikasjon, og basert på funnene anser vi det som en mulighet at et generelt høyt fokus på prosedyrer faktisk kan effektivisere den interne kommunikasjonen også i de tilfeller hvor det ikke eksisterer noen prosedyrer. Samtidig må vi påpeke at vi mener et teams grad av intern kommunikasjon også vil være avhengig av faktorer som ikke kommer så godt frem i anvendt teori. En medvirkende årsak kan være en utstrakt bruk av intensjonsbasert ledelse OBL, hvor teammedlemmene forholder seg til sjefens intensjon og dermed kan ha redusert behov for kommunikasjon seg imellom i ukjente situasjoner. Det er likevel utfordrende å peke på de direkte årsakene til våre funn, annet enn å belyse teamenes grad av opplevd effektiv intern kommunikasjon.

4.4 Problemstillingens del 3 - Hvilke sammenhenger er det mellom lederatferd og teamets effektivitet?

For å besvare problemstillingens tredje del valgte vi å gjennomføre en bivariat korrelasjonsanalyse for å måle samvariasjonen mellom utvalgte variabler av teamets effektivitet og teamleders atferd. Dette utvalget var basert på de deskriptive analysene gjennomført i kapittel 4.2 og 4.3 hvor vi valgte ut de variabler vi anså som mest relevante for å besvare del 3. Delkapittelet er delt opp i fire deler, for henholdsvis kognitive, motiverende,

emosjonelle og koordinerende prosesser, hvor vi presenterer de aktuelle delene av analysen og drøfter de signifikante korrelasjonene på 0.05 nivå (*) på bakgrunn av Zaccaro mfl. (2001) sine teorier om sammenhengen mellom teamledelse og teamet. Korrelasjoner vi forventet å avdekke, men som ikke ble avdekket, ser vi også nærmere på. Korrelasjonsanalysen bestod videre av fem utvalgte variabler om teamleders atferd og fem utvalgte variabler om teamets prosesser, presentert i tabell 19.

Tabell 19 Korrelasjonsanalyse teamets prosesser og teamleders atferd

Spørsmål om teamet	Spørsmål om lederatferd
Mitt team vet hvilke oppgaver vi skal løse	Min teamleder tilpasser sitt lederskap til situasjonen teamet befinner seg i
Mine teammedlemmer bidrar med innspill og forslag til hvordan oppgaver kan gjennomføres	Min teamleder er tydelig på hvilke verdier som er viktig for teamet, og hvilken opptreden som aksepteres
Mine teammedlemmer motiverer hverandre til å nå teamets felles mål	Min teamleder er tydelig på hva teamet skal gjøre og hvordan arbeidet skal fordeles
Mitt team opplever interne konflikter og uenigheter som går utover oppgaven vi skal gjøre	Min teamleder utøver et tydelig lederskap i situasjoner preget av stress og usikkerhet
Mine teammedlemmer kommuniserer tydelig hva hver av oss skal gjøre i situasjoner vi ikke har vært i før	Min teamleder gjennomfører beslutningsprosesser som virker motiverende på meg

Det er viktig å understreke at korrelasjoner ikke automatisk betyr kausale sammenhenger, men at vi avdekker og analyserer trekk som kan peke mot samvarianser mellom teamleders atferd og teamets effektivitet.

4.4.1 Kognitive teamprosesser mot leders atferd

Spørsmålet «mitt team vet hvilke oppgaver vi som team skal løse», og «mine teammedlemmer bidrar med innspill og forslag til hvordan oppgaver kan gjennomføres» omhandler henholdsvis teamets felles mentale modeller og teamets felles informasjonsprosessering som hoved bidragene til teamets kognitive prosesser. Korrelert med teamleders atferd fremkom følgende tabell:

Tabell 20 Korrelasjonstabell: Teamets kognitive prosesser versus lederatferd

		Mitt team vet hvilke oppgaver vi som team skal løse	Mine teammedlemmer bidrar med innspill og forslag til hvordan oppgaver kan gjennomføres
er tydelig på hvilke verdier som er viktige for teamet, og hvilken opptreden som aksepteres	Pearson Correlation	,140	,075
	Sig. (2-tailed)	,094	,375
	N	143	142
tilpasser sitt lederskap til situasjonen teamet befinner seg i	Pearson Correlation	,186*	,231**
	Sig. (2-tailed)	,030	,007
	N	135	134
er tydelig på hva teamet skal gjøre og hvordan arbeidet skal fordeles	Pearson Correlation	,179*	,165*
	Sig. (2-tailed)	,033	,050
	N	143	142
gjennomfører beslutningsprosesser som virker motiverende på meg	Pearson Correlation	,139	,124
	Sig. (2-tailed)	,110	,156
	N	133	133
utøver et tydelig lederskap i situasjoner preget av usikkerhet og stress	Pearson Correlation	,233**	,168
	Sig. (2-tailed)	,007	,053
	N	133	133

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Korrelasjonsanalysen i tabell 20 viser at det er en signifikant og positiv sammenheng mellom teamleders evne til å tilpasse sitt lederskap og teamets kunnskaper om hvilke oppgaver som skal løses, samt teammedlemmenes bidrag til hvordan oppgavene kan gjennomføres. Teorien viser til hvordan teamlederen påvirker teamets felles mentale modeller gjennom *sense-making* og *sense-giving* (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001, s. 462). Disse uttrykkene beskriver teamlederens evne til å tolke, forstå og videreformidle til sitt team hvilket miljø teamet befinner seg i, hvordan dette påvirker teamet, og hvordan teamet skal forholde seg til miljøet. Lederens tolkning av situasjonen med hensyn til både det eksterne miljøet og hvilke oppgaver

som må prioriteres og løses er videre avgjørende for kvaliteten til teamets felles mentale modeller (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001). Spørsmålet «tilpasser seg sitt lederskap til situasjonen teamet befinner seg i» er rettet mot teamleders evne å tolke omgivelsene, forstå hvordan det påvirker teamet og hvordan lederskapet skal utøves på best mulig måte i forhold til dette. Det er i så måte naturlig at vi avdekker en positiv og signifikant korrelasjon mellom leders tilpasningsevne og teamets felles mentale modeller. Til tross for at teorien peker mot denne sammenhengen er det med vårt datagrunnlag utfordrende å konstatere i hvilken grad dette gjelder i 1.Fregattskvadron. I et scenario hvor flere av teammedlemmene har lang erfaring og høy faglig kompetanse vil det være mulig at disse i større grad bidrar til teamets felles mentale modeller, og at teamleder i så måte har en høy grad av tilpasningsdyktighet fordi han/hun velger å tilpasse seg deres forståelse og tolkning av omgivelsene og teamets handlingsmønster, og at teamet kan oppfatte dette som en høy grad av tilpasningsdyktighet fra lederen. Samtidig peker vår data om teamleders grad av makt og fagkompetanse (kapittel 4.2.1) på at slike scenario ikke er statistisk signifikante i 1.Fregattskvadron, da teamleder er den som generelt innehar både mest makt og fagkompetanse i teamet. Det må også tas hensyn til de faktiske forhold ombord på en fregatt, hvor teamene trenes i og blir utsatt for komplekse, truende og stressende situasjoner som fordrer at teamleder inntar en tydelig og klar rolle i oppstående situasjoner. Opp mot Salas mfl. (2005) vil det under slike omstendigheter stilles høyere krav til teamets koordineringsmekanismer. Det er derfor grunnlag for å påstå at det eksisterer en reell sammenheng mellom teamleders tilpasningsevne og teamets felles mentale modeller i 1.Fregattskvadron.

Den signifikante og positive korrelasjonen mellom leders tilpasningsevne og teamets felles informasjonsprosessering antyder en klar samvarians mellom disse. Det pekes mot at teamets evne til felles informasjonsprosessering avhenger av både teamleders atferd, omgivelsene teamet befinner seg i, og teamets modenhet (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001); et team med lav modenhet vil i større grad være avhengig av at teamleder tar kontroll og styrer teamets informasjonsprosessering, mens et team med høyere modenhet vil i større grad ha ønske om mer tilbakeholden ledelse av informasjonsprosesseringen hvor teammedlemmene selv er mer deltakende, hvilket muliggjør en større grad av kollektiv ansvarlighet. Samtidig vil omgivelsene også påvirke teamlederens involvering, hvor en økning av situasjonens kompleksitet, trusselbilde og stressnivå vil fordre en mer direkte styring av teamets informasjonsprosessering. Teorien peker videre mot at i team hvor teamlederen generelt utøvde mer tilbakeholden atferd i forhold til teamets informasjonsprosesser var teammedlemmene mer deltakende i problemløsende atferd enn i

team hvor teamleder tok en mer direkte styring av teamets informasjonsprosesser (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001). Ser man disse faktorene i sammenheng fremstår det som naturlig at teamets felles informasjonsprosessering i form av innspill og forslag til hvordan oppgaver kan gjennomføres har en sammenheng med teamleder sin evne til å tilpasse sitt lederskap ut ifra den situasjonen teamet befinner seg i. Teamleder sin grad av tilpasningsdyktighet består både av forståelsen for omgivelsene, med hensyn til kompleksiteten, trusselbildet og stressnivået, og en forståelse for hvilket behov teamet har for teamleders involvering og styring av teamets informasjonsprosessering. Vår data peker mot en signifikant og positiv korrelasjon mellom teamets informasjonsprosessering og teamleders tilpasningsevne i 1.Fregattskvadron, hvilket samsvarer med anvendte teorier.

Videre viser tabell 20 en signifikant og positiv sammenheng mellom teamleders koordinering og rolleavklaring og teamets kunnskaper om hvilke oppgaver som skal løses, samt teammedlemmenes bidrag til hvordan oppgavene kan gjennomføres. Dette må sees i sammenheng med drøftingen ovenfor, hvor koordinering og rolleavklaringer også kan anses som en del av teamleders aktiviteter forbundet med sense-making og sense-giving i forhold til teamets kognitive prosesser. Det argumenteres for at disse aktivitetene inkluderer teamlederens evner til *Understanding of team capabilities and the resources of individual team members in the context of the problem at hand* (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001, s. 462). Dette kan forstås som teamleders evne til å koordinere sitt team best mulig med hensyn til teamets og det enkelte teammedlems ressurser og evner i forhold til situasjonen, ved både å koordinere teamet samt avklare den enkeltes rolle i situasjonen. Dette peker mot en sammenheng mellom teamets felles mentale modeller og felles informasjonsprosessering mot lederens evne til å koordinere teamets ressurser og gi rolleavklaringer. Dette kan anses for å ha en naturlig sammenheng med ovenstående avsnitt, altså at teamleder evner å

- Forstå og tilpasse sitt lederskap til situasjonen teamet befinner seg i, og
- Forstå hvordan teamets ressurser skal koordineres og hvem som skal gjøre hva i forhold til situasjonen.

Begge er lederprosesser som påvirker teamets kognitive prosesser, hvilket også poengteres i teorien. Videre viser analysen at det er en signifikant og positiv sammenheng mellom teamleders tydelighet i situasjoner preget av usikkerhet og stress og teamets kunnskaper om hvilke oppgaver som skal løses. Som nevnt tidligere i oppgaven anser vi det spesielle med teamledelse på fregatt at det stiller krav til at teamleder og teamet skal kunne fungere i stressende situasjoner og komplekse miljø (Salas, Sims & Burke, 2005). Det må understrekes at begrepet «tydelig lederskap» gir rom for ulik tolkning, og i så måte kan vinkles på

forskjellige måter. Vi argumenterer likevel for at et tydelig lederskap også vil måtte medføre en tydelig kommunikasjon fra teamleder til sine teammedlemmer, og at det er nettopp dette som er et av kjerneelementene ved militært lederskap under stressende situasjoner og komplekse miljøer. Teorien peker på sammenhengen mellom teamleders kommunikasjon og teamets felles mentale modeller, hvor teamets tilpasningsdyktighet har sammenheng med i hvilken grad teamleder evner å kommunisere hva som skal gjøres og hvorfor det skal gjøres (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001). Et teams evne til å håndtere situasjoner preget av usikkerhet og stress må sees i sammenheng med at teamets evne til å tilpasse seg situasjonen vil være avgjørende for hvorvidt teamet løser sine oppgaver. Det fremstår i lys av dette som naturlig at vi avdekker en signifikant og positiv korrelasjon mellom teamets kognitive prosesser i form av felles mentale modeller og teamleders tydelighet i situasjoner preget av usikkerhet og stress.

Samtidig må det påpekes at analysen ikke avdekker noen signifikante korrelasjoner mellom teamleders tydelighet i situasjoner preget av usikkerhet og stress og teammedlemmenes bidrag til hvordan oppgavene kan gjennomføres. Dette kan tilskrives at spørsmålet er formulert på en måte som peker mot teammedlemmenes aktive deltakelse i informasjonsprosessering, og at dette vil være mindre aktuelt i kritiske situasjoner. Videre beskrives hvordan teamets felles informasjonsprosessering blir sentralisert rundt teamlederen når teamet er under stress, trussel, eller i situasjoner med stort tidspress (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001), hvilket betyr at lederen i slike situasjoner må overta en større del av teamets informasjonsprosessering til fordel for teammedlemmenes deltakelse. Vårt funn samsvarer i så måte med dette.

4.4.2 Motiverende teamprosesser mot leders atferd

Spørsmålet «Mine teammedlemmer motiverer hverandre til å nå teamets felles mål» hadde til hensikt å belyse teamets motiverende prosesser. Korrelert mot leders atferd ga det oss følgende tabell:

Tabell 21 Korrelasjonstabell: Teamets motiverende prosesser versus lederatferd

		Mine teammedlemmer motiverer hverandre til å nå teamets felles mål
er tydelig på hvilke verdier som er viktige for teamet, og hvilken opptreden som aksepteres	Pearson Correlation	,223**
	Sig. (2-tailed)	,007
	N	143
tilpasser sitt lederskap til situasjonen teamet befinner seg i	Pearson Correlation	,194*
	Sig. (2-tailed)	,024
	N	135
er tydelig på hva teamet skal gjøre og hvordan arbeidet skal fordeles	Pearson Correlation	,178*
	Sig. (2-tailed)	,034
	N	143
gjennomfører beslutningsprosesser som virker motiverende på meg	Pearson Correlation	,263**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	134
utøver et tydelig lederskap i situasjoner preget av usikkerhet og stress	Pearson Correlation	,191*
	Sig. (2-tailed)	,028
	N	133

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Korrelasjonsanalysene i tabell 21 viser at det er en signifikant og positiv sammenheng mellom teamleders evne til å etablere verdier og normer, teamleders evne til å tilpasse sitt lederskap, teamleders koordinering og rolleavklaring, teamleders evne til å gjennomføre motiverende beslutningsprosesser og teamets evne til å motivere hverandre til å nå teamets felles mål.

Teorien peker mot at teamleder kan påvirke sitt teams motiverende prosesser både gjennom direkte motivasjonsstrategier og indirekte gjennom måten lederen planlegger, koordinerer teamets ressurser, utvikler teammedlemmene og gir tilbakemeldinger (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001). En viktig del av dette vil være å etablere kjøreregler og normer for hvordan teammedlemmene skal forholde seg til hverandre, og hvordan teamet skal forholde

seg til de oppgavene de skal løse, i form av koordinering av teamets ressurser ut ifra den situasjonen teamet befinner seg i. Hensikten med dette er å motivere teammedlemmene til å bidra til å nå teamets felles mål, som en kobling mellom teamets effektivitet og teamets motiverende prosesser (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001). Disse sammenhengene er dermed forventet. Spørsmålet om teamleders verdier og normer har vi formulert slik at det peker mot verdibasert ledelse, hvor vi tar utgangspunkt i at verdier og etablerte normer også er viktige og prioritert fra både teamleder og teammedlemmer i forskningens kontekst. Dette utgangspunktet underbygges av funnene i spørsmålene om lederens atferd i delkapittel 4.2. Lederens tilpasningsevne og koordineringsevne argumenterer vi for at også vil ha innvirkning på teamets motivasjon ved at teamlederen etablerer klare og tydelige mål i forhold til en gitt situasjon, og som teammedlemmene opplever som motiverende for oppdragsløsningen, i tråd med «Team Leadership» (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001).

Analysene viser også en signifikant og positiv korrelasjon mellom teamleders utøvelse av tydelig lederskap i situasjoner preget av usikkerhet og stress og teamets evne til å motivere hverandre til å nå teamets felles mål. Forskning tilsier at teamleders innflytelse på teamet og dets motiverende prosesser øker jo mer kompleks situasjon teamet befinner seg i (Kane et al., 2002). Dette kan delvis forklare denne signifikante korrelasjonen. Vår begrunnelse for dette er at i situasjoner med høy kompleksitet hvis oppgaveløsning avhenger av at teamet fungerer effektivt vil ha en sammenheng med teamleders evne til å tydelig kommunisere hvilke mål teamet skal løse, hvordan de skal løses, og hvordan teammedlemmene skal forholde seg til situasjonen.

Våre avdekkede sammenhenger mellom lederatferd og teamets motiverende prosesser mener vi er plausibel, både fordi teorien underbygger disse punktene og fordi det sammenfaller med de opplevelser vi har hatt ombord på fregatt. Vår påstand er at teamets motiverende prosesser har en sammenheng med teamlederens koordineringsmekanismer og evne til å etablere verdier, normer, og kjøreregler for teamets medlemmer. Dette er lederatferd som påvirker teamets motiverende prosesser over tid, det kan for eksempel ta tid å etablere teamets verdier selv i en organisasjon hvor verdigrunnlaget står så sterkt som i Sjøforsvaret. I situasjoner med økt kompleksitet vil det være høyere krav til at teamleder evner å utøve dette tydelig for å påvirke teammedlemmenes motivasjon for å bidra til å nå teamets mål.

4.4.3 Emosjonelle teamprosesser mot leders atferd

Spørsmålet «Mitt team opplever interne konflikter og uenigheter som går ut over oppgaven vi skal gjøre» hadde til hensikt å belyse de emosjonelle prosessene i teamet, og ble korrelert mot

teamleders adferd. Det er her viktig å poengtere at selv om spørsmålet er negativt formulert, så er teamets emosjonelle prosesser noe som kan virke i både negativ og positiv retning. Ved å benytte et negativt ladet spørsmål ønsket vi å potensielt avdekke eventuelle negative korrelasjoner mellom teamleders atferd og teamets emosjonelle prosesser.

Tabell 22 Korrelasjonstabell: Teamets emosjonelle prosesser versus leders atferd

		Mitt team opplever interne konflikter og uenigheter som går ut over oppgavene vi skal gjøre
er tydelig på hvilke verdier som er viktige for teamet, og hvilken opptreden som aksepteres	Pearson Correlation	-,008
	Sig. (2-tailed)	,921
	N	139
tilpasser sitt lederskap til situasjonen teamet befinner seg i	Pearson Correlation	-,260**
	Sig. (2-tailed)	,003
	N	132
er tydelig på hva teamet skal gjøre og hvordan arbeidet skal fordeles	Pearson Correlation	-,144
	Sig. (2-tailed)	,090
	N	139
gjennomfører beslutningsprosesser som virker motiverende på meg	Pearson Correlation	-,264**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	130
utøver et tydelig lederskap i situasjoner preget av usikkerhet og stress	Pearson Correlation	-,165
	Sig. (2-tailed)	,060
	N	131

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Korrelasjonsanalysene i tabell 22 viser at det er en signifikant og negativ sammenheng mellom teamleders evne til å tilpasse sitt lederskap og teamets grad av interne konflikter og

uenigheter som går ut over oppgavene de skal gjøre. En viktig presisering i forhold til korrelasjonene med teamets emosjonelle prosesser er at utformingen og operasjonaliseringen av spørsmålene i seg selv kan bidra til at disse signifikante negative korrelasjonene ikke nødvendigvis bør tolkes rett frem. Spørsmålet «min teamleder gjennomfører beslutningsprosesser som virker motiverende på meg» er et spørsmål som kan tolkes subjektivt; et teammedlem kan eksempelvis bli motivert av å slippe å delta i beslutningsprosesser, mens en annen kan bli motivert av å få ta en aktiv rolle. Teorien peker også mot at det er gjennomført lite empirisk forskning som ser på sammenhengen mellom teamlederen og teamets emosjoner (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001). Det er derfor av betydning at vi ikke bare analyserer spørsmålene opp mot hverandre, men prøver å se på hvilke dimensjoner de kan peke mot. Dette er særs aktuelt rundt emosjonelle prosesser, fordi vi anser det som et subjektivt og potensielt sårt tema, noe det høye antallet respondenter som unnlot å besvare spørsmålene om teamets emosjonelle prosesser også kan peke mot.

Videre beskrives hvordan teams emosjonelle prosesser påvirkes av teamlederens evne til å sette tydelige mål, avklare rollene i teamet og hvordan oppgavene skal utføres og løses. Og at en teamleder som gir lite struktur og retning i teamet i så måte vil ha en negativ effekt på teamets emosjonelle prosesser (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001). Vi burde dermed forvente å avdekke korrelasjoner mellom teamets emosjonelle prosesser og teamleders koordineringsevne, hvilket vi ikke gjør. En av teamlederens oppgaver vil være å moderere graden av affeksjoner i teamet ved å tilrettelegge for et miljø hvor uenigheter om teamets strategier kan bli håndtert konstruktivt (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001). Vi påstår at en teamleders styring av teamets strategier vil være påvirket av teamlederens evne til å forstå og tolke situasjonen teamet befinner seg i, og at det derfor er plausibelt at det eksisterer en kobling mellom teamets emosjoner og teamleders evne til å tilpasse sitt lederskap til situasjonen. Dette er begrunnet med at en teamleder som evner å tilpasse seg situasjonen også i større grad vil evne å avklare teamets roller og hvordan teamet skal løse sine oppgaver, noe som kan redusere teamets grad av konflikter og uenigheter.

Analysene avdekker også en signifikant og negativ sammenheng mellom teamleders evne til å gjennomføre motiverende beslutningsprosesser og teamets grad av interne konflikter og uenigheter som går ut over oppgavene de skal gjøre. Det er utfordrende å peke mot noen konkrete årsakssammenhenger ved hjelp av anvendt teori. En mulig årsak kan være at motiverende beslutningsprosesser fra teamleder naturlig vil redusere graden av konflikter og interne uenigheter fordi det også kan indikere at teamleder også evner å avklare rollene i teamet og hvordan teamet skal gjennomføre sine oppgaver. Vi antar da at en teamleder som

bidrar til oppdragsløsning gjennom å avklare teamets mål og medlemmenes roller, også vil gjennomføre beslutningsprosesser som teammedlemmene finner motiverende.

Vi avdekker ikke noen signifikante korrelasjoner mellom teamets grad av konflikter og uenigheter som går ut over oppgavene som skal gjøres og teamleder sin etablering av verdier, normer og kjøreregler. Verdier og normer for opptreden beskrives som et av hovedverktøyene en teamleder har for å redusere graden av negative emosjoner i teamet (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001). Det er derfor noe overraskende at vi avdekker så svake koblinger mellom disse, hvilket ikke samsvarer med teorien. En medvirkende årsak til dette kan være at verdier og normer er en så stor del av Sjøforsvaret og 1.Fregattskvadron sin organisasjonskultur at teamleders kontroll over de emosjonelle prosessene begrenses innenfor rammene av en sterk organisasjonskultur, og at behovet for at teamleder etablerer verdier og normer for teamet derfor kan være redusert. Dette er et trekk ved organisasjonen vi beskriver mer inngående i kapittel 2.2.

4.4.4 Koordinerende teamprosesser mot leders atferd

Spørsmålet «mine teammedlemmer kommuniserer tydelig hva hver av oss skal gjøre i situasjoner vi ikke har vært i før» hadde til hensikt å belyse teamets koordinerende prosesser, og ved å være rettet mot deres koordineringsevne i ukjente situasjoner forsøkte vi å avdekke eventuelle korrelasjoner for situasjoner hvor teamene fungerte under stressende situasjoner og komplekse miljø. Korrelert mot teamleders atferd ga det oss følgende tabell:

Tabell 23 Korrelasjonstabell: Teamets koordinerende teamprosesser versus leders atferd

		Mine teammedlemmer kommuniserer tydelig hva hver av oss skal gjøre i situasjoner vi ikke har vært i før
er tydelig på hvilke verdier som er viktige for teamet, og hvilken opptreden som aksepteres	Pearson Correlation	,259**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	136
tilpasser sitt lederskap til situasjonen teamet befinner seg i	Pearson Correlation	,383**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	130
er tydelig på hva teamet skal gjøre og hvordan arbeidet skal fordeles	Pearson Correlation	,377**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	136
gjennomfører beslutningsprosesser som virker motiverende på meg	Pearson Correlation	,360**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	129
utøver et tydelig lederskap i situasjoner preget av usikkerhet og stress	Pearson Correlation	,395**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	129

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Korrelasjonsanalysene i tabell 23 viser at det er en signifikant og positiv sammenheng mellom teamleders evne til å tilpasse sitt lederskap, teamleders koordinering og rolleavklaring og teamets evne til å kommunisere tydelig hva hvert medlem skal gjøre i situasjoner teamet ikke har vært i før.

Zaccaro mfl. (2001) peker mot at teamleder kan påvirke teamets koordinerende prosesser gjennom på flere måter sett opp mot teamets oppgaveløsning; avklare hvilke teammedlemmer som skal gjøre hva (rolleavklaring og koordinering), utvikle handlingsmønstre og føringer for hvordan teamet skal forholde seg til situasjonen

(koordinering og teamets tilpasningsevne) og følge opp og tilpasse teamets prosesser fortløpende ut ifra det skiftende ytre miljøet teamet forholder seg til (tilpasningsevne). Vi kan i så måte trekke paralleller mellom teorien og disse signifikante korrelasjonene. Vår påstand er at disse spørsmålene omhandler teamleders evne til å avklare teammedlemmenes roller og evne til å tilpasse teamets prosesser ut ifra det skiftende miljøet de opererer i. Samtidig understreker teorien at dette en balansegang hvor et overdrevet fokus på teamets handlingsmønstre og definerte roller vil være bra for deres daglige oppgaveløsning, men kan være ugunstig for teamets dynamikk og evne til å operere i mer komplekse situasjoner (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001). Dette er for øvrig sammenfallende med team-teori om felles mentale modeller (Salas, Sims & Burke, 2005).

I forhold til slike komplekse situasjoner viser analysene en signifikant og positiv korrelasjon mellom teamleders evne til å utøve et tydelig lederskap i situasjoner preget av usikkerhet og stress og teamets evne til å kommunisere tydelig hva hvert medlem skal gjøre i situasjoner teamet ikke har vært i før. Dette kan antyde en sammenheng mellom teamleders tydelighet i sin lederatferd og teamets koordineringsprosesser i stressende situasjoner og komplekse miljø.

Videre viser analysene også at teamlederens evne til å gjennomføre motiverende beslutningsprosesser har en positiv innvirkning på teamets evne til å kommunisere tydelig hva hvert medlem skal gjøre i situasjoner teamet ikke har vært i før. Teorien peker ikke på noen direkte sammenheng mellom disse. Det kan argumenteres for at teamleders beslutningstaking har en sammenheng med teamleders evne til å utvikle handlingsmønstre og føringer for hvordan teamet skal forholde seg til situasjonen, samt oppfølging av teamet når situasjonen endrer seg som beskrevet i avsnittet over, i form av at teamet opplever dette som beslutninger teamleder gjennomfører. Dette kan være spesielt gjeldende i ukjente situasjoner, hvor teorien gjentakende peker mot at teamet og dets prosesser lener seg mer på teamleder. Denne tidligere skisserte koblingen mellom teamleders tilpassingsevne, koordinering av teamets ressurser og teamleders beslutningsprosesser kan være en medvirkende årsak til denne signifikante korrelasjonen. Den er vanskelig å peke på i en direkte kausal sammenheng, men det er en interessant observasjon.

Korrelasjonsanalysene i tabell 23 viser også at teamleders evne til å etablere verdier og normer har en positiv innvirkning på teamets kommunikasjon i ukjente situasjoner. Dette kan antyde at en teamleder som har fokus på verdier og normer vil bedre teamets kommunikasjon i ukjente situasjoner. Teorien peker ikke på noen direkte sammenhenger mellom disse, og det har vært utfordrende å rasjonalisere og argumentere for denne sammenhengen. En mulig

årsak kan være at dette ikke er en direkte kobling, men heller en effekt av annen lederatferd. Med dette mener vi at teamlederens grad av verdibasert ledelse og tydelighet rundt akseptert opptreden i teamet kan henge sammen med andre trekk ved lederatferd, som tilpassingsevne og tydelig lederskap i stressende situasjoner. Det er viktig å påpeke at dette ikke er bundet i teori, men er en påstand som til en viss grad kan underbygges med forskernes egne observasjoner av teamledelse 1.Fregattskvadron.

5 Avslutning

I dette kapittelet skal vi summere opp og konkludere på basis av de funn vi har gjort, og derigjennom avklare om vi har funnet svar på vår tredelte problemstilling:

1. Hvilke typer lederatferder finner vi hos teamlederne på Sjøforsvarets fregatter?
2. Hvordan opplever teammedlemmene teamets effektivitet?
3. Hvilke sammenhenger er det mellom lederatferd og teamets effektivitet?

Gjennom en kvantitativ studie med 149 respondenter samlet vi inn et datagrunnlag for å gjennomføre en deskriptiv analyse for del 1 og 2, samt en korrelasjonsanalyse for del 3. Vi vil i dette kapittelet kronologisk konkludere for hver av problemstillingens tre deler.

5.1 Studiens konklusjoner

5.1.1 Del 1 - Hvilke typer lederatferder finner vi hos teamlederne på fregatter?

Studien konkluderer med at teamlederne i 1.Fregattskvadron utøver identifiserte lederatferder, men den klarer ikke i tilstrekkelig grad å avdekke om og i hvilket omfang autoritær opptreden utvises. Lederatferdene forsterkes av at teamlederne generelt nyter høy tillit og makt, selv om graden av ekspertmakt er noe lavere enn de øvrige maktformer, og avtakende i forhold til teammedlemmenes tjenestetid. Det fremstår som at teamlederne i 1.Fregattskvadron utøver situasjonsbetinget lederskap, gjennom sin tilpasning av lederatferd ut ifra et miljø i stadig endring. Det må kommenteres at våre funn baserer seg på et helhetlig gjennomsnitt, hvor enkelte teamledere av årsaker denne studien ikke har vært i stand til å avdekke, skiller seg negativt ut i forhold til enkelte aspekter av lederatferd.

5.1.2 Del 2 - Hvordan opplever teammedlemmene teamets effektivitet?

Studien avdekker at majoriteten av teamene opplever teamets totale effektivitet som høy, basert på de prosessene og mekanismene vi har undersøkt. Teamene i 1.Fregattskvadron fremstår å inneha høy intern tillit, oppbyggende atferd og god intern oppgavefordeling.

Teammedlemmene har en høy teamorientering, og et ønske om å bidra til å nå teamets mål. Samtidig avdekkes en lav grad av interne konflikter. Graden av teamenes felles mentale modeller og tilpasningsevne er høy, men reduseres i situasjoner preget av usikkerhet og stress, noe som *kan* være grunnet teamenes utstrakte bruk av prosedyrer og rutiner som en del av en disiplinær organisasjon. Dette kan ha negativ innvirkning på teamets effektivitet i ukjente situasjoner eller når stressnivået øker. Videre avdekker vi at teamenes grad av intern kommunikasjon i ukjente situasjoner er nokså høy, uten at årsaken til dette kan forklares direkte. Kan teamenes innarbeidede og utstrakte bruk av prosedyrer legge til rette for kommunikasjonsteknikker som bidrar til god kommunikasjon i situasjoner hvor det ikke eksisterer noen prosedyrer?

Det må understrekes at vårt datagrunnlag tar utgangspunkt i respondentenes persepsjon, og denne konklusjonen må derfor ikke forstås som teamenes objektive effektivitet.

5.1.3 Del 3 – Hvilke sammenhenger er det mellom lederatferd og teamets effektivitet?

Studien avdekker at det er flere sammenhenger mellom teamlederne i 1.Fregattskvadron og teamenes opplevde effektivitet. Funnene viser at teamenes effektivitet påvirkes positivt av teamleders tilpasningsevne, evnen til å gjøre rolleavklaringer og koordinere teamets ressurser, evnen til å etablere klare og tydelige mål, etablere verdier og normer for teammedlemmene, og teamleders evne til å gjennomføre motiverende beslutningsprosesser.

Teamleders tilpasningsevne ut ifra situasjonen teamet befinner seg i fremstår i korrelasjonsanalysen som den viktigste dimensjonen for å påvirke teamet positivt. God tilpasningsevne reduserer også teamets grad av interne konflikter og uenigheter.

Vi forventet i samsvar med teorien, å avdekke samvarianser mellom teamleders etablering av verdier og normer og teamets emosjonelle prosesser. Det ble ikke avdekket signifikante korrelasjoner mellom disse. Dette kan skyldes at den militære organisasjonen i vesentlig grad ivaretar medlemmenes verdigrunnlag og normer for atferd, og at teamlederne i 1.Fregattskvadron i mindre grad må ivareta verdier og normer sammenliknet med andre organisasjoner anvendt teori baserer seg på. Er dette et trekk som kan identifiseres i øvrige norske militære avdelinger?

Studien avdekket også en klar sammenheng mellom teamets interne kommunikasjon i ukjente situasjoner og teamleders grad av motiverende beslutningsprosesser, en sammenheng som ikke lar seg forklare av anvendt teori, og som vi fremhever som et interessant funn.

Videre peker funnene mot at teamets effektivitet i situasjoner preget av usikkerhet og stress vil være mer avhengig av teamleders aktive involvering i teamets prosesser, gjennom teamleders tilpasningsevne, koordinering av teamets ressurser, og rolleavklaringer.

5.2 Videre forskning

For å bidra til ytterligere troverdighet til studiens funn og avdekke nye perspektiver, kan det være formålstjenlig at tilsvarende studie gjennomføres av utenforstående forskere. Videre kan en tilsvarende studie av andre norske militære avdelinger bidra til mer kunnskap om teamledelse og sjømilitært lederskap, og hvorvidt det er vesentlige forskjeller mellom lederatferd og team ved sammenlikning av flere avdelinger.

Gjennom arbeidet med denne studien har vi ikke bare fått besvart våre spørsmål, vi har også endt opp med nye spørsmål som vi har ønsket å få besvart. Et av studiens funn er at intern kommunikasjon i teamet oppleves som god, også i stressende situasjoner. Når vårt utgangspunkt er en organisasjon tuftet på standardisering og prosedyrer, er dette interessant å undersøke nærmere. Er det oppdragsbasert ledelse som bidrar til opprettholdelse av god intern kommunikasjon i teamet, eller er det andre årsaker? En kvalitativ undersøkelse av hvordan oppdragsbasert ledelse fungerer i situasjoner preget av usikkerhet og stress kan gi verdifulle funn og læringsmomenter for Sjøforsvaret.

Referanseliste

- Bakke-Jensen, F. (2018). Tilgjengelig fra: www.regjeringen.no/no/aktuelt/norge-er-nato-i-nord/id2594872/ [Lest 24. mai, 2019].
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to share the Vision (318-333). I: Martinsen, Ø. L. red., b. 3. utgave.
- Erichsen, A. (2014). Oppdragsbasert ledelse i norsk, sjømilitær kontekst (Masteroppgave). 86.
- Everett, E. L. (2012). *Masteroppgaven : hvordan begynne - og fullføre*. 2. utg. utg. Oslo: Universitetsforl.
- Fløtre, K. & Sundal, M. G. (2014). *Operative team i krisesituasjoner: Okt evne til å fatte optimale beslutninger gjennom utvikling av felles mentale modeller og kommunikasjon*. Sjøvold, E. & Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet, F. f. S. O. T. I. f. I. Ø. O. T. red.: Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse.
- Forsvarsstaben. (2012). Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse. 13 sider.
- Forsvarsstaben. (2014). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. b. 1. utgave. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarsstaben. (2017). *Sjøforsvarets organisasjon*. Tilgjengelig fra: forsvaret.no/organisasjon/sjoforsvaret [Lest 2. Mai, 2019].
- Grint, K. (2008). Wicked Problems and clumsy solutions: The role of Leadership. *Clinical reader*, 1 no. 2.
- Hjertø, K. B. (2015). Teamledelse. I: Martinsen, Ø. L. red., b. 3. utgave. Perspektiver på ledelse.
- Hogan, J., Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2011). *Management derailment*. American Psychological Association.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2005). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 2. utg. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Kane, T. D. et al. (2002). An Examination of the Leader's Regulation of Groups. *Small Group Research*, 33 (1), 65-120. 10.1177/104649640203300103
- Katzenback, J. R. & Smith, D. K. (1993). The wisdom of teams. (employee teamwork). *Small Business Reports*, 18 (7), 68.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utg. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse : betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforl.
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap : person og funksjon*. Oslo: Universitetsforl.
- Martinsen, Ø. L. (2015). *Perspektiver på ledelse*. 4. utg. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Salas, E., Bowers, C. A. & Cannon-Bowers, J. A. (1995). Military Team Research: 10 Years of Progress. *Military psychology*, 7 (2), 55-75. 10.1207/s15327876mp0702_2
- Salas, E., Sims, D. E. & Burke, C. S. (2005). Is there a "Big Five" in Teamwork? *Small Group Research*, 36 (5), 555-599. 10.1177/1046496405277134
- Sjøvold, E. (2006). *Teamet*. b. 5 utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sjøvold, E. (2014). *Resultater gjennom team*. Oslo: Universitetsforl.
- Stålsett, K. (2017). *At the Frontline: Enabling Teams to Adapt to Uncertainty and Ambiguity*. Sjøvold, E. red.: NTNU.
- Thompson, G. (2015). Stuasjonstilpasning som ledelsesstrategi. I: Martinsen, Ø. L. red., b. 3. utgave. Perspektiver på ledelse.
- Vecchio, R. P. (1995). Makt, politikk og innflytelse. I: Martinsen, Ø. L. red., b. 3. utgave. Perspektiver på ledelse.

- Wong, L., Bliese, P. & McGurk, D. (2003). Military leadership: A context specific review. *The Leadership Quarterly*, 14 (6), 657-692. 10.1016/j.leaqua.2003.08.001
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L. & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12 (4), 451-483. 10.1016/S1048-9843(01)00093-5

Vedlegg 1 – Søknad til NSD



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Teamledelse på marinens fartøyer

Referansenummer

470195

Registrert

28.07.2019 av Sondre Myhre - smy030@post.uit.no

Behandlingsansvarlig institusjon

UIT- Norges Arktiske Universitet / Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning /
Institutt for samfunnsvitenskap

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Rudi Kirkhaug , Rudi.kirkhaug@uit.no , tlf: 77646504

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Sondre Myhre, sondremyhre@outlook.com , tlf: 98887889

Prosjektperiode

07.01.2019 - 01.12.2019

Status

20.08.2019 - Vurdert

Vurdering (1)

20.08.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 20.08.19, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. For du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.12.19.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og urvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er

avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Silje Fjelberg Opsvik
Tlf. Personvern tjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 2 – Godkjenning fra Forsvarets Høgskole



FORSVARET
Forsvarets høgskole

1 av 2

Vår sakbehandler
Borghild Boye, bhoysen@fhs.no
+4723 09 57 55, 0510 5755
FHS/STAB/ITD FOU

Vår dato
2019-08-13

Vår referanse
2019/029330-002/FORSVARET/ 919

Tidligere dato **Tidligere referanse**

TE
Sonde Myhre og Bjarte Vilgeres

Kopi til
S10/MAR/FREGATT
S10/SST

Tillatelse til å innhente informasjon i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) mottok 30. juli 2019 deres søknad om tillatelse til å innhente informasjon i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal samles data til er en masteroppgave, og følgende problemstilling er oppgitt: «I hvilken grad og på hvilke måter praktiseres teamledelse på marinens fregatter, og hvordan påvirker det teamene?» Det skal gjennomføres spørreundersøkelse blant et utvalg på ca. 50 personer i 1. Fregattskvadron. Tillatelse fra Sjøforsvarsstaben foreligger med e-post av 24. juni 2019 fra løytnant/jurist Niklas Hela og fra 1. Fregattskvadron med e-post av 11. juni 2019 fra skvadronsjef Arild Skoge.

2 Drøfting

Vurdering av søknader om tillatelse til å innhente informasjon i og om Forsvaret til forskningsformål er regulert av *Bestemmelse om utlevering av personopplysninger til forskning og gjennomføring av spørreundersøkelser*, fastsatt av sjef HR-avdelingen i Forsvarsstaben 1. mai 2018.

I henhold til punkt 2.3 og 2.4 i denne bestemmelsen er det en forskningsnemnd oppnevnt av sjef FHS som behandler søknader om tillatelse til datainnsamling i Forsvaret. Kriterier og rettsgrunnlag som skal legges til grunn for vurderingen er omtalt i punkt 4.1 og 4.2.

Forskningsnemnda har vurdert deres søknad som tilfredsstillende i henhold til gjeldende krav.

3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente informasjon i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 1. desember 2019.

4 Villkår for tillatelsen

Det er kun gitt tillatelse til innsamling av det datamaterialet som fremgår av søknaden. Data hentet fra Forsvaret skal ikke benyttes til andre formål enn den aktuelle masteroppgaven. Ved prosjektslutt skal alle data hentet fra Forsvaret slettes. Det skal sendes sluttmelding til FHS vedlagt masteroppgaven. Sluttmelding sendes til følgende e-postadresse: datautlevering@fhs.mil.no

Postadresse	Besøksadresse	Sivil telefon/telefaks	Epost/ Internett	Vedlegg
Postboks 800 Postmark 2617 Lillehammer Norge	Akershus festning, bygn 14 0015 Oslo Norge	02100 3099	postmottak@fhs.no www.forsvaret.no	
		Militær telefon/telefaks	Organisasjonsnummer	
			NO-980 105 174 8006	

Sven G. Holtmark
professor
leder av forskningsnemnda

Dokumenter er elektronisk godkjent, og har derfor ikke håndskreven signatur.

Vedlegg 3 – Godkjenning for økning av respondenter

SV: Tillatelse til datainnsamling i Forsvaret

Boye, Borghild <bboye@mil.no>

so. 22.08.2019 11:47

Til: sondre myhre <sondremyhre@outlook.com>

Hei

Jeg har avskjært spørsmålet om økning av antall respondenter med forskningsnemndas leder, og han svarer: "Det er greit, så lenge metodikken når det gjelder håndtering av personopplysninger, anonymitet etc. ivaretas som i opprinnelig søknad."

Mvh

Borghild Boye

Fra: sondre myhre [sondremyhre@outlook.com]

Sendt: 21. august 2019 20:32

Til: Boye, Borghild

Emne: Sv: Tillatelse til datainnsamling i Forsvaret

Hei,

tusen takk for tillatelse.

Vi ser nå at det for undersøkelsen vil være mulig å øke antall respondenter i undersøkelsen, fra 50 til 150-200 personer. Aksepterer dere dette innenfor tillatelsen som er gitt, eller ønsker dere at vi sender inn en formell søknad?

Med vennlig hilsen

Sondre Myhre

Fra: Boye, Borghild <bboye@mil.no>

Sendt: tirsdag 13. august 2019 11:09

Til: sondremyhre@outlook.com <sondremyhre@outlook.com>

Kopi: bjartevagenes@gmail.com <bjartevagenes@gmail.com>

Emne: Tillatelse til datainnsamling i Forsvaret

Hei

Vedlagt følger tillatelse til datainnsamling i Forsvaret i forbindelse med masteroppgave.

Mvh

Borghild Boye

1 of 1

11/15/19, 8:30 PM




<https://outlook.live.com/mail/D?search=id/AQJQ&ADAs=ATY3Zm...>

seniorrådgiver

Forsvarets høgskole

Vedlegg 4 – Personvern-godkjenning fra SST

Godkjenning fra Sjøforsvarsstaben (2019-06-24)

Fra:  Heia, Niklas Sendt: ma 24.06.2019 14:03
Til:  Vågenes, Bjarte
Kopi:  Vik, Ragnhild
Emne: Undersøkelse om "Teamledelse" - Søknad om å drive datainnsamling på fregattene


Hei!

Viser til tidligere mailkorrespondanse.

Vi har gått gjennom søknaden deres om å drive datainnsamling på fregattene angående masteroppgave på UIT, og så lenge dere holdere dere innenfor det dere i nevnte søknad har skrevet angående datainnsamlingen, så gir vi vårt skriftlige samtykke til at dette er greit for oss.

Ønsker dere masse lykke til med oppgaven!

Vennlig hilsen,

 **Niklas Heia**
Løytnant / VA-Jurist
Sjøforsvarsstaben

E-post: niheia@mil.no
Telefon: 0540 4219 / 5550 4219
Adresse: Haakonsværn adm.bygg

Vedlegg 5 – Godkjenning fra 1. Fregattskvadron

Fra: Skoge, Arild

Sendt: tirsdag 11. juni 2019 17.58

Til: Vågenes, Bjarte; PERSONVERN MARINEN (postboks)

Kopi: Myhre, Sondre; Andersen, Rune (MAR);

Emne: SV: Undersøkelse om "Teamløse" - Søknad om å drive datainnsamling på fregattene

Vi er positive til denne masteroppgaven. Alt som kan bidra til læring og forbedre organisasjonen er bra. Det er tre besetninger som har sagt seg villig til å delta til oppgaven deres.

Når det gjelder siste besetningen, så ønsker vi lengre betenkningstid. Dere vil få svar i starten av august. Da er de tilbake etter ferie. Det er fint om vi kunne fått spørsmålene til gjennomlesning før de sendes ut, hvis det er mulig. Innslagspunktet for videre dialog vil være min Skipssersjant. Han vil koordinere for alle de tre besetningene.

Mvh

Arild Skoge
Kommandørkaptein
Skvadronssjef
1.Fregattskvadron
Kontor:
Mob:

Vedlegg 6 – Spørreundersøkelse og informasjonsskriv til respondentene

Informasjon til respondenten

Denne undersøkelsen er del av vår masteroppgave på studiet "Strategisk ledelse og økonomi" på Universitetet i Tromsø. Hensikten med vår oppgave er å se nærmere på hvordan teamlederne på Sjøforsvarets fregatter utøver lederskap, og hvordan dette lederskapet påvirker teamets prosesser og effektivitet. Som del av et team ombord på fregatt ønsker vi svært gjerne at du deltar i undersøkelsen. Ønskede deltakere i undersøkelsen er besetningsmedlemmer unntatt detalj-ledere (detaljoffiserer/detaljbefal), avdelingsledere og fartøyets ledelse. Denne kategori personell er i undersøkelsens øyemed teamledere, og deres besvarelser er ikke relevante for undersøkelsen. For undersøkelsens gyldighet er vi avhengige av så mange besvarelser som mulig, og setter veldig pris på ditt bidrag.

ADMINISTRATIV INFORMASJON:

Prosjektet er meldt inn til NSD (Norsk senter for forskningsdata) og FHS (Forsvarets Høyskole).

Samtykke i henhold til artikkel 6 nr 1 bokstav A i Personvernloven bekreftes ved å gjennomføre denne undersøkelsen. Du har til enhver tid rett til å nekte deltakelse i undersøkelsen. Samtykket kan også trekkes tilbake til enhver tid ved å kontakte forfatterne per telefon eller mail. Som deltaker har du også rett til innsyn, endre din besvarelse eller slette besvarelse. Dette gjøres ved å kontakte forfatterne per telefon eller mail. Alle besvarelser er nummerert, og du bes oppgi nummer som referanse dersom forfatterne kontaktes. Alle svar på undersøkelsen vil bli destruert når forskningsprosjektet avsluttes 1. desember 2019.

PRAKTISK INFORMASJON:

Undersøkelsen er delt inn 3 deler:

- Del 1: Generelle spørsmål om din plassering i organisasjonen
- Del 2: Spørsmål om hvordan du opplever lederskapet som utøves på deg av teamleder
- Del 3: Spørsmål om hvordan du opplever at teamleders lederskap påvirker deg og teamet som helhet

Enkelte av spørsmålene kan fremstå noe direkte og konfronterende. Undersøkelsen har ikke til intensjon å gi en vurdering av hvert enkelt team og dets leder, men vi er avhengige av ærlige tilbakemeldinger på ledelse og teamene for å avdekke eventuelle positive og negative sammenhenger mellom teamledelse og teamets prosesser og effektivitet. Besvarelse vil være anonym, og det vil ikke være mulig å identifisere hverken team eller enkeltpersoner ut ifra masteroppgaven.

BEGREPSAVKLARING:

TEAM og TEAMLEDER følger den formelle struktur innad i egen avdeling og detalj (Operasjon, Våpenteknisk, Skipsteknisk, Logistikk).

Med TEAM menes: Detaljens medlemmer, inkludert detaljoffiser/detaljbefal (eksempelvis forpleiningsdetaljen, med stuert som detaljbefal).

Med TEAMLEDER menes: Detaljoffiser/detaljbefal (eksempelvis Systemoffiser Luftteknisk detalj).

Undersøkelsen tar ca 15 minutter å gjennomføre.

Ferdig utfylt skjema bes leveres til fartøyets Skipssersjant for oppbevaring.

Tusen takk for din tid.

Med vennlig hilsen

Bjarte Vågenes, Marinens Krigføringssenter, Hovedinstruktør ASW VT Mail: bjartevagenes@gmail.com , Mobil: 415 04 397
Sondre Myhre, Prosjektoffiser Ubåtjenesten Mail: sondremyhre@outlook.com , Mobil: 988 87 889

Besvarelse nummer: _____

DEL 1: Generell informasjon

Hvilken avdeling tilhører du?

- Operativ Skipsteknisk Våpenteknisk Logistikk

Hvilken detalje tilhører du i denne avdelingen? (Eksempelvis forpleiningsdetaljen, undervannskrigføringsdetaljen, elektrodetaljen)

Hvor lenge har vært en del av dette teamet?

- 1 år eller mindre 1-3 år 3 år eller mer

Hva lenge har du tjenestegjort på fregatt?

- 1 år eller mindre 1-3 år 3 år eller mer

Har teamet ditt hatt utskiftning av teammedlemmer de siste 3 måneder?

- ja
 nei

Har teamet ditt hatt mer 50% utskiftning av teammedlemmer de siste 6 måneder?

- ja
 nei

DEL 2: Hvordan du oppfatter din teamleders utøvende ledelse

Ta stilling til følgende påstander og kryss av for det du mener passer best for din teamleder. Min teamleder...

	Ikke i det hele tatt	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Ikke relevant/ ønsker ikke svare
oppleves som den med mest makt i teamet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
har min tillit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
er den med mest fagkompetanse i teamet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
innfrir mine forventninger til hvordan en leder skal fremstå og jeg har et godt personlig forhold	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vil det beste for meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
er lojal mot teamet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bidrar til at jeg har eierskap til de resultater teamet oppnår	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
viser omsorg for sine teammedlemmer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ta stilling til følgende påstander og kryss av for det du mener passer best for din teamleder. Min teamleder...

	Ikke i det hele tatt	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Ikke relevant/ ønsker ikke svare
fremstår som forberedt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
planlegger hensiktsmessig fremover i tid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
planlegger aktiviteter på en god måte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ta stilling til følgende påstander og kryss av for det du mener passer best for din teamleder. Min teamleder...

	ikke i det hele tatt	i liten grad	i noen grad	i stor grad	i svært stor grad	ikke relevant/ ønsker ikke svare
er tydelig på hva teamet skal levere og hvilke mål som skal nås	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
produserer egne måletringer og milepæler for teamet utover sjelens "command aim"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
er tydelig på hva som er teamets ambisjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kommuniserer på en god måte sammenhengen mellom teamets mål og hvilke oppgaver vi skal utføre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
har klare utfalte visjoner for teamet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
er tydelig på hvilke rammer teamet skal forholde seg til i arbeidet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
er tydelig på hva teamet skal gjøre og hvordan arbeidet skal fordeles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
er tydelig på hvilke verdier som er viktige for teamet, og hvilken oppførsel som aksepteres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
er opptatt av at medlemmene kan prosedyrene som brukes i arbeidet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
er opptatt av at teamet måler og bedømmer resultatene av arbeidet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
belønner atferd som bidrar til å nå teamets mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
straffer atferd som motarbeider teamets mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ta stilling til følgende påstander og kryss av for det du mener passer best for din teamleder. Min teamleder...

	ikke i det hele tatt	i liten grad	i noen grad	i stor grad	i svært stor grad	ikke relevant/ ønsker ikke svare
bryter inn når det oppstår konflikter og krangler mellom teammedlemmer, som ikke er relatert til arbeidsoppgaver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
oppfordrer til kritisk tenkning rundt oppdraget	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
motiverer meg med sin væremåte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kommuniserer på en måte jeg forstår	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
har en konstruktiv tilnærming til faglige og oppgaverelaterte tilbakemeldinger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
er villig til å inngå kompromisser i oppgaverelaterte sammenhenger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
viser interesse for de resultater jeg oppnår i mitt arbeid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ta stilling til følgende påstander og kryss av for det du mener passer best for din teamleder. Min teamleder...

	ikke i det hele tatt	i liten grad	i noen grad	i stor grad	i svært stor grad	ikke relevant/ ønsker ikke svare
involverer teamet i beslutningstaking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
etteroppretter mine innspill når beslutninger skal tas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
er trofast mot sin egen beslutning, etter at den er tatt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gjennomfører beslutningsprosesser som virker motværende på meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
unngår beslutningsprosesser jeg forventer at teamleder deltar i	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
overlater viktige beslutninger til teamet, istedenfor å fatte dem selv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tar meg ta egne beslutninger som omhandler mine ansvarsområder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hindrer meg i å ta selvstendige beslutninger vedrørende mine ansvarsområder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
er til min disposisjon, når jeg behøver avklaringer eller veiledning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
har en naturlig og autentisk lederstil (er seg selv)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gir meg følelsen av å være en del av noe som er større enn meg selv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
opplever jeg som en god leder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
opplever jeg som et godt forbilde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tilpasser sitt lederskap til situasjonen teamet befinner seg i	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
har vanskeligheter med å sjåasse seg nye situasjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
utøver et tydelig lederskap i situasjoner preget av usikkerhet og stress	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Beskriv kort med én setning hva du mener er den største styrken ved din teamleder sitt lederskap.

Beskriv kort med én setning hva du mener er den største svakheten ved din teamleder sitt lederskap.

DEL 3: Hvordan du opplever ditt team og deres team-prosesser

Ta stilling til følgende påstander og kryss av for det du mener er mest treffende for ditt team som helhet

	Ikke i det hele tatt	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Ikke relevant/ ønsker ikke svare
Mitt team vet hvilke oppgaver vi som team skal løse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitt team vet begrunnelsen for hvorfor vi skal løse de oppgavene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitt team vet hvilke mål vi som team skal nå	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitt team vet rasjonålet for hvorfor vi skal nå de målene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ta stilling til følgende påstander og kryss av for det du mener er mest treffende for ditt team som helhet

	Ikke i det hele tatt	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Ikke relevant/ ønsker ikke svare
Mine teammedlemmer bidrar med innspill og forslag til hvordan oppgaver kan gjennomføres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mine teammedlemmer involverer seg i problemløsning når et problem har oppstått	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hele teamet inkluderes i planleggingsarbeid (eks før en avreise, forberedelse til operasjon)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I mitt team er det takhøyde for å si ifra hvis man er uenig i hvordan en oppgave skal gjennomføres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ta stilling til følgende påstander og kryss av for det du mener er mest treffende for ditt team som helhet

	Ikke i det hele tatt	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Ikke relevant/ ønsker ikke svare
Mitt team gjennomfører en felles brief før en team-oppgave (eks. nåvex, serials under øvelse, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitt team gjennomfører en felles de-brief etter en team-oppgave (eks. nåvex, serials under øvelse, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ta stilling til følgende påstander og kryss av for det du mener er mest treffende for ditt team som helhet

	Ikke i det hele tatt	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Ikke relevant/ ønsker ikke svare
Mine teammedlemmer bidrar til at jeg ønsker å være en del av teamet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mine teammedlemmer bidrar til at vi har et godt samhold i teamet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mine teammedlemmer motiverer meg til å gjøre en god jobb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mine teammedlemmer motiverer hverandre til å nå teamets felles mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mine teammedlemmer viser omsorg for hverandre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ta stilling til følgende påstander og kryss av for det du mener er mest treffende for ditt team som helhet

	Ikke i det hele tatt	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Ikke relevant/ ønsker ikke svare
Mitt team opplever interne konflikter og uenigheter som går ut over oppgavene vi skal gjøre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medlemmer av mitt team utviser negative følelsesutbrudd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medlemmer av mitt team utviser positive følelsesutbrudd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitt team har avklart når det er akseptert å vise sterke følelser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Et medlems utvising av sterke følelser smitter over på andre i teamet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
medlemmer av mitt team har utvist negative følelsesutbrudd i situasjoner hvor jeg mener det har vært upassende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ta stilling til følgende påstander og kryss av for det du mener passer best for ditt team og din teamleder

	Ikke i det hele tatt	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Ikke relevant/ ansker ikke svare
Mine teammedlemmer har en tydelig forståelse for hvilke oppgaver jeg skal gjennomføre innenfor en gitt tidsramme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mine teammedlemmer har en tydelig forståelse for hverandres roller i teamet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitt team har en tydelig forståelse for hverandres oppgaver i situasjoner vi ikke har vært i før	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mine teammedlemmer kommuniserer tydelig hva hver av oss skal gjøre i situasjoner vi ikke har vært i før	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitt team har en god intern kommunikasjon i ukjente situasjoner hvor det ikke eksisterer noen prosedyrer eller instruks for gjennomføring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Beskriv kort med én setning hva du mener er den største styrken til ditt team

Beskriv kort med én setning hva du mener er den største svakheten til ditt team

[» Redirection to final page of Online Undersøkelse \(endre\)](#)

Vedlegg 7 – Deskriptiv statistikk

Descriptive Statistics

	N Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Mean Statistic	Std. Deviation Statistic
Nummer på besvarelsen	149	25	804	458,54	310,130
Besetning	149	1	3	2,05	,880
Avdeling	149	1	5	2,59	1,203
Detalje	149	11	351	196,41	134,158
Hvor lenge har du vært en del av dette teamet?	149	1	3	1,61	,760
Hvor lenge har du tjenestegjort på fregatt?	149	1	3	1,73	,827
Har teamet ditt har utskiftning av teammedlemmer de siste 3 måneder?	149	1	2	1,21	,412
Har teamet ditt hatt mer enn 50% utskiftning de siste 6 måneder?	146	1	2	1,77	,424
MIN TEAMLEDER oppleves som den med mest makt i teamet	146	1	5	3,79	,991
har min tillit	148	2	5	4,23	,729
er den med mest fagkompetanse i teamet	143	1	5	3,80	,983
innfrir mine forventninger til hvordan en leder skal fremstå	148	1	5	3,96	,880
og jeg har et godt personlig forhold	147	1	5	3,64	,914
vil det beste for meg	145	2	5	4,17	,697
er lojal mot teamet	149	2	5	4,40	,657
bidrar til at jeg har eierskap til de resultater teamet oppnår	142	2	5	3,96	,785
viser omsorg for sine teammedlemmer	146	1	5	4,12	,792
MIN TEAMLEDER fremstår som forberedt	147	2	5	4,12	,772
planlegger hensiktsmessig fremover i tid	147	2	5	4,03	,802
planlegger aktiviteter på en god måte	144	2	5	3,90	,713

Descriptive Statistics

	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Nummer på besvarelsen	-,264	,199	-1,800	,395
Besetning	-,092	,199	-1,711	,395
Avdeling	,315	,199	-,697	,395
Detalje	-,339	,199	-1,648	,395
Hvor lenge har du vært en del av dette teamet?	,789	,199	-,831	,395
Hvor lenge har du tjenestegjort på fregatt?	,538	,199	-1,331	,395
Har teamet ditt har utskiftning av teammedlemmer de siste 3 måneder?	1,403	,199	-,031	,395
Har teamet ditt hatt mer enn 50% utskiftning de siste 6 måneder?	-1,277	,201	-,374	,399
MIN TEAMLEDER oppleves som den med mest makt i teamet	-,638	,201	,146	,399
har min tillit	-,492	,199	-,601	,396
er den med mest fagkompetanse i teamet	-,530	,203	-,103	,403
innfrir mine forventninger til hvordan en leder skal fremstå	-,771	,199	,399	,396
og jeg har et godt personlig forhold	-,093	,200	-,558	,397
vil det beste for meg	-,611	,201	,545	,400
er lojal mot teamet	-,794	,199	,224	,395
bidrar til at jeg har eierskap til de resultater teamet oppnår	-,474	,203	-,062	,404
viser omsorg for sine teammedlemmer	-1,055	,201	2,200	,399
MIN TEAMLEDER fremstår som forberedt	-,565	,200	-,104	,397
planlegger hensiktsmessig fremover tid	-,534	,200	-,131	,397
planlegger aktiviteter på en god måte	-,444	,202	,357	,401

Descriptive Statistics

	N Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Mean Statistic	Std. Deviation Statistic
MIN TEAMLEDER er tydelig på hva teamet skal levere og hvilke mål som skal nås	146	2	5	3,95	,746
produserer egne målsetninger og milepæler for teamet utover sjefens "command aim"	135	1	5	3,44	,944
er tydelig på hva som er teamets ambisjoner	144	1	5	3,72	,797
kommuniserer på en god måte sammenhengen mellom teamets mål og hvilke oppgaver vi skal utføre	146	1	5	3,71	,871
har klare uttalte visjoner for teamet	142	1	5	3,54	,888
er tydelig på hvilke rammer teamet skal forholde seg til i arbeidet	145	2	5	3,75	,732
er tydelig på hva teamet skal gjøre og hvordan arbeidet skal fordeles	147	2	5	3,88	,793
er tydelig på hvilke verdier som er viktige for teamet, og hvilken opptreden som aksepteres	147	1	5	3,90	,839
er opptatt av at medlemmene kan prosedyrene som brukes i arbeidet	148	2	5	4,08	,675
er opptatt av at teamet måler og bedømmer resultatene av arbeidet	147	1	5	3,58	,851
belønner atferd som bidrar til å nå teamets mål	141	1	5	3,43	,864
straffer atferd som motarbeider teamets mål	124	1	5	2,65	1,083

Descriptive Statistics

	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
MIN TEAMLEDER er tydelig på hva teamet skal levere og hvilke mål som skal nås	-,327	,201	-,179	,399
produserer egne målsetninger og milepæler for teamet utover sjefens "command aim"	-,297	,209	-,255	,414
er tydelig på hva som er teamets ambisjoner	-,380	,202	,273	,401
kommuniserer på en god måte sammenhengen mellom teamets mål og hvilke oppgaver vi skal utføre	-,547	,201	,326	,399
har klare uttalte visjoner for teamet	-,314	,203	-,083	,404
er tydelig på hvilke rammer teamet skal forholde seg til i arbeidet	-,439	,201	,191	,400
er tydelig på hva teamet skal gjøre og hvordan arbeidet skal fordeles	-,279	,200	-,392	,397
er tydelig på hvilke verdier som er viktige for teamet, og hvilken opptreden som aksepteres	-,383	,200	-,089	,397
er opptatt av at medlemmene kan prosedyrene som brukes i arbeidet	-,233	,199	-,311	,396
er opptatt av at teamet måler og bedømmer resultatene av arbeidet	-,349	,200	,169	,397
belønner atferd som bidrar til å nå teamets mål	-,226	,204	-,081	,406
straffer atferd som motarbeider teamets mål	,359	,217	-,353	,431

Descriptive Statistics

	N Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Mean Statistic	Std. Deviation Statistic
MIN TEAMLEDER bryter inn når det oppstår konflikter og kranbler mellom teammedlemmer, som ikke er relatert til arbeidsoppgaver	84	1	5	3,24	,939
oppfordrer til kritisk tenkning rundt oppdraget	137	1	5	3,55	,785
motiverer meg ved sin væremåte	145	1	5	3,54	,965
kommuniserer på en måte jeg forstår	148	1	5	4,07	,762
har en konstruktiv tilnærming til faglige og oppgaverelaterte tilbakemeldinger	143	1	5	3,90	,748
er villig til å inngå kompromisser i oppgaverelaterte sammenhenger	135	1	5	3,74	,782
viser interesse for de resultater jeg oppnår i mitt arbeid	143	1	5	3,78	,851
MIN TEAMLEDER involverer teamet i beslutningstaking	145	1	5	3,71	,841
etterspør mine innspill i når beslutninger skal tas	141	1	5	3,20	,965
er trofast mot sin egen beslutning, etter at den er tatt	145	2	5	3,96	,665
gjennomfører beslutningsprosesser som virker motiverende på meg	137	1	5	3,42	,838
unngår beslutningsprosesser jeg forventer at teamleder deltar i	128	1	5	2,23	1,061
overlater viktige beslutninger til teamet, istedet for å fatte dem selv	140	1	5	2,35	,936

Descriptive Statistics

	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
MIN TEAMLEDER bryter inn når det oppstår konflikter og krangler mellom teammedlemmer, som ikke er relatert til arbeidsoppgaver	-,587	,263	-,211	,520
oppfordrer til kritisk tenkning rundt oppdraget	-,415	,207	,207	,411
motiverer meg ved sin væremåte	-,294	,201	-,293	,400
kommuniserer på en måte jeg forstår	-,676	,199	,963	,396
har en konstruktiv tilnærming til faglige og oppgaverelaterte tilbakemeldinger	-,646	,203	1,159	,403
er villig til å inngå kompromisser i oppgaverelaterte sammenhenger	-,363	,209	,389	,414
viser interesse for de resultater jeg oppnår i mitt arbeid	-,595	,203	,588	,403
MIN TEAMLEDER involverer teamet i beslutningstaking	-,189	,201	-,180	,400
etterspør mine innspill i når beslutninger skal tas	-,071	,204	-,352	,406
er trofast mot sin egen beslutning, etter at den er tatt	-,241	,201	,101	,400
gjennomfører beslutningsprosesser som virker motiverende på meg	-,249	,207	,087	,411
unngår beslutningsprosesser jeg forventer at teamleder deltar i	,682	,214	-,134	,425
overlater viktige beslutninger til teamet, istedet for å fatte dem selv	,312	,205	-,502	,407

Descriptive Statistics

	N Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Mean Statistic	Std. Deviation Statistic
lar meg ta egne beslutninger som omhandler mine ansvarsområder	142	2	5	3,90	,756
hindrer meg i å ta selvstendige beslutninger vedrørende mine ansvarsområder	138	1	4	1,75	,793
er til min disposisjon, når jeg behøver avklaringer eller veiledning	143	1	5	4,03	,864
har en naturlig og autentisk lederstil (er seg selv)	146	1	5	4,29	,714
gir meg følelsen av å være en del av noe som er større enn meg selv	134	1	5	3,49	,979
opplever jeg som en god leder	143	1	5	4,06	,846
opplever jeg som et godt forbilde	145	1	5	3,78	,916
tilpasser sitt lederskap til situasjonen teamet befinner seg i	138	1	5	3,87	,844
har vanskeligheter med å tilpasse seg nye situasjoner	136	1	5	1,95	,889
utøver et tydelig lederskap i situasjoner preget av usikkerhet og stress	135	1	5	3,84	,863
Mitt team vet hvilke oppgaver vi som team skal løse	145	2	5	4,26	,624
Mitt team ved begrunnelsen for hvorfor vi skal løse de oppgavene	145	2	5	4,20	,693
Mitt team vet hvilke mål vi som team skal nå	144	2	5	4,08	,642
Mitt team vet rasjonalet for hvorfor vi skal nå de målene	143	2	5	4,02	,736

Descriptive Statistics

	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
lar meg ta egne beslutninger som omhandler mine ansvarsområder	-,233	,203	-,354	,404
hindrer meg i å ta selvstendige beslutninger vedrørende mine ansvarsområder	,755	,206	-,197	,410
er til min disposisjon, når jeg behøver avklaringer eller veiledning	-,720	,203	,328	,403
har en naturlig og autentisk lederstil (er seg selv)	-1,062	,201	2,355	,399
gir meg følelsen av å være en del av noe som er større enn meg selv	-,177	,209	-,586	,416
opplever jeg som en god leder	-,745	,203	,472	,403
opplever jeg som et godt forbilde	-,479	,201	-,004	,400
tilpasser sitt lederskap til situasjonen teamet befinner seg i	-,486	,206	,136	,410
har vanskeligheter med å tilpasse seg nye situasjoner	1,322	,208	2,278	,413
utøver et tydelig lederskap i situasjoner preget av usikkerhet og stress	-1,038	,209	1,971	,414
Mitt team vet hvilke oppgaver vi som team skal løse	-,425	,201	,263	,400
Mitt team ved begrunnelsen for hvorfor vi skal løse de oppgavene	-,670	,201	,683	,400
Mitt team vet hvilke mål v som team skal nå	-,236	,202	,041	,401
Mitt team vet rasjonalet for hvorfor vi skal nå de målene	-,248	,203	-,513	,403

	N Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Mean Statistic	Std. Deviation Statistic
Mine teammedlemmer bidrar med innspill og forslag til hvordan oppgaver kan gjennomføres	144	3	5	4,17	,679
Mine teammedlemmer involverer seg i problemløsning når et problem har oppstått	145	2	5	4,18	,704
Hele teamet inkluderes i planleggingsarbeid (eks før en øvelse, forberedelse til operasjon)	141	1	5	3,71	,922
I mitt team er det takhøyde for å si ifra hvis man er uenig i hvordan en oppgave skal gjennomføres	144	1	5	4,01	,815
Mitt team gjennomfører en felles brief før en team-oppgave (eks navex, serials under øvelse, etc)	141	1	5	3,85	1,014
Mitt team gjennomfører en felles de-brief etter en team-oppgave (eks navex, serials under øvelse, etc)	141	1	5	3,63	1,085
Mine teammedlemmer bidrar til at jeg ønsker å være en del av teamet	145	2	5	4,15	,767
Mine teammedlemmer bidrar til at vi har et godt samhold i teamet	146	2	5	4,17	,708
Mine teammedlemmer motiverer meg til å gjøre en god jobb	145	2	5	4,01	,777
Mine teammedlemmer motvierer hverandre til å nå teamets felles mål	145	1	5	4,01	,764
Mine teammedlemmer viser omsorg for hverandre	145	1	5	4,08	,759
Mitt team opplever interne konflikter og uenigheter som går ut over oppgavene vi skal gjøre	141	1	5	2,02	,797

	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Mine teammedlemmer bidrar med innspill og forslag til hvordan oppgaver kan gjennomføres	-,219	,202	-,827	,401
Mine teammedlemmer involverer seg i problemløsning når et problem har oppstått	-,509	,201	,009	,400
Hele teamet inkluderes i planleggingsarbeid (eks før en øvelse, forberedelse til operasjon)	-,385	,204	-,374	,406
I mitt team er det takhøyde for å si ifra hvis man er uenig i hvordan en oppgave skal gjennomføres	-,642	,202	,511	,401
Mitt team gjennomfører en felles brief før en team-oppgave (eks navex, serials under øvelse, etc)	-,781	,204	,245	,406
Mitt team gjennomfører en felles de-brief etter en team-oppgave (eks navex, serials under øvelse, etc)	-,650	,204	-,108	,406
Mine teammedlemmer bidrar til at jeg ønsker å være en del av teamet	-,547	,201	-,267	,400
Mine teammedlemmer bidrar til at vi har et godt samhold i teamet	-,376	,201	-,515	,399
Mine teammedlemmer motiverer meg til å gjøre en god jobb	-,462	,201	-,131	,400
Mine teammedlemmer motvierer hverandre til å nå teamets felles mål	-,498	,201	,548	,400
Mine teammedlemmer viser omsorg for hverandre	-,623	,201	,802	,400
Mitt team opplever interne konflikter og uenigheter som går ut over oppgavene vi skal gjøre	,734	,204	,932	,406

Descriptive Statistics

	N Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Mean Statistic	Std. Deviation Statistic
Medlemmer av mitt team utviser negative følelsesutbrudd	142	1	4	2,12	,838
Medlemmer av mitt team utviser positive følelsesutbrudd	141	1	5	3,43	,896
Mitt team har avklart når det er akseptert å vise sterke følelser	120	1	5	2,67	1,095
Et medlems utvisning av sterke følelser smitter over på andre i teamet	130	1	5	3,11	,847
Medlemmer av mitt team har utvist negative følelsesutbrudd i situasjoner hvor jeg mener det har vært upassende	134	1	5	1,96	,965
Mine teammedlemmer har en tydelig forståelse for hvilke oppgaver jeg skal gjennomføre innenfor en gitt tidsramme	143	2	5	3,82	,678
Mine teammedlemmer har en tydelig forståelse for hverandres roller i teamet	143	2	5	3,99	,622
Mitt team har en tydelig forståelse for hverandres oppgaver i situasjoner vi ikke har vært i før	136	1	5	3,63	,768
Mine teammedlemmer kommuniserer tydelig hva hver av oss skal gjøre i situasjoner vi ikke har vært i før	138	2	5	3,54	,794
Mitt team har en god intern kommunikasjon i ukjente situasjoner hvor det ikke eksisterer noen prosedyrer eller instruks for gjennomføring	134	2	5	3,73	,796
Valid N (listwise)	46				

Descriptive Statistics

	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Medlemmer av mitt team utviser negative følelsesutbrudd	,284	,203	-,581	,404
Medlemmer av mitt team utviser positive følelsesutbrudd	-,830	,204	,903	,406
Mitt team har avklart når det er akseptert å vise sterke følelser	,033	,221	-,825	,438
Et medlems utvising av sterke følelser smitter over på andre i teamet	-,286	,212	,547	,422
Medlemmer av mitt team har utvist negative følelsesutbrudd i situasjoner hvor jeg mener det har vært upassende	,652	,209	-,195	,416
Mine teammedlemmer har en tydelig forståelse for hvilke oppgaver jeg skal gjennomføre innenfor en gitt tidsramme	-,310	,203	,240	,403
Mine teammedlemmer har en tydelig forståelse for hverandres roller i teamet	-,173	,203	,208	,403
Mitt team har en tydelig forståelse for hverandres oppgaver i situasjoner vi ikke har vært i før	-,356	,208	,393	,413
Mine teammedlemmer kommuniserer tydelig hva hver av oss skal gjøre i situasjoner vi ikke har vært i før	-,032	,206	-,411	,410
Mitt team har en god intern kommunikasjon i ukjente situasjoner hvor det ikke eksisterer noen prosedyrer eller instruks for gjennomføring	-,203	,209	-,362	,416
Valid N (listwise)				

