



Institutt for Ingeniørvitenskap og Sikkerheit

# Teamarbeid under kritiske arbeidsoppdrag

- Ein casestudie -

—

**Malin Bakke Hole**

*Masteroppgåve i Samfunnssikkerheit*

*Fordjuping i Sikkerheit og Beredskap i Nordområda*

*Juni 2015*

*Tal på ord: 24 791 ord*





# FORORD

---

Då eg skulle velje tema for denne masteroppgåva, hadde eg eit ynskje om å gjere ei kopling frå det eg tidlegare har studert, organisasjon og leiing, mot sikkerheitsstyring. Eg ynskja å gjere sikkerheitsstyring til mitt eige og få ei litt djupare forståing for korleis ein kan jobbe for nettopp oppnå nokon av dei viktige aspekta innan sikkerheitsstyring. Vegen gjekk via teamarbeid. Teamarbeid har lenge fasinert meg av den enkle grunn at når eit team fungerer er det imponerande kva ein kan få til, men det er tilsvarende imponerande kor galt noko kan gå når nettopp teamarbeidet sviktar. I denne studien fekk høve til å sjå nærmare på korleis ein kan sikre utøving av kritiske arbeidsoperasjonar på både ein trygg og ein effektiv måte.

Denne masteroppgåva har derimot ikkje skrivne seg sjølv og det er fleire som fortener si takk. Aller først vil eg takke informantane og særleg mannen i Redningsselskapet AS som så villig stilte opp og slapp meg inn i verda deira. Dei tok seg tida og svarte så godt dei kunne på dei mange spørsmåla eg hadde. Dei serverte fiskegrateng, bønnevis med kaffi og alle peparkakene eg ville ha. Og ikkje minst tok dei meg med på tur. Eg fekk fylgje med som ein 4-åring med store auge og eit kjempeglis mens bølgiene slo over dekk og piska rutene kvite då stormen herja som verst her i nord i vinter.

Eg vil dessutan nytte sjansen til å takke rettleiar Are K. Sydnes for å ha stilt så mange vanskelige og kritiske spørsmål at eg mest har hatt lyst til å rive meg i håret! Men, eg hadde nok ikkje kome meg frå idé til masteroppgåve forutan! Maria Hammer, som kicka det heile i gong og ikkje minst har hatt døra opa for smått og stort, må òg nemnast! Om ikkje ho hadde flira og fått oss til å forstå at det ikkje står om liv og død det her, så hadde eg nok gått på veggen for lenge sida!

Knut som så flidig har lest korrektur på dessa *ørtene* NYNORSK-skrivne sidene og ikkje minst stått ved sida mi gjennom heile prosessen, må òg få si velfortente takk.

Og sist, men absolutt ikkje minst; jentene på #KontoretmedK. Her har det vore rom for å dele sorger og gleder, frustrasjon og eufori, kaffi og ikkje minst kake! Det hadde ikkje gått forutan!

Tromsø, 01. Juni 2015 - Malin Bakke Hole





# Samandrag

---

Denne studien skal undersøke korleis ein kan sikre utføring av kritiske arbeidsoperasjonar, her illustrert gjennom operative redningsteam. Det har vorte hevda at det finnast lite empiri om kva som er avgjerande for at operative team presterar, men at etablert teori om teamarbeid kan brukast for å forklare prestasjon i operative team (Flin, 1996). Samtidig, bær naturen ved arbeidsoppdraga til operative redningsteam med seg ei sårbarheit av å møte uventa og uførespegla situasjonar, som igjen kan føre til svikt i teamarbeidet (Weick, 1993). Historia fortel oss at når team sviktar under utføring av kritiske arbeidsoppdrag, kan dette medføre katastrofale konsekvensar (Flin et al., 2008). Weick (1993) argumenterer for at slike team må arbeide inn ei evne til å motstå denne sårbarheita, - dei må bygge inn resiliens i organisasjonen. Problemstillinga for studien er difor; *Korleis kan resiliens byggast inn i team som utøver kritiske arbeidsoppdrag?* Bakgrunnen for oppgåva var òg ei oppfatning av at det er overlapp i terminologi kring resiliens og teamarbeid. Denne studien kan difor seiast å ha to føremål; å bidra med empiri om prestasjon i operative redningsteam, samt undersøke kor vidt teamarbeid kan bidra til å bygge resiliens i team som utøver kritiske arbeidsoperasjonar.

For å svare på problemstillinga vart det gjennomført ein kvalitativ case-studie av ein operativ redningsaktør som opererer på havet. Det vart utført deltakande observasjon av ein kritisk arbeidsoperasjon, dokumentanalyse av det formelle rammeverket for arbeidsoperasjonane i denne organisasjonen, samt tematiserte intervju av landbasert tilsette. Hovudempirien for denne studien baserar seg derimot på semi-strukturerte intervju av tre besetningar, der kvar besetning består av ein kaptein, ein styrmann og ein maskinist.

Funn frå denne studien viser at etablerte teoriar om prestasjon i team, òg går att som avgjerande for at denne operative redningsaktøren skal prestere. Dette underbygger argumentet om at teamteori kan forklare prestasjon i operative team. I den utvalte casen er det ideelt at teamet har gode rutinar for kommunikasjon, kjenner arbeidet godt, samt kjenner dei øvrige teammedlemmane. Vidare finn ein at nøkkeldimensjonar ved etablert teamteori går att i karakteristikkar for resiliente organisasjonar, og at ein difor kan nytte teamarbeid for å oppnå desse karakteristikane, så vel som å sikre effektiv utføring av kritiske arbeidsoppdrag.

**Rettleiar:** Are Sydnes, Institutt for Ingeniørvitskap og Sikkerheit, Universitetet i Tromsø.

**Søkeord:** *Samfunnssikkerhet, teamarbeid, teamwork, kritiske arbeidsoperasjonar, operative redningsteam, incident management, høgt-presterende team, the Big Five, resiliens, resilience.*



# Avklaring av sentrale omgrep

---

I det følgjande vil eg avklare nokre av dei sentrale omgrepa i denne studien.

**Team:** Eit team kan definerast som ei gruppe på minst to personar med komplementær kompetanse som samarbeider for å realisere eit felles mål (Jacobsen & Thorsvik, 2009:405). Teama som er i fokus i denne studien er operative team i redningstenesta. Flin (1996) presiserer at slike team er "*Incident teams at or near the scene of event, and responsible for managing operational response*" (Flin, 1996:187). I denne studien vert eit team illustrert av besetninga i redningsskøyten til Redningsselskapet AS, som her består av 3 personar; ein kaptein, ein styrmann og ein maskinist.

**Kritiske arbeidsoperasjonar:** Kritiske arbeidsoperasjonar er her operasjonar som er utført under kritiske omstende. Desse treng verken vere traumatiske eller dramatiske, men kritiske arbeidsoperasjonar er prega av tidspress og kompleksitet i form av at ting raskt kan endre seg (Flin, 1996; Weick, 1993; Johnsen & Eid, 2006). Omgjevnadane er ustabile og dynamiske, og aktørane har liten kontroll over dei (ibid). I tillegg vil konsekvensane av feil eller ulykker kunne vere fatale i form av skade på liv, helse eller materielle verdiar (ibid). I denne studien er slike operasjonar illustrert av redningsoppdrag utført av redningsskøyten til Redningsselskapet AS.

**Resiliens:** Resiliens er ein ibuande eigenskap som gjer det mogeleg å oppretthalde eller returnere til ein stabil tilstand, samt halde fram med drifta etter ei uønskt hending, samt inneberer ei evne til å tole og returnere frå stressande situasjonar (Rausand & Utne, 2009:27).

## Innholdsliste

<b>1 Innleiing</b> .....	<b>1</b>
1.1 Formål med studien.....	4
1.1.1 Problemstilling og forskingsspørsmål.....	4
1.1.2 Avgrensingar.....	4
1.1.3 Modell og struktur for studien.....	5
<b>2 Vitskapleg metode</b> .....	<b>6</b>
2.1 Kvalitativt case design.....	6
2.1.1 Val av case.....	7
2.2 Datainnsamling.....	7
2.2.1 Informantutval.....	8
2.2.2 Deltakande observasjon.....	9
2.2.3 Dokumentundersøking.....	10
2.2.4 Kvalitative intervju.....	11
2.2.5 Utforming av intervjuguide:.....	12
2.3 Analyse og presentasjon av data.....	13
2.4 Forskingsetiske problemstillingar og metodiske vurderingar.....	14
2.4.1 Forskingsetiske problemstillingar.....	14
2.4.2 Validitet.....	15
2.4.3 Reliabilitet.....	16
<b>3 Teoretisk rammeverk</b> .....	<b>17</b>
3.1 Høgt presterande team.....	17
3.2 Teamarbeid.....	18
3.2.1 Kommunikasjon.....	19
3.2.2 Felles mentale modellar.....	20
3.2.3 Monitorering, tillit og støtteåtfærd.....	21
3.2.4 Teamkjensle.....	22
3.2.5 Teamleiarskap.....	23
3.2.6 Omstillingsevne.....	24
3.3 Resiliens – evna til å handsame det uventa.....	25
3.3.1 Karakteristikkar for resiliens.....	28
3.4 Oppsummering teoretisk rammeverk.....	29
<b>4 Empiri</b> .....	<b>30</b>
4.1 Korleis organiserast teamarbeidet om bord i RS sine redningsskøyter?.....	30
4.1.1 Korleis føregår ein kritisk arbeidsoperasjon hos RS?.....	31
4.2 "Godt teamarbeid... ja, kva er no det?".....	33
4.2.1 Kommunikasjon – "Å vere rund, men likevel kunne seie kor skapet skal stå".....	33
4.2.2 Felles mentale modellar – "Ein fornuftig miks av det skrivne og sedvane".....	34
4.2.3 Monitorering, tillit og støtteåtfærd – "Å vite kva det går ut på".....	36
4.2.4 Teamkjensle – "... tinga vi ikkje kan kontrollere".....	37
4.2.5 Teamleiarskap – "Å vere ein autoritet utan å vere autoritær".....	38
4.2.6 Omstillingsevne – "Improvise og gjere det beste ut av det".....	39
4.3 "Altså, er det ikkje noko teamarbeid, så klarar vi ikkje oppdraget".....	40
4.4 Oppsummering empiri.....	42

<b>5 Drøfting .....</b>	<b>43</b>
5.1 Kva er avgjerande for at teamarbeid skal finne stad under kritiske arbeidsoperasjonar?..	43
5.1.1 <i>Kommunikasjon</i> .....	43
5.1.2 <i>Felles mentale modellar, monitorering, tillit og støtteåtfærd</i> .....	44
5.1.3 <i>Teamkjensle</i> .....	46
5.1.4 <i>Teamleiarskap</i> .....	47
5.1.5 <i>Omstillingsevne</i> .....	48
5.2 Korleis påverkar teamarbeid utøvinga av kritiske arbeidsoperasjonar i operative team? .	50
5.3 Oppsummering teamarbeid under kritiske arbeidsoperasjonar .....	52
5.4 Korleis er samanhengen mellom teamarbeid og resiliens .....	53
<b>6 Konklusjon .....</b>	<b>58</b>
<b>Litteraturliste.....</b>	<b>60</b>
<b>Vedlegg A: Informasjonsskriv og intervjuguide.....</b>	<b>63</b>
<b>Vedlegg B: Godkjenning frå NSD .....</b>	<b>67</b>
<b>Vedlegg C: Grafisk framstilling av forholdet mellom nøkkeldimensjonar .....</b>	<b>69</b>

## Figuroversikt

Figur 1-1 Modell og struktur for studien .....	5
Figur 3-1 The Team Performance Curve (Katzenbach & Smith, 1993:84) .....	17
Figur 3-2 Samanhengen mellom nøkkeldimensjonane (Salas et al., 2005:571).....	18
Figur 5-1 Illustrasjon overlapp mellom teamarbeid og resiliens.....	56

## Tabelloversikt

Tabell 2-1 Oversikt over informantar .....	8
--	---



# 1 Innleiing

Den norske redningstenesta er ei samanfating av ulike aktørar som rykker ut under krevjande, tidspressa og komplekse omstende, der arbeidsoperasjonane ofte er påverka av skiftande, og dynamiske forhold (Rednings- & Beredskapsavdelingen, 2002; Hovden, 2012). Dei operative redningsteama er ofte siste instans for å berge liv og verdiar, så feilhandlingar eller svikt i teamarbeidet under deira arbeidsoperasjonar kan difor gje fatale konsekvensar for alle involverte, -både dei uheldig naudbrotne, så vel som for redningsmannskapa sjølv. Arbeidsoperasjonane dei utfører kan difor seiast å vere av ein kritisk natur. At desse teama er i stand til å tole uventa og uførespegla situasjonar og å fullføre sine kritiske arbeidsoppdrag er difor avgjerande for det norske samfunnet. Redningsselskapet AS er ein av aktørane i den norske redningstenesta, der mannskapet om bord i redningsskøytene langs heile Norskekysten utfører omtrent 70 % av alle redningsoppdraga til sjøs (RS, 2013). Eg ynskjer difor i denne studien å undersøke korleis ein kan sikre at operative team er i stand til å utøve kritiske arbeidsoperasjonar. Dette ynskjer eg å gjere med utgangspunkt i opplevingane til mannskapet i redningsskøytene til Redningsselskapet AS.

Å sikre utføring av arbeidsoperasjonar er eit viktig aspekt i organisasjonsteori, som ofte skildrast i form av effektivitet; altså kor godt ein organisasjon presterar i forhold til å realisere sine mål (Jacobsen & Thorsvik, 2009). Effektivitet kan seiast å vere å få mest mogeleg resultat utifrå minst mogeleg bruk av ressursar (ibid). For å bidra til effektive prestasjonar, har ein blant anna i organisasjonspsykologi funne ut at det er av avgjerande betydning at arbeidstakaren er motivert og trivast (Herzberg, 1959, etter Kaufmann & Kaufmann, 2009). Teamarbeid er òg eit fenomen som i stadig større grad vert tatt i bruk nettopp fordi det bidrar til meir effektiv arbeidsutføring (Katzenbach & Smith, 1998; Salas, Sims & Burke, 2005; Jacobsen & Thorsvik, 2009).

Til tross for utstrakt bruk og fleire fordelar, er ikkje teamarbeid ein garanti for suksess. Opp igjennom historia har dyrekjøpte erfaringar lært oss at svikt i teamarbeid oppstår på grunn av for svak definering av roller og arbeidsoppgåver, mangel på eksplisitt koordinering, mangel på evne til å løyse konflikter eller misforståingar som oppstår på grunn av dårleg kommunikasjon (Flin et al., 2008:99-103). Innan sikkerheitsteori har teamarbeid vorte nytta for å motverke sårbarheita av at det er menneskeleg å gjere feil, særleg i situasjonar med høg risiko, kompleksitet og tidspress (Johnsen & Eid, 2006; Flin et al., 2008). Fokuset har vore retta mot samanhengen mellom teamsvikt og evna til å arbeide i team (ibid). Ved å forbetre

utgangspunktet eit team har for å arbeide saman, kan ein unngå problem i teamarbeidet og dermed sikre utøving av kritiske arbeidsoperasjonar (Flin, 1996; Johnsen & Eid, 2006; Flin et al., 2008; Eriksen, 2011). Tilknytta teamarbeid finnast òg eit eige felt kalla teambuilding, eller teambygging, som forklarar kva ein kan gjere for at eit team skal oppnå høg effektivitet (Hjertø, 2013). Dei mest effektive teama vert kalla høgt presterande team (Katzenbach & Smith, 1993).

Det er føreslått ei rekke framgangsmåtar for å skildre teamarbeid, men gjennomgåande er det at teamarbeid karakteriserast av blant anna kommunikasjon, felles mentale modellar, monitorering, tillit, støtteåtferd, teamkjensle, teamleiarskap og omstillingsevne (Salas, Sims & Burke, 2005). Flin (1996:192) etterlyser spesifikk empiri for korleis teamarbeid kan føregå i operative redningsteam for å sikre optimal krise- og beredskapsleiing. Ho hevdar teori om generisk teamarbeid likevel kan nyttast til å skildre korleis ein kan sikre prestasjon i operative redningsteam, ettersom desse teoriane tek utgangspunkt i team som arbeider under kritiske, komplekse og tidspressa omstende<sup>1</sup> (ibid). Krise- og beredskapsleiing har derimot vorte kritisert for eit stort fokus på leiing og beslutningstaking, og fokuset heller bør rettast mot å etablere gode teamprosesser for å optimalisere krise- og beredskapsleiinga (Flin, 1996:185; Eriksen, 2011:21). Det går att i litteratur at operativ krise- beredskapsleiing i Noreg baserar seg på teamteori (Eriksen, 2011; Johnsen & Eid, 2006). Det finnast derimot lite litteratur spesifikk om den havgåande redningstenesta i Noreg, men ein finn forskning frå SAR-operasjonar til sjøs i Norden (Sjöberg, Wallenius, & Larsson, 2006; Seppänen, Mäkelä, Luokkala, & Virrantaus, 2013; Palm & Törnqvist, 2010). Her handlar det i større grad om å sikre prestasjon på tvers av fleire aktørar, framfor samarbeid internt hos ein aktør. Det er difor interessant å undersøke kor vidt nøkkeldimensjonar ved teamarbeid kan nyttast for å skildre kva som er avgjerande for at teama i redningsskøytene til Redningsselskapet AS presterer.

Kvar organisasjon har deira eigen *perfect storm* – ein kombinasjon av hendingar eller omstende som kan tvinge ein organisasjon ned i kneståande (Seville, 2008:3). For operative redningsteam, er dette i følge Weick (1993) sårbarheita for at teamarbeidet skal kollapse i møte med uventa og uførespegla situasjonar. Weick hevdar at slike team må bygge inn ei evne til å tole uventa og uføresette situasjonar for å vere i stand til å utøve arbeidsoperasjonane sine, - dei må bygge inn resiliens i organisasjonen (1993). Ettersom

---

<sup>1</sup> Empiri for teamteoriar har blant anna tatt utgangspunkt i team som fattar avgjerder under kritiske, komplekse og tidspressa situasjonar, t.d. militære team, team i flyindustrien, team i operasjonssalar og team (etter Flin, 1996; Salas et al., 2005; Johnsen & Eid, 2006; Flin et al., 2008; Eriksen, 2011; Hjertø, 2013).

naturen ved arbeidet til aktørane i redningstenesta gjer dei meir utsatt for å svikte i møte uventa og uførespegla situasjonar, ynskjer eg å undersøke korleis ein kan sikre at eit team er i stand til å tole påkjenninga av slike situasjonar. Eg ynskjer difor å undersøke korleis resiliens kan byggast inn i team som utøver kritiske arbeidsoperasjonar.

Resiliens er eit omgrep som er nytta i ulike situasjonar og under ulike omstende (Westrum, 2006; Hollnagel, 2006; Woods, 2006; Hale & Heijer, 2006). Gjennomgåande er det at resiliens handlar om å tole ytre påkjenningar, enten i form av motstandsdyktigheit eller tilpassing (ibid). Weick (1993:644-650) hevdar at ein kan tilrettelegge for resiliens i team som utfører kritiske arbeidsoppdrag gjennom visse organisatoriske strukturar. Seville (2008:5-6) åtvarar derimot frå å lage eit rigid rammeverk basert på etablerte organisatoriske prinsipp for utvikling av resiliens. Seville påpeikar vidare at det finnst mange måtar å oppnå resiliens og at det som har vore suksessfaktorar for ein organisasjon i ei krise, ikkje nødvendigvis betyr at det er eit kriterium for resiliens. Om ein likevel tek utgangspunkt i ein tanke om eit rammeverk av eigenskapar som bidrar til resiliens, må ein bevisst halde fram med å utforske og utvikle rammeverket etterkvart som forståinga for resiliens aukar (Seville, 2008). Gjennomgåande karakteristikkar for resiliens er blant anna effektiv kommunikasjon, god systemforståing, situasjonsbevisstheit, monitorering, omstillingsevne, kritisk tenking, ein fleksibel organisasjonsstruktur og vellutvikla mellommenneskelege relasjonar og gruppeprosessar (Weick, 1993; Westrum, 2006; Hale & Heijer, 2006; Hollnagel, 2006; Woods, 2006; McManus et al., 2007).

Det er klare overlapp mellom karakteristikkar ved resiliente organisasjonar og nøkkeldimensjonar ved høgt presterande team. Difor ynskjer eg i denne studien å sjå kor vidt det å utvikle teamarbeidsferdigheiter kan vere eit verkemiddel for å oppnå resiliens, og dermed bidra til å sikre effektiv utøving av kritiske arbeidsoperasjonar. Dette vil eg gjere i form av eitt enkelt-case studie, der mannskap om bord i redningsस्कøyten til Redningsselskapet AS illustrerer samanhengen mellom teamarbeid, resiliens og kritiske arbeidsoppdrag.

## 1.1 Formål med studien

Utgangspunktet for studien er at det eksisterer eit overlapp i terminologien mellom karakteristikkar for resiliente organisasjonar og karakteristikkar for teamarbeid, samt at det manglar empiri om korleis operative team presterar. Ein kan difor seie at denne studien har to formål; å bidra til å utforske og utvikle omgrepet resiliens og korleis dette kan utviklast, samt bidra med empiri om kva som er avgjerande for at operative redningsteam er i stand til å prestere under krevjande, komplekse og dynamiske forhold. Denne studien skal difor undersøke korleis resiliens kan byggast i team som utøver kritiske arbeidsoppdrag, og kor vidt teamarbeid kan vere ein faktor som bidrar til å oppnå resiliens så vel som å sikre effektiv utføring av kritiske arbeidsoppdrag. Dette er eit enkelt-case studie, der eg har tatt utgangspunkt i opplevingane til mannskap om bord i redningsskøytene til Redningsselskapet AS (RS) for å skildre korleis teamarbeid og kritiske arbeidsoperasjonar føregår i røyndommen. Under følgjer problemstilling og forskingsspørsmål for denne studien.

### 1.1.1 Problemstilling og forskingsspørsmål

#### *Korleis kan resiliens byggast i team som utfører kritiske arbeidsoperasjonar?*

- 1) Kva er avgjerande for at teamarbeid skal finne stad om bord i redningsskøytene til RS?
- 2) Korleis påverkar teamarbeid utøving av kritiske arbeidsoperasjonar i operative team?
- 3) Korleis er samanhengen mellom teamarbeid og resiliens?

### 1.1.2 Avgrensingar

Redningsselskapet (RS) består av både profesjonelt og fast mannskap på redningsskøytene, samt frivillige mannskap underlag sjøredningskorpsa (RS, 2013; Aarvik<sup>2</sup>). Denne oppgåva har berre tatt utgangspunkt i opplevingane til mannskap om bord i dei fast bemanna redningsskøytene. RS har skøyter langs heile Norskekysten, og det er stor variasjon i aktivitet, mengde og type oppdrag utifrå geografien (RS, 2013). Studien har avgrensa seg til redningsskøyter med stasjon i Nord-Noreg. Eg vil i denne studien fokusere på evnene mannskapet har til å arbeide i team, og tar det difor for gitt at mannskapet er kvalifisert og har ferdigheitene som må til for å utøve sine tekniske arbeidsoppgåver.

---

<sup>2</sup> Epost med oppdatert statistikk fra kommunikasjonsrådgiver i RS, Janne Aarvik, 28.04.2014.

### 1.1.3 Modell og struktur for studien

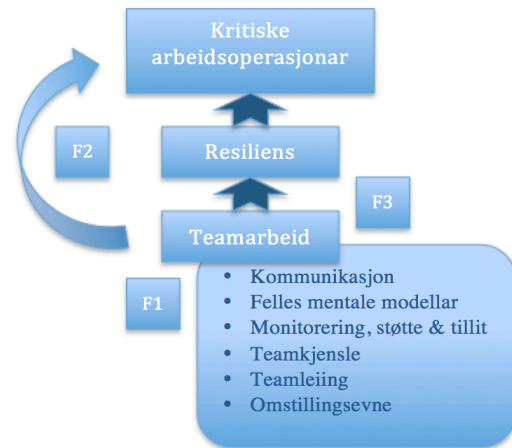
Modellen til høgere skal illustrere korleis eg vil gå fram for å svare på problemstillinga for denne studien; korleis resiliens kan byggast i team som utøver kritiske arbeidsoperasjonar, samt illustrere korleis denne oppgåva er strukturert.

For å undersøke korleis ein kan sikre utøving av kritiske arbeidsoperasjonar vil eg først undersøke kor vidt teori om teamarbeid kan

forklare kva som er avgjerande for at teamarbeid finn stad i team som utøver kritiske arbeidsoperasjonar. Difor har eg empirisk undersøkt kva som er avgjerande for at teamarbeid skal finne stad hos caset for denne studien, Redningsselskapet AS (*F1: Forskingsspørsmål 1*), samt korleis teamarbeid spelar ei rolle i utføringa av kritiske arbeidsoperasjonar hos RS (*F2: Forskingsspørsmål 2*). Det teoretiske rammeverket for desse to forskingsspørsmåla vert presentert i *kapittel 3.2 Høgt-presterande team* og *3.3. Teamarbeid*. Teoriane som ligg til grunn er etablert faglitteratur om teamprestasjon. I drøftinga vil eg samanfatte empiri om kva som er avgjerande for teamarbeid og utøving av kritiske arbeidsoperasjonar hos RS, med teori om teamarbeid og dermed sjå om teori om teamarbeid kan nyttast til å forklare prestasjon i operative redningsteam.

Samanhengen mellom resiliens og utøving av kritiske arbeidsoperasjonar er antatt, og berre påvist teoretisk i *Kapittel 1 Innleiing og bakgrunn for studien* så vel som i *Kapittel 3.3 Resiliens – evna til å handsame det uventa*. I dette kapitlet har eg samanfatta etablert faglitteratur om resiliens, og derav kome fram til nokre karakterstikkar som går att i utdjupeinga av dette omgrepet. Samanhengen mellom resiliens og utøving av kritiske arbeidsoperasjonar vert ikkje påvist empirisk i denne studien.

Samanhengen mellom teamarbeid og resiliens (*F3: Forskingsspørsmål 3*) vert først kasta lys over i drøftinga av denne studien. I *kapittel 4.4* vil eg knytte teori om resiliens opp mot teori om teamarbeid, samt illustrere dette ved hjelp av empiri frå informantane i RS. Gjennom dette kapitlet vil eg svare på kor vidt det er samanheng mellom desse to aspekta, og kor vidt teamarbeid kan brukast for å bygge resiliens i team som utøver kritiske arbeidsoperasjonar.



Figur 1-1 Modell og struktur for studien



## 2 Vitskapeleg metode

Samfunnsvitskapeleg metode handlar om korleis ein skal gå fram for å hente inn informasjon om denne sosiale røynda, og ikkje minst korleis ein skal analysere denne informasjonen for at det skal gje innsikt i samfunnsmessige forhold og prosessar (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2009). Eg vil i det følgjande kapittelet greie ut om prosessen eg har vore i gjennom og dei vala eg har tatt tilknytta denne studien.

### 2.1 Kvalitativt case design

Forskningsdesignet for dette prosjektet er case-studie. Eitt case-studium bygger på det latinske ordet *casus* som betyr tilfelle, og understreker rolla eit enkelt tilfelle spelar i slike studiar (Andersen, 2003; Yin, 2014). Case-studie er ein forskingstilnærming som er nytta innan fleire fagområder<sup>3</sup>, og inneberer eit studie av ein eller fleire casar over tid, gjennom detaljert og omfattande datainnsamling (ibid). Eg har i dette høvet tatt i bruk ein operativ redningsaktør, Redningsselskapet AS, for å illustrere samanhengen mellom teamarbeid, resiliens og utøving av kritiske arbeidsoperasjonar. Forskningsdesignet blei valt utifrå problemstillinga og føremålet til studien, samt fordi case-studie som forskningsdesign gjev rom til å inngåande studere eitt tilfelle. Ved å gjennomføre ein casestudie fekk eg gode høve til å ha eit avgrensa fokus på det spesifikke tilfellet og komme med inngåande skildringar, og dermed moglegheita til å illustrere spesifikke tema i ein analytisk setting (Yin, 2014; Johannessen et al., 2009; Andersen, 2003). Det vart vidare valt å gjere ei kvalitativ tilnærming til denne studien ettersom det var ynskjeleg å gå i djupna av fenomenet, framfor å skildre utbreiinga av det. Eg ynskja å ta utgangspunkt i ulike menneske sine opplevingar og erfaringar for å skildre fenomenet i sin naturlege setting, noko kvalitative studiar er godt eigna for (Johannessen et al., 2009; Andersen, 2003). Valet om å gjere eit kvalitativt studie vart difor naturleg ettersom denne tilnærminga eignar seg godt for å seie mykje utifrå dei få (ibid). I samfunnsvitskapeleg forskning er det eit mål å integrere teori og empiri, og dette vert i denne studien gjort ved at case-studien difor er teoretisk fortolkande, der generell innsikt og teori trekkast inn for å tolke eller forklare det som studerast (Andersen, 2003:70). Teori har i mitt høve ikkje basert seg på *ein kjend teori eller modell, men heller vorte "(...) constructed using elements from theoretics theory"* (Blaikie, 2009:155). Ettersom føremålet med studien er å bidra til forskning, har det teoretiske rammeverket blitt danna med utgangspunkt i etablert faglitteratur om både teamarbeid og resiliens.

---

<sup>3</sup> Innan psykologi, sosiologi, statsvitenskap, antropologi og management-tradisjonen (Yin, 2014; Andersen, 2003).

### 2.1.1 Val av case

Eg har i høve til dette studiet tatt i bruk eitt enkelt-case design som tek utgangspunkt i fleire analyseiningar (Yin, 2014:50). Caset for denne studien er Redningsselskapet AS, og analyseiningane er tre ulike besetningar ved to redningsskøyter. Kvar besetning er på tre personar; kaptein, styrmann og maskinist.

I følge Yin (2014) skal ein velje case utifrå kva som vil i størst grad kaste lys over forskingsspørsmåla. Det var ynskjeleg å ta i bruk ein aktør i den norske redningstenesta for å illustrere team som utøver kritiske arbeidsoperasjonar. Ettersom forskingsspørsmåla tek sikte på å gå i djupna av korleis teamarbeid føregår, var det dessutan viktig at denne aktøren arbeidde nokså sjølvstendig og isolert under utføring av dei kritiske arbeidsoppdraga. Under særleg krevjande operasjonar kan nokre redningsaktørar tilkalle ekstra ressursar, noko som eg såg som ein ekstern faktor som kan verke inn på både teamarbeidet og resiliens i teamet. Nokre redningsaktørar fall difor vekk av analytiske årsaker, medan andre av meir praktiske årsaker som tilgang til å gjere undersøkingane. Valet landa på Redningsselskapet sine fast bemanna redningsskøyter. Desse er del av den havgåande redningstenesta, besetningane består som regel av 2-5 personar og mannskapet om bord utøver som regel arbeidsoppdraga utan assistanse frå eigen organisasjon.

## 2.2 Datainnsamling

Datagrunnlaget for denne studien baserar seg hovudsakeleg på intervju av mannskapet om bord i dei utvalte redningsskøytene. For å styrke det empiriske grunnlaget har eg valt å triangulere. Triangulering er at ein kontrollerer data og konklusjonar gjennom å kombinere ulike kjelder til data (Jacobsen, 2005). Eg har difor i tillegg til intervju av mannskapet, òg valt å samle inn primærdata frå deltakande observasjon under eit redningsoppdrag, samt tatt i bruk sekundærdata i form av formelle dokument som regulerer arbeidet som vert utført om bord i redningsskøytene. Eg har dessutan gjennomført ustrukturerte intervju med administrativt tilsette i Redningsselskapet AS. I dette underkapitlet vil eg utdjupe prosessane kring innsamlinga av data, samt utforminga av intervjuguiden. Aller først vil eg gje ein gjennomgang av avgjerdene kring utveljinga av informantar.

### 2.2.1 Informantutval

Utvalet i denne studien er eit strategisk utval ettersom målgruppa vart bestemt utifrå tema på oppgåva (Johannessen et al., 2009). Eg tok i bruk kriteriebasert utval ettersom eg satte ned nokre kriterier som kontaktpersonen i Redningsselskapet tok i bruk då han valte ut kva besetningar som skulle studerast. Blant anna var det ynskjeleg at samtlege besetningar opererte i dei nordlegaste farvatna, og at alle i besetninga på tre var villig til å delta i studien. Samtidig for at dette skulle vere praktisk gjennomførleg, var det ynskjeleg å intervju besetningar knytt til to skøyter, altså intervju ei besetning som mønstrar på og ei som mønstrar av den same skøyta. Eg skulle opphavleg gjere prosjektet med utgangspunkt i fire ulike analyseeiningar; to besetningar ved to ulike redningsskøyter, men den siste besetninga ville til sist ikkje la seg intervju.

I tillegg til mannskapet om bord, ynskja eg å få informasjon om korleis arbeidet føregår hos RS frå nokon som ikkje arbeidar på skøytene. Eg ynskja difor å ha eit ustrukturert intervju av eit få tal administrativt tilsette; ein regionsleiar, ein fartøysinspektør, ein tilknytt personalarbeid, samt ein tilsett som er tilknytt arbeidet kring utarbeiding og oppfølging av prosedyrar og rapportering i RS. Val av informantar til dei ustrukturerte intervju blei gjort etter snøball-metoden, altså tilrådingar frå informantar undervegs om andre som kan ha relevant informasjon i høve til studien (Johannessen et al., 2009). Til saman har eg difor henta informasjon frå tre ulike besetningar, og samla sett intervju 13 ulike personar tilknytt Redningsselskapet AS (Sjå tabell 2-1).

Redningsskøyte	Informant	Kode
RS1	Kaptein	K1
	Styrmann	S1
	Maskinist	M1
RS2	Kaptein	K2
	Styrmann	M2
	Maskinist	S2
RS3	Kaptein	K3
	Styrmann	M3
	Maskinist	S3
RS4	Kaptein	-
	Styrmann	-
	Maskinist	-
Administrasjon	Leiar	A1
	Inspektør	A2
	Personale	A3
	Rådgjever	A4

Tabell 2-1 Oversikt over informantar

Ryen (2014) påpeikar at ein tredjepart, som min kontaktperson i RS, sjeldan kan greie godt nok ut om eit forskingsprosjekt på vegne av forskaren sjølv. Difor møtte eg kapteinane på to av skifta i førekant av intervjurunda for å forklare nærmare kva prosjektet gjekk ut på og avtale når sjølve intervju skulle gå føre seg. Det vart av praktiske årsaker ikkje gjennomført ein personleg uformell samtale med to av skifta. Presentasjon av studien blei gjort over telefon for den tredje besetninga, som umiddelbart sa seg villig til å verte intervju. Den fjerde besetninga viste seg derimot å vere vanskeleg både å få presentert prosjektet for og til å delta i prosjektet. Eg kontakta dei over telefon og per e-post fleire gongar, men det passa aldri for besetninga å møte meg. I ein telefonsamtalen fekk eg klar beskjed om at dei skulle

kontakte meg når dei hadde anledning. Ryen (2014) påpeikar at det kan vere ein balansegang mellom å straks akseptere eit avslag og å bruke mykje krefter på overtale informantar som er moderat interessert. Eg valte difor i dette høvet å la den telefonen vere den siste frå mi side. På grunn av tidsrommet studien var i, samt geografiske utfordringar, valte eg ikkje å finne ei ny skøyte som kunne erstatte informantane som fall vekk. Besetninga har ikkje tatt kontakt med meg sidan.

### *2.2.2 Deltakande observasjon*

Denne studien tek som nemnt siktemål på å forstå utøvinga av kritiske arbeidsoperasjonar, her illustrert av operative redningsteam. Ettersom eg aldri har vore tilsett i eit operativt team, framsto *verda* mannskapet lev i som heilt ny for meg. For meg vart det difor avgjerande å få til observasjon av ein kritisk arbeidsoperasjon for at eg betre skulle forstå konteksten mannskapa arbeider under, og dermed betre forstå og tolke informasjonen frå informantane. Observasjon kan dessutan gje verdifull informasjon i form av informasjon som kan vere vanskeleg for informantane å uttrykke under eitt intervju, og gje svar på sanningar som er tause eller forhold ein tar for gitt (Johannessen et al., 2009). Eit døme på ein sjølvsgatte sanningar er at informantane i besetninga eg observerte, sjølv sa at dei ikkje snakkar saman under arbeidsoperasjonar. Likevel observerte eg at både kapteinen og styrmann, styrmann og maskinist, kommuniserte gjennom augekontakt og non-verbal kommunikasjon som nikk og tommel opp.

Det var særleg ynskjeleg for meg å observere korleis ein kritisk arbeidsoperasjon føregår. Redningsoppdraga til Redningsselskapet er naturleg nok vanskelege å planlegge. Allereie under intervju med det første teamet, vart eitt av intervju avbroten av at skøyta blei kalla ut på oppdrag. Eg fekk lov å vere med, sjølv om eg verken hadde førebudd meg sjølv eller mannskapet på det. Eg fekk plass i styrhuset på eit ekstra sete som er plassert like bak mannskapet. Dette gjorde det mogeleg for meg å overhøyre kva som vart sagt, samtidig som eg hadde nokolunde same utsikt som mannskapet hadde. Eg inntok ei så nøytral og objektiv rolle som mogeleg, samt understreka overfor mannskapet at dei skulle late som om eg ikkje var tilstade. Det blei ei form for deltakande observasjon, ettersom mannskapet ved gjentakande gangar vende seg til meg for å forklare kva dei gjorde og kvifor. Eg hadde difor gode høve for å stille spørsmål om ting eg undra meg over undervegs.

I tillegg til det eine redningsoppdraget, vil eg hevde at eg utøvde ein form for deltakande observasjon i tida kring intervjuet. Eg opphaldt meg over lenger tid i

redningsskøyta medan eg venta på at mannskapet skulle ha tid til å gjennomføre intervjuet med meg. Eg fekk difor gode høve til å observere korleis mannskapet samhandla om kvardagslege oppgåver. Det vart i tillegg rom for mykje utanomsnakk kring intervjuet, og dermed gode høve for meg å stille spørsmål.

Det kan diskuteras kor truverdig og upåverka datagrunnlaget innsamla frå observasjonane er ettersom mannskapet var svært klar over at eg var der som forskar og kva fenomen eg studerte. Ettersom føremålet med observasjonen i denne studien er å gje meg ei betre forståing av verda til mannskapet, vil eg difor hevde at viktigheita av at desse dataane er upåverka er mindre avgjerande for den heilskaplege truverda til prosjektet. Eg vil derimot påstå at mogelegheita eg hadde til å stille spørsmål har heller vore avgjerande for at eg har kunne gjengje eit nøyaktig og korrekt bilete av korleis teamarbeid føregår om bord i redningsskøytene, og dermed bidratt til å auke pålitelegheita til prosjektet.

### *2.2.3 Dokumentundersøking*

For å belyse problemstillinga og særleg nokre av forskingsspørsmåla, var det av interesse for meg å få innsyn i nokre av dei prosedyrane og regelverka som er med å regulere arbeidsoperasjonane til mannskapa. Eg valte difor å gjere ei dokumentundersøking av nokre av dei formelle dokumenta som regulerar arbeidet som føregår om bord i redningsskøytene. Dei utvalte dokumenta var Redningsselskapet si Operasjons Prosedyre Handbok (OPH, 2012), og Fartøyshandboka (FHB, 2014). Desse handbøkene inneheld ei rekke prosedyrar som skildrar dei ulike operasjonane mannskapet utøver. I tillegg til dette har eg tatt i bruk statistikk frå årsmeldinga til RS i 2013, ettersom årsmeldinga for 2014 ikkje var klar innan studien var over. Eg har derimot fått tilsendt oppdatert statistikk for RS i 2014<sup>4</sup>. Desse dokumenta bidrog, på lik linje som observasjonane, på å gje meg som forskar i betre stand til å setje meg inn og forstå kva arbeidet om bord i redningsskøytene går ut på, og dermed til å betre gjengje eit korrekt bilete av casen.

---

<sup>4</sup> Epost med oppdatert statistikk fra kommunikasjonsrådgiver, Janne Aarvik, 28.04.2014



#### 2.2.4 *Kvalitative intervju*

Intervju er ein gunstig framgangsmåte for å få innsyn i komplekse fenomen, og eit vanleg utgangspunkt for datainnsamling i forskning der case-studie er forskingsdesign (Yin, 2014). Det er i høve til denne studien informantane som sit med førstegangskjennskap til fenomenet eg ynskjer å studere. For å komme fram til opplevingane, erfaringane og oppfatningane til mannskapet må ein i følge Johannessen et al. (2009) snakke, samhandle, lytte og stille spørsmål. Ved å gjere eit kvalitativt intervju fekk eg som forskar høve til å gå i djupna og få fram skildringar av kvardagen til ein informant, for så å kunne fortolke dei meiningane og oppfatningane som skildrast (ibid). Eg har i denne studien utøvd to ulike former for kvalitativt intervju: Ustrukturerte intervju av dei administrativt tilsette og semi-strukturerte intervju av mannskapa om bord i redningsskøytene. Ved å utøve mindre strukturerte intervju, er eg i tråd med kva som er vanleg når intervju vert gjort i case-studiar (Yin, 2014).

Ustrukturerte intervju er uformelle samtalar der opne spørsmål vert stilt informanten (Johannessen et al., 2009). Ein har på førehand eit gitt tema, men spørsmåla tilpassast den enkelte intervjusituasjonen (ibid). Intervjua av dei landbaserte tilsette var utført for å gje meg som forskar ei ramme kring hovudempirien, og å førebu meg til intervjua av mannskapane. Det var difor her viktigare å ha mogelegheita til å følgje opp det informantane fortalte, enn det var å kunne strukturere informasjonen eg fekk. Eg hadde difor berre nokre utvalte temaer som eg måtte igjennom i løpet av intervjuet med dei administrativt tilsette.

Semi-strukturerte intervju skil seg frå ustrukturerte intervju ettersom dei har ein overordna intervjuguide som legg utgangspunkt for intervjuet (Johannessen et al., 2009). Eg valte å gjennomføre semi-strukturerte intervju ettersom det då er lettare å gjennomføre nokonlunde like intervju, samt det lettar analysearbeidet i etterkant. Likevel beheld dei semi-strukturerte intervjua ei viss form for fleksibilitet sidan rekkefølga på spørsmål og tema kan variere, som igjen gjer at ein kan skape ei meir uformell og mindre rigid setting kring intervjuet. Dette gjer at situasjonen opplevast meir naturleg og at det vert lettare for informanten å snakke fritt (Johannessen et al., 2009). Sidan semi-strukturerte intervju kan variere frå informant til informant, kan dette likevel gje utfordringar i analysefasa der ein heller må leite etter mønster i datamaterialet for å skape ei forståing av det som vert undersøka (ibid). Eit sentralt spørsmål i høve til utføring av intervju er korvidt ein skal ta opp intervjuet eller ikkje (Yin, 2014). I denne studien vart intervjua med mannskapet tatt opp på band, medan intervjua av dei landbaserte tilsette vart notert for hand. Bandoptakar vart nytta ettersom dette gav ei meir nøyaktig gjengjeving av datagrunnlaget, samt det gav meg høve til i større grad å konsentrere meg om å lytte til informanten og stille gode oppfølgingsspørsmål.

### 2.2.5 *Utforming av intervjuguide:*

Ein intervjuguide er ei liste over tema og generelle spørsmål som skal stillast i løpet av eit intervju, der temaane skal vere relevante i forhold til forskingsspørsmåla og dei tematikkane studien har som mål å gje svar på (Johannessen et al., 2009). Korleis ein intervjuguide er utforma kan bidra til at ein unngår *intervjueffekt* under intervjuet, altså at informanten vert vert påverka av at det er eit intervju, som igjen påverkar informasjonen han delar (ibid). Ved å vere merksam på rekkefølga på spørsmåla kan ein tilrettelegge for at det oppstår ein open og tillitsfull relasjon mellom informant og intervjuar, som igjen fører til at svara ein får er ærlege og oppriktige (ibid). Difor opna intervjuet med enkle spørsmål som at informantane skulle fortelje om utdanninga og arbeidserfaringa si. Deretter gjekk spørsmåla over til å verte meir nærgående på korleis teamarbeid føregår. I tråd med retningslinjen til Johannessen et al. (2009) vart intervjuguiden delt inn i sentrale tema som er i tråd med det teoretiske rammeverket for studien. Teamatiseringa var valt for å gje oversikt til både informant og intervjuaren. Dette viste seg òg å vere hjelpsam seinare i analysearbeidet ettersom det bidrog med å lette struktureringsarbeidet av datagrunnlaget. Det vart òg på førehand laga døme på oppfølgingsspørsmål som kunne vere relevante å stille under intervjuet, eller nyttast til å forklare eit spørsmål om informanten misforstod.

Intervjuguiden vart dessutan sendt ut på førehand av intervjuet, saman med eit skriv der både studien og eg som forskar vart presentert<sup>5</sup>. Dette er i tråd med Ryen (2014) som tilrår ved kvalitative intervju å informere informantane gjennom eit skriv der forskaren greiar ut om ein del forhold ved studien. I skrivet vart forskningsetiske rettar som anonymitet og taushetsplikt forklart, samt mogelegheita dei som informantar har til å trekke seg frå prosjektet ved eitkvart tidspunkt. Ettersom nokon av temaane intervjuet skulle dreie seg om handla om sider ved arbeidskvardagen som informantane kanskje ikkje har tenkt klart over sjølv, ynskja eg at informantane skulle ha mogelegheita til å reflektere over spørsmåla på førehand, samt gjere det lettare for informanten å seie ifrå om det var tema eller spørsmål dei ikkje ville svare på.

---

<sup>5</sup> Både informasjonsskrivet og intervjuguiden finn du som vedlegg A i denne studien.

## 2.3 Analyse og presentasjon av data

Ei kvalitativ tilnærming til ein forskingsstudie tilseier store mengder informasjon (Johannessen et al., 2009). Dette, saman med valet om å gjennomføre semi-strukturerte intervju kan gje utfordringar i analyseprosessen i forhold til å sortere og å få oversikt over essensiell og relevant informasjon (ibid). Difor kan det seiast at tilsikta med dataanalysa i denne studien både er å organisere datamaterialet, så vel som å tolke det (ibid). Yin (2014) påpeikar at ved case-studiar er denne fasa av forskingsprosessen er eit kritisk aspekt av forskingsprosessen, samtidig som det er eitt av dei minst utvikla aspekta. I tråd med ein av dei føreslåtte strategiane til Yin (2014), valte eg difor å la dei teoretiske forskingsspørsmåla vere den analytiske strategien som peika ut den overordna retninga for analysa og samanfatninga av datagrunnlaget i denne studien. Desse forskingsspørsmåla låg til grunn for utforminga av teorikapittelet, samt intervjuguiden, og det var difor logisk å følgje denne inndelinga òg i analysa.

Analyseprosessen for dette forskingsstudiet har følgd det Yin forklarar som ein sirkel som involverer *"(...) your original research questions, the data, your defensible handlings and interpretations of the data, and your ability to state some findings and draw som conclusions"* (2014:136). Eg har flytta meg framover og bakover i denne sirkelen for å kome fram til dei konklusjonane eg no sit med. Sjølve analysa tok til allereie då eg rett etter intervjua transkriberte og anonymiserte det som var tatt opp på band og notert under dei ustrukturerte samtalanene. Eg såg då både fellestrekk og motsetningar mellom forklaringane frå dei ulike informantane, samt i forholdet mellom empiri og teori. Når intervjua var transkribert og reinskrive, laga eg skjematisk oversikter der eg kategoriserte kva dei ulike informantane sa om ulike temaer. Dette kan kallast dataredusering og dataframvisning (Mehmetoglu, 2004): *"Dataredusering er å redusere mengden av data uten å miste viktig informasjon. Det skjer gjennom å kode og segmentere dataen"* (ibid:100). Dataframsyning går derimot ut på å vise korleis forskaren har organisert og oppsummert dataane (ibid). På denne måten gjorde eg det lettare for meg sjølv å finne kven som sa kva i analyseprosessen.

Analyseprosessen baserte seg på data frå intervju av både mannskap og administrativt tilsette, samt frå observasjon og frå dokumenter som operasjonshandboka, fartøyshandboka og statistikk om RS sine aktivitetar. Eg valte å samanfatte presentasjonen av desse dataane i tematiske inndelingar tilknytta forskingsspørsmåla. Dette gjorde at det er lik struktur på både teori og empirikapittelet, og dermed letta struktureringa av drøftinga, samt gjorde det lettare for lesaren halde følgje i tankegangen min. I presentasjonen av empirien fekk inndelingane namn etter illustrerande sitat frå informantane.

## 2.4 Forskingsetiske problemstillingar og metodiske vurderingar

Eit kvalitativt forskingsprosjekt kan vurderast utifrå graden av validitet og reliabilitet (Johannessen et al., 2009). I tillegg bør eit forskingsprosjekt ta omsyn til forskningsetiske problemstillingar (ibid). I det følgjande vil eg greie ut om korleis eg har gått fram for å oppfylle desse aspekta.

### 2.4.1 Forskingsetiske problemstillingar

I vitenskapleg forskning kan etiske omsyn ”(...) tilsa at man unnlater å forske på temaer der det er vanskeleg, for ikke å si umulig, å gjennomføre et etisk forsvarlig opplegg” (Johannessen et al., 2009). For å gjennomføre eit etisk forsvarleg opplegg må eg som forskar difor ta nokre forbehold. I rolla som forskar er det blant anna mi oppgåve å vere klar over situasjonen eg set informantane mine i. Eg som forskar ber informantane gje opplysingar om opplevingar han eller ho har av arbeidskvardagen sin, som kan vere vanskeleg for informanten. Dei skal oppgje sanninga til meg, men samstundes vere lojale overfor arbeidsgjevaren. Difor er det svært viktig at det kjem tydeleg fram at dei som informantar vert referert til som anonyme kjelder. For å overholde prinsippet om anonymitet har eg ikkje innhenta informasjon som er av sensitiv karakter, altså informasjon som gjev opplysingar om informanten som person. I tillegg er intervjuet transkribert der alle referansar til dei som person er fjerna.

Eg som forskar bør dessutan vere klar over at under intervjuet kan eg setje informantane i ei vanskeleg stilling. Nokre spørsmål kan gjere at informanten ikkje veit kva han skal svare fordi sanninga ikkje framstiller informanten sjølv i eit særleg godt lys, og at informanten heller ynskjer å gje eit svar som er meir sosialt akseptert. Det kan òg vere at svaret vil setje arbeidsgjevaren eller kollegaer i eit dårleg lys. Det er då mi plikt som forskar å reflektere over dette i forkant av intervjuet og gjere mitt beste for å unngå dette. Blant anna kan dette gjerast gjennom utforminga av intervjuguiden, val av intervjustad og ikkje minst gjennom mi eiga åtferd under sjølve intervjuet. I tillegg må eg som forskar forholde meg objektiv i forhold til dei dataane ein får tilgang til. Dette kan gjerast gjennom å vere sakleg, uhilda og upartisk. Eg må ikkje la mine eigne oppfatningar eller kjensler dominere og prege tolkinga av datagrunnlaget. Om eg som forskar kan vere objektiv både i form av mi åtferd overfor informantane så vel som objektiv i forhold til datagrunnlaget, vil eg kunne skape truverd i forhold til funna eg gjer i studien mitt. For å verne om personane i denne studien, har eg òg meldt prosjektet inn til **Norsk Samfunnsvitenskaplig Datatjeneste AS (NSD)**<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Sjå vedlegg B for kopi av godkjenning fra NSD.

## 2.4.2 Validitet

Validitet som vurderingskriterium inneberer fleire operasjonaliseringar. Intern validitet, som òg er kalla truverd ved kvalitative studiar, stiller spørsmål om ein faktisk undersøker det ein har til siktemål å undersøke, samt kva grad funna reflekterer formålet med undersøkinga (Johannessen et al., 2009). For å auke truverda til denne studien har eg vore konsekvent i utveljinga av data for studien. Ettersom besetningane om bord i redningsskøytene arbeider i stor grad sjølvstendig og at arbeidet oppfyller definisjonen av kva som er kritisk arbeidsoperasjon, meiner eg datagrunnlaget desse menneskane bidrar med, reflekterer i stor grad tilsikta med studien. For å sikre at bruken av sentrale omgrep er korrekt, har samtlege informantar dessutan vorte spurt om kva dei legg i ulike omgrepa, samt at eg i etterkant av intervju oppsummera kva vi hadde snakka om for å kontrollere med informantane at mi forståing var i samsvar med det dei ynskja å få fram. Eg har som nemnt triangulert datagrunnlaget ved å hente inn data frå observasjon og dokumentanalyse, så vel som ustrukturerte intervju av administrativt tilsette. Triangulering gjev ein effektiv kontroll av om det ein forskar kjem fram til, òg kan oppnåast av ein annan forskar (Jacobsen, 2005). Ved å sjå eit fenomenet frå ulike perspektiv, vil ein i større grad unngå partiske og subjektive funn (Johannessen et al., 2009; Yin, 2014).

Ekstern validitet, eller overførbarheit, seier noko om kva grad studien sine resultat kan overførast til liknande fenomen, settingar, situasjonar og kontekstar (Mehmetoglu, 2004). Ei ulempe med eit kvalitativt case-design er at det nettopp har til føremål å bidra med detaljert innsikt i eitt case, og at det difor kan vere vanskeleg å gjere generaliseringar. Yin (2014) understrekar at ein likevel kan generalisere med case studium, men at dette er ein analytisk generalisering. Analytisk generalisering tilseier at formålet med studien er å utvide og generalisere *teoriar*, framfor evna eit fenomen kan overførast til populasjonar (ibid). Dette er i tråd med tilsikta for denne studien ettersom funna ikkje skal bidra med generalisering, men heller gje detaljert innsikt i ein sosial kontekst, som igjen gjer at eg kan diskutere kor vidt teamteori kan utfylle teori kring å skape resiliens i kritiske arbeidsoperasjonar. For å betre overførbarheita ved kvalitative studiar er det viktig å etablere gode skildringar, omgrep, tolkingar og forklaringar som kan nyttast i andre samanhengar (Mehmetoglu, 2004). For å sikre overførbarheita har eg difor bidratt med fyldige skildringar av det empiriske grunnlaget. På denne måten kan lesaren sjølv gjere opp sine egne meiningar og fortolkingar, og difor i større grad sjå kor vidt funna er eit resultat av forskinga og ikkje av dei subjektive haldningane til meg som forskar.



### *2.4.3 Reliabilitet*

Reliabilitet, eller pålitelegheit, er knytt til utval av data, innsamlinga og omarbeidinga av datagrunnlaget (Johannessen et al., 2009). Ettersom innsamlinga i kvalitative studiar ofte er lite strukturert, veg ikkje denne vurderingsvariabelen like tungt kvalitative studiar som ved kvantitative studiar (ibid). For å sikre reliabilitet for denne studien har eg brukt bandopptakar under intervju av menneskapa. Dette bidrar til å sikre nøyaktig og korrekt gjengiving informasjonen frå menneskapa. I tillegg har eg gått strukturert tilverks for å systematisere informasjonen som har kome fram, som òg har vorte tatt opp i metodekapittelet i form av inngåande skildringar av konteksten prosjektet er gjort under, samt korleis eg har gått fram for å komme i mål med prosjektet. Dette bidrar til å styrke reliabiliteten til studien ettersom lesaren sjølv vert i betre stand til å sjå korleis forskaren har kome fram til konklusjonane han gjer (ibid).

### 3 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil eg presentere det teoretiske utgangspunktet for denne studien. Her har eg difor gitt ein gjennomgang av teori om team og teamarbeid, samt ein gjennomgang av teori kring omgrepet resiliens, og derav summert opp gjennomgåande karakteristikkar for resiliens.

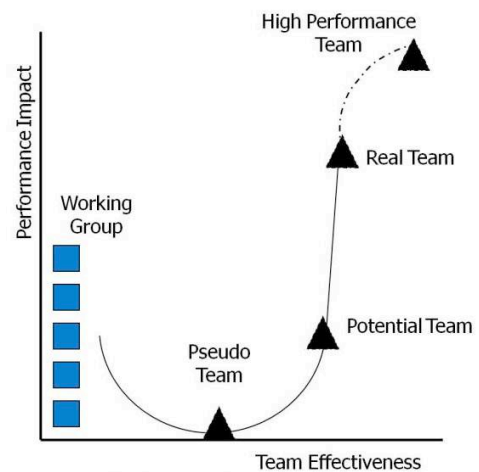
#### 3.1 Høgt presterande team

Generelt sett kan vi seie at eit team er ei lita gruppe personar med komplementær kompetanse som samarbeider for å realisere eit felles mål (Jakobsen & Thorsvik, 2009:405). Aktivitetane eit team utfører er knytt til to forhold; aktivitetar i forhold til å løyse sjølve arbeidsoppgåva, *taskwork*, og aktivitetar knytt til arbeidsprosessen, *teamwork* eller teamarbeid (Salas et.al., 1995 etter Flin, 1996). Teamprestasjon gjev uttrykk for at eit team har nådd måla sine, utan å ta høgde for korleis dei har gjort det, medan teameffektivitet omfattar kor vidt teamet har prestert i forhold til måla sine, så vel som korleis teamet har samhandla for å nå dei (ibid).

Katzenbach & Smith (1993) illustrerar forskjellane mellom ulike typar gruppekonstellasjonar og kva samanheng desse har i forhold til prestasjon og effektivitet (*Sjå figur 3.1*). Verkeleg teamarbeid oppstår berre når det er eit reelt behov for å samarbeide for å få arbeidsoppgåvene løyst, og at teammedlemmane er innstilt på å få til eit samarbeid (Katzenbach & Smith, 1993). Eit team kan difor definerast som ei gruppe personar med

komplementære kompetansar der kvar enkelt er innstilt

på å bidra til å realisere eit felles mål og utvikle ei arbeidsform der dei har eit felles ansvar for å oppnå gode resultat (ibid). Dei teama som karakteriserast som høg-presterande er i tillegg karakterisert ved at medlemmane kjenner omsorg for kvarandre og eit ansvar for den personlege utviklinga og suksessen til kvarandre. Desse teama er i følgje Katzenbach & Smith (1993) klart overlegen når det gjeld å prestere i forhold til dei måla som er satt, samt ein overlegen evne til å vere effektive. Difor kan vi hevde at det er nokon aspekt som må vere tilstade for at eit team er eit teamarbeid og ikkje berre eit gruppearbeid (Katzenbach & Smith, 1993; Hjertø, 2013): Medlemmane må vere gjensidig avhengig av kvarandre for å få arbeidet gjort, dei må vere felles ansvarleg for å innfri teamet sitt resultatmål, samt avhengig av gode relasjonar for at teamet skal fungere (ibid).



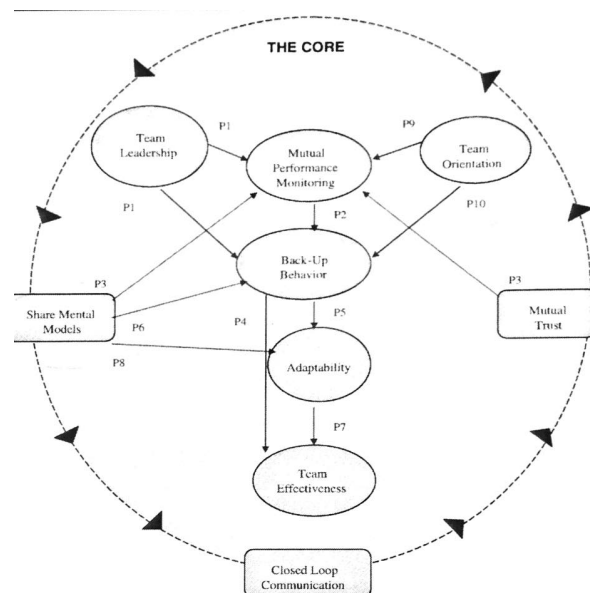
Figur 3-1 The Team Performance Curve (Katzenbach & Smith, 1993:84)

### 3.2 Teamarbeid

Eit teamarbeid vert påverka av både innsatsfaktorar og gruppeprosessar (Goodwin, Burke, Wildman, & Salas, 2009). Innsatsfaktorar kan vere kva kunnskapar, ferdigheiter og evner leiaren og medlemmane i teamet har til å utøve både *taskwork* og *teamwork*, så vel som storleiken på teamet, teamsamansetnaden, erfaringa til teamet som heilskap og konteksten arbeidet gjerast under (ibid). Gruppeprosessane, òg kalla gruppedynamikken, er det vitskapelege arbeidet kring handlingane, prosessane og endringane i gruppa; altså korleis aktivitetar spelar saman og verkar inn på kvarandre (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Det kan hevdast at gruppedynamikken handlar om korleis samspelet føregår i ei gruppe; kven påverkar kven, kven kommuniserer saman, korleis vert avgjerder fatta og andre forhold som påverkar korleis arbeidet føregår i ei gruppe (ibid).

Salas, Sims, & Burke (2005) presenterer nokre nøkkeldimensjonar som vil vere tilstade ved eit effektivt teamarbeid<sup>7</sup>.

Tre av desse er har ein koordinerande funksjon i teamarbeidet; felles mentale modellar, tillit og kommunikasjon. Desse nøkkeldimensjonane har eg samanfatta under kategoriane *kommunikasjon, felles mentale modellar, monitorering, tillit, støtteåtfærd, teamkjensle, teamleiing og omstillingsevne*. Ettersom dimensjonane må vere tilstade, og dei påverkar kvarandre, kan ein seie at dimensjonane er gjensidig avhengige for at teamarbeid finn stad. Desse dimensjonane vil likevel kunne variere i styrke utifrå føremålet og oppgåvene eit team har for seg (Salas et al., 2005). I figuren til høgre har Salas et al. (2005:571) illustrert korleis dei ulike dimensjonane påverkar kvarandre (Sjå vedlegg C for større versjon av figuren).



Figur 3-2 Samanhengen mellom nøkkeldimensjonane (Salas et al., 2005:571)

<sup>7</sup> Salas, Sims & Burke (2005) gjorde ein gjennomgang av mykje forskinga om teamarbeid, og kom fram til at mykje kunne samanfattast under det dei kalla *the Big Five* innan teamarbeid. Kjernekomponentane i *the Big Five* er; *teamleiarskap, gjensidig prestasjonsovervåking, støtteåtfærd, omstillingsevne og teamorientering*. I tillegg treng desse fem kjernekomponentane tre koordinerande støttemekanismar; *felles mentale modellar, bekreftande kommunikasjon og gjensidig tillit*.

I det følgjande vil eg utdjupe desse nøkkeldimensjonane som alltid vil finne stad ved teamarbeid. I presentasjonen vil eg slå saman monitorering, tillit og støtteåtfærd til eitt punkt, medan dei øvrige dimensjonane presenterast kvar for seg.

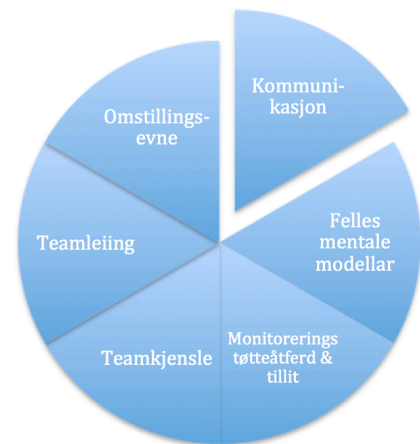
### 3.2.1 Kommunikasjon

Kommunikasjon er utveksling av informasjon mellom to eller fleire aktørar, mellom sendar(ar) og mottakar(ar), og er ein avgjerande faktor for at eit teamarbeid oppstår (Salas et al., 2005; Johnsen & Eid, 2006; Eriksen, 2011; Hjertø, 2013). Kommunikasjon distribuerer informasjon mellom medlemmane i eit team ettersom det legg til rette for at teamet får ei felles forståing av situasjonen ein har føre seg, samt det legg til rette for at medlemmane utøver dei andre teamarbeidsprosessane (ibid).

Kommunikasjon vert difor sett på som ein viktig mekanisme i teamarbeid, og særleg når omgjevnadane aukar i kompleksitet, som i kritiske situasjonar (Salas et al., 2005; Johnsen & Eid, 2006).

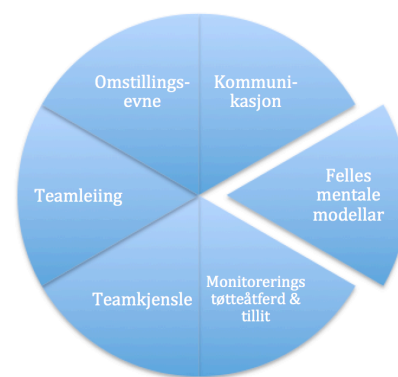
Kommunikasjon kan gå føre seg på ulike måtar utifrå kva som vert sagt og korleis det seiast, bruk av kroppsspråk og ulike hjelpemiddel (Eriksen, 2011). For å sikre at meldingar vert oppfatta og tolka korrekt, kan ein ta i bruk bekreftande kommunikasjon (Salas et al., 2005). Bekreftande kommunikasjon er eit eige kommunikasjonsmønster som kan skildrast i tre steg; 1) Ei melding vert utsteda frå sendaren, 2) meldinga vert mottatt, tolka og forstått av mottakaren og 3) mottakaren gjev tilbakemelding om at meldinga er mottatt og tolka korrekt (ibid). I tillegg til å ta i bruk bekreftande kommunikasjon, er det fire spesifikke typar åtfærd som er medverkande til å sikre effektiv teamkommunikasjon under kritiske arbeidssituasjonar (Johnsen & Eid, 2006; Flin et.al., 2008; Salas et.al., 2009; Eriksen, 2011): Team bør nytte 1) korrekt og standard terminologi som gjer at ein kan sende og prosessere store mengder informasjon svært raskt. Teamet bør òg 2) minimere unødvendig kommunikasjon, og sørgje for at kommunikasjonen er 3) klar og tydeleg for å minimere sjansane for misforståingar. Til slutt bør kvart medlem etterstrebe 4) å gje fullstendige rapportar. Denne siste åtfærda er nært knytt til prinsippet om assertive kommunikasjon (Flin et.al., 2008; Eriksen, 2011).

*”Assertiveness means protecting your own rights without violating the rights of others, and communicating with respect”* (Flin et.al., 2008:97). Behov for assertive kommunikasjon er størst i team der det er forskjell i statusen til dei ulike medlemmane for å *”(...) ensure that team members have the skills and confidence to speak out when appropriate”* (Flin et.al., 2009:97).



### 3.2.2 Felles mentale modellar

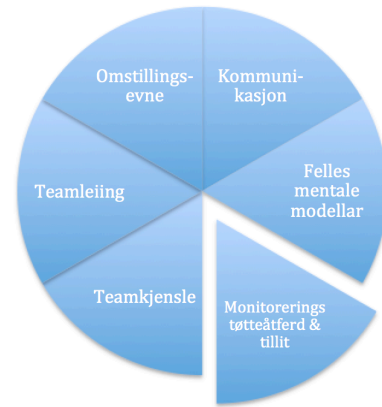
Felles mentale modellar baserar seg på ei delt forståing av det overordna teammålet, dei individuelle oppgåvene til kvart enkelt medlem og korleis teamet er koordinert for felles mål (Salas et al., 2005). Ved å ha felles mentale modellar kan teammedlemmane førespegle kva kvart enkelt medlem treng utifrå felles forståing av omgjevnadane og forventingar om prestasjon (ibid). Team som ikkje har felles mentale modellar kan oppleve at medlemmane dreg i ulike retningar utifrå eigne individuelle målsettingar (ibid). Salas et al. (2005) påpeikar at ein fullstendig felles mental modell likevel ikkje er ønskeleg, ettersom den vil redusere variasjonen i perspektiva og forståingane til dei ulike medlemmane, og dermed tilgangen på alternative løysingar og idear og kvaliteten på avgjerdene som vert fatta. *”Therefore, each member is only required to have sufficiently similar and compatible mental models that guide the team toward the same team objectives”* (Salas et al., 2005:566).



Felles mentale modellar tilrettelegg for andre nøkkeldimensjonane som monitorering og støtteåtfærd, samt kommunikasjon og omstillingsevne (Salas et al., 2005). Det legg òg grunnlaget for koordinering av aktivitetane i eit team (ibid). Formålet med koordinering er å samkøyre alle aktivitetar slik at dei samla sett oppnår eit best mogeleg resultat (Eriksen, 2011; Flin et al., 2008; Goodwin et al., 2009). For at koordinering skal skje effektivt, må ein kjenne eigne og kvarandre sine roller og ansvar, ha overordna forståing for teamet si oppgåve og formål, samt ha evne til å overføre informasjon i tide (Salas et al., 2005). Koordinering som krev synleg eller verbal kommunikasjon med øvrige teammedlemmar, kallast eksplisitt koordinasjon (Johnsen & Eid, 2006). Implisitt koordinasjon baserar seg derimot på underforstått kommunikasjon som bidrar til at teamet samordnar all handling sjølvutifrå forventingar om kva som skal skje (ibid), altså utifrå dei felles mentale modellane. Implisitt koordinering gjer at team kan takle store arbeidsbelastningar, stort tidspress og uklare og dynamiske omgjevnader, og er særleg tydeleg ved høgt presterande team (ibid; Salas et al., 2005). Koordinering kan òg ta utgangspunkt i strukturane i ein organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2009). Dette kan både vere det formelle rammeverket eller meir uformelle prosessar. Det formelle rammeverket kan bestå av nedskrivne presiseringar av arbeidet som t.d. regler, rutiner og prosedyrer, medan dei meir uformelle prosessane baserar seg på kulturen i organisasjonane. Altså dei uuttalte normene for korleis vi gjer ting her (Jacobsen & Thorsvik, 2009).

### 3.2.3 Monitorering, tillit og støtteåtfærd

Monitorering, eller gjensidig prestasjonsovervaking, er å ha kapasitet og evne til å ha oversikt over arbeidet til dei øvrige teammedlemmane samtidig som ein utøver eige arbeid (Salas et al., 2005; Johnsen & Eid, 2006; Eriksen, 2011). Ein føresetnad for effektiv monitorering er at alle teammedlemmane har god kunnskap om kva oppgåver og roller alle har. ”Monitorering kan vise seg i adferd ved at et teammedlem oppfatter hvilke aktiviteter andre teammedlemmer utfører, hva som er hensikten med aktivitetene, og utifra dette er i stand til å identifisere gale og korrekte prosedyrer” (Johnsen & Eid, 2006:206). Salas et al. (2005) understrekar at gjensidig monitorering er særleg viktig under utføring av stressande oppgåver, ettersom overarbeida medlemmar då er meir utsatt for å gjere feil. Monitorering kan dessutan gjere enkeltmedlemmar meir merksam på eigne prestasjonar ved at øvrige teammedlemmar gjev tilbakemeldingar og utøver støtteåtfærd. Gjensidig prestasjonsovervaking vil derimot berre førekomme i team som er prega av felles mentale modellar og eit klima prega av tillit (ibid).



Tillit vert her tolka som tiltru til at teammedlemmer utfører arbeidsoppgåver og har oversikt over eigne ansvarsområder (Salas et al., 2005). Gjensidig tillit i eit team handlar om at ein har ei felles oppfatning av at individa i teamet vil utføre spesifikke handlingar som er viktig for at teamet fungerer (ibid). Teammedlemmar som er gjensidig avhengig av kvarandre for å få utført arbeidsoppdrag, må akseptere ein viss grad av risiko i arbeidet ettersom dei berre må stole på at dei øvrige medlemmane gjer sin del av arbeidet (ibid). Monitorering og støtteåtfærd kan opplevast negativt om ikkje medlemmane har tillit til at dei øvrige medlemmane berre har teamet sine beste intensjonar i sikte (ibid).

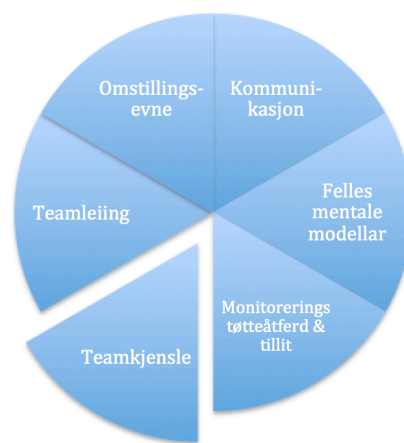
Støtteåtfærd er eit sentralt verkemiddel for å skape effektive teamprestasjonar og handlar om at teammedlemmane hjelp kvarandre (Salas et al., 2005). Støtteåtfærd kjem til syne gjennom ved at medlemmane ytrar fysisk eller verbal tilbakemelding eller rettleing for å betre prestasjonar, at ein assisterar teammedlemmar i utøving av deira oppgåver og å utføre andre sine oppgåver om ein oppdagar at eit medlem har for mykje arbeid (ibid). Forsking viser at team med fleksibilitet i høve til oppgåveløysing og arbeidsstruktur er meir effektive (Salas et al., 2005). Ved å reallokere arbeidsmengda, vil eit team kunne redusere stresspåkjenninga på enkeltpersonar, løyse oppgåver raskare òg dermed betre tilpasse seg endringar i omgjevnadane (ibid).

### 3.2.4 Teamkjensle

Teamkjensle handlar om kor stor grad medlemmane oppfattar seg som ein del av eit team framfor å vere individuelle arbeidstakarar (Salas et al., 2005; Eriksen, 2011). Teamkjensle, er ein nøkkeldimensjon som er meir ei haldning og innstilling, enn det er ei ferdigheit (Salas et al., 2005). Dette vil komme til uttrykk gjennom at medlemmane har ein preferanse for å arbeide i team,

samt at teammedlemmar ytrar haldningar, oppfatningar og å utøvar åtferd som er til det beste for teamet (Salas et al., 2005; Johnsen & Eid, 2006; Eriksen, 2011). Eit teammedlem vil difor la omsynet til teamet gå framfor eigne, individuelle interesser (ibid). Medlemmar med høg grad av teamkjensle verdset i større grad tilbakemeldingar frå andre medlemmar, samt engasjerer seg meir i arbeidsoppgåver, i utveksling av informasjon og i fastsettinga av dei overordna måla for teamet (Salas et al., 2005). På denne måten utgjer teamkjensle ein viktig dimensjon av eit teamarbeid ettersom desse faktorane er med på å betre innsatsen og prestasjonane til enkeltmedlemmane.

Johnsen & Eid (2006) understrekar at viktigheita av teamkjensle kjem fram under ekstreme situasjonar, ettersom slike team òg er prega av høg grad av støtte og samhald, og difor er i stand til å yte ekstra når det står på. Det er difor viktig at det råder kjensler, haldningar og normer i teamet som er med på å fremme eit godt teamarbeid (ibid). Klimaet i teamet vert difor avgjerande, eit aspekt som ikkje berre utviklast når teamet samlast for aksjon eller trening, men òg gjennom den daglege kontakta mellom medlemmane (Eriksen, 2011). Tillit og respekt vert opparbeida over tid, og dèt i alle samband. *”For å etablere god teamfølelse er en avhengig av gode mellommenneskelige relasjonar og ferdigheter”* (Eriksen, 2011:46). Dette er i tråd med Flin et al. som hevdar at *”Through undertaking the team task and sharing experiences, team members form social bonds and strong attachments, creating an emotional background to team working”* (2008:96). Difor understrekar Eriksen (2011) viktigheita av å etablere og oppretthalde eit godt psykososialt arbeidsmiljø i teamet, samt at teammedlemmane er i stand til å meistre og løyse konflikter.



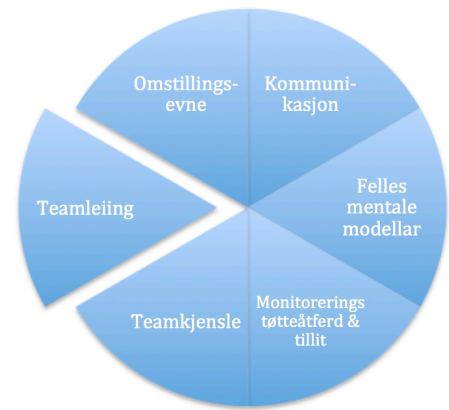


### 3.2.5 Teamleiarskap

Teori om leiing i team, har lenge tatt utgangspunkt i teori om individuelt leiarskap (Salas et al., 2005) og det finnast i dag ei rekke teoriar som forklarar korleis god leiing skal utøvast (Jacobsen & Thorsvik, 2009). Ein har til dømes teoriar som hevdar at gode leiarar karakteriserast av nokre personlege eigenskapar og teoriar som hevdar at ein god leiar endrar leiarstil utifrå situasjonen han er i

(ibid). Altså, ein leiar varierer mellom å vere meir eller mindre autoritær, demokratisk eller laissez-fare ettersom kva som høver seg (ibid). Leiing av team involverer derimot òg å definere mål for teamet, organisere ressursane for optimal prestasjon og å guide medlemmane i teamet mot dei fastsatte måla (Salas et al., 2005). Teamleiing kan difor seiast å handle i likskap med koordinering om styring av retning og struktur på arbeidet som skal gjerast (Johnsen & Eid, 2006).

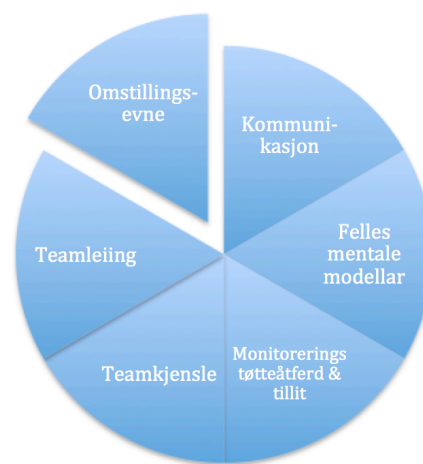
Teamleiing er derimot ikkje berre ei oppgåve for den formelt utpeika leiaren (Eriksen, 2011), det kjem òg til uttrykk når medlemmer forklarar kva som trengst for å løyse eit oppdrag eller viser omsorg og rettleiar andre medlemmer (Johnsen & Eid, 2006). Salas et al. (2005) presiserer at teamleiing ikkje handlar om å gje løysingar, men å tilrettelegge for problemløysing i teamet. I dag vert det i stadig større grad tatt i bruk konseptet delt leiarskap (Salas et al., 2009). *"Shared leadership is the transference of the leadership function among team members to take advantage of member strengths (e.g., knowledge, skills, attitudes perspectives, contacts and time available) as dictated by either environmental demands or the developmental stage of the team"* (ibid:43). Delt leiarskap gjer eit team i større grad i stand til å respondere til skiftande omgjevnader, og ha ein meir optimal bruk av dei individuelle kompetansane til teammedlemmane (ibid).





### 3.2.6 Omstillingsevne

Salas et al. (2005) forklarer at omstillingsevne er at eit team er i stand til å endringar i forhold til kva som er forventa, og å kunne justere åtferda i høve til endringane. For at eit team skal ha ein kultur som fordrar omstillingsevne, må teamet ha ei felles forståing av teamoppgåva, korleis endringar kan forandre rollestrukturen i teamet, samt evne til å oppdage at endringar er i ferd med å skje (Salas et al., 2005). Det er situasjonsbevisstheita som gjer eit team er i stand til å identifisere varsel om endrande forhold, som gjer at teamet er i stand til å gje mening til endringa, samt gjer at teamet er i stand til å utvikle og utføre ein ny plan (ibid). "Situational awareness can be explained simply as knowing whats going on around you" (Flin et al., 2008:17), og utgangspunktet for situasjonsbevisstheita er nøyaktig og korrekt felles mentale modellar (Eriksen, 2011). Situasjonsbevisstheit er ein eigenskap som er særleg avgjerande under dynamiske og komplekse forhold (Flin et al., 2008).



I følgje Eriksen (2011) er det viktig at operative team som skal møte kritiske situasjonar beherskar ein fleksibel arbeidsform som gjer at dei kan tilpasse seg situasjonane dei møter. Faktorar som påverkar arbeidsforma til eit team er kor vidt situasjonen dei møter er rutinemessig, kompleks, ukjend eller om eventuelle feilhandlingar kan gje store konsekvensar (Eriksen, 2011). Ein rutinemessig situasjon vil medføre mindre stress og gjere det mogeleg for teamet å støtte seg på etablerte prosedyrar (ibid). Situasjonar som derimot er utanfor det vante, er komplekse, nye eller risikofulle, krev ei meir kreativ tilnærming (ibid). Slike situasjonar karakteriserast av eksplisitt koordinering og gjerne utstrakt bruk av støttande åtferd. Denne kreative tilnærminga medfører at ein forsøker å modifierer dei etablerte prosedyrane ettersom dei ikkje passar situasjonen (ibid). Om dette ikkje er tilstrekkeleg, må teamet finne nye framgangsmåtar for å overkomme situasjonen på (ibid). Team må vere klar over at det er forskjell på arbeidsforma i rutinemodus og i kreativ modus, og gjerne etablere hensiktsmessige arbeidsrutinar og hjelpemidlar for å imøtekomme krava til komplekse operasjonar, samt trene på overgangar mellom dei ulike modusane (Eriksen, 2011). Salas et al. påpeikar derimot at team som i stor grad utøver rutinemessige arbeidsoppgåver, kan stå i fare for at handlingane deira vert "mindlessly habitual" (2005:583). Denne tankelausa kan igjen føre til at teamet ikkje er i stand til å oppdage endringar i omgjevnadane like raskt (ibid).

### 3.3 Resiliens – evna til å handsame det uventa

Risiko og sårbarheit vil alltid finnast i tilknytning til aktivitetar og kan utfordre ein organisasjon i å nå sine mål, og difor ynskjer vi i størst mogeleg grad å styre desse (Aven, 2007).

Risikostyring omfamnar alle aktivitetar, forhold og hendingar som kan påverke ei verksemd og evna verksemda har til å nå måla sine (Aven, 2007:13). Risiko kan definerast som ein kombinasjon av hendingar og usikkerheit, medan sårbarheit er ein kombinasjon av mogelege konsekvensar og usikkerheit, – gitt at eit system vert utsatt for ei initierende hending (Aven, 2007:43). Operative redningsteam er sårbare for å oppleve teamsvikt i møte med uventa og uførespegla situasjonar (Weick, 1993). Risikostyringa vil her ta sikte på å sikre at operative redningsteam kan utføre kritiske arbeidsoperasjonar som redningsoppdrag, til tross for denne sårbarheita. Ein måte å oppnå sikker utføring av overordna mål til tross for risikoar og sårbarheiter, er å gjere ein organisasjon robust (Aven, 2007). For å oppnå robustheit kan ein i følge Wildawsky (1988) ta i bruk ein kombinasjon av to strategiar; *anticipation* og *resilience*. ”*Anticipation is a mode of control by a central mind; efforts are made to predict and prevent potential dangers before damage is done. (...) Resilience is the capacity to cope with unanticipated dangers after they have become manifest, learning to bounce back*” (ibid:77). Vidare i denne oppgåva vil eg fokusere på resiliens ettersom det her er snakk om å bygge inn ei evne hos dei operative redningsteama for å tole møte med uventa og uforutsigbare situasjonar.



Den generelle tolkinga av resiliens er at det er ei evne til å hente seg sjølv inn att frå endringar eller uhell (Hale & Heijer, 2006; Hollnagel, 2006). Westrum understrekar at resiliens er ”*The ability to prevent something bad from happening. Or the ability to prevent something bad from becoming worse. Or the ability to recover from something bad once it has happened*” (2006:59). I høve der det er mangel på resiliens i ein organisasjon, snakkar ein om *brittleness*, eller skjørheit (Woods, 2006:23). Resiliens er eit omgrep som omfamnar ein stor variasjon av ulike situasjonar og ei rekke eigenskapar, deriblant organisatorisk resiliens (Westrum, 2006; Hale & Heijer, 2006; Seville, 2008). Organisatorisk resiliens er i følge Hale & Heijer (2006) ei evne til å handtere stort press og konflikhtar mellom sikkerheit og prestasjonsmåla til ein organisasjon. Dette aspektet fokuserer i større grad på å avverje at ein mister kontroll over ein risiko eller ein sårbarheit, enn det gjer på å hente seg inn att etter tap av kontroll (ibid).

Hollnagel (2006) hevdar at farar og risikoar ikkje alltid er lett å kontrollere, særleg under dynamiske og komplekse omgjevnader, noko som har innverknad på prestasjonsevna til

ein organisasjon. For organisasjonar som opererer under slike forhold, kan stabilitet både raskt og gradvis endre seg til ustabilitet (ibid). Ei usikker tilstand oppstår i følge Hollnagel (2006:14) på grunn av at systemet ikkje er i stand til å gjere tilstrekkelege eller korrekte tilpassingar, ikkje fordi at noko feilar. Hollnagel tolkar difor resilience til å vere "(...) *an organisation's ability effeciently to adjust to harmful influences rather than to shun or resist them*" (2006:14). Woods (2006:21) understrekar at resiliens lett kan oppfattast som omstillingsevna til ein organisasjon, men at resiliens refererer til ein breiare kapasitet; å handsame endringar og variasjonar som fell utanfor kjernemekanismane i systemet. For å betre resiliens i en organisasjon, må ein ha forståing for korleis organisasjonen omstiller seg, samt kva forstyringar og variasjonar som utløyser omstilling (Woods, 2006). Her under å vere kjent med kor store forstyringar systemet kan tole, kva grad organisasjonen er prega av ein rigid eller fleksibel organisasjonsstruktur, og kor store marginar organisasjonen opererer med i forhold til prestasjon og toleranse (ibid).

Westrum (2006) hevdar at evna til å førespegle kva som kan skje er avgjerande for at ein organisasjon er resilient, og at organisasjonar difor må vere i stand til å utøve kritisk tenking (ibid). Han påpeikar at eit faremoment er om det utviklar seg gruppetenking i organisasjonen ettersom ein då ikkje i like stor grad er i stand til å fange opp og prosessere svake signal om at noko kan skje (ibid). For å vere i stand til å tole ei påkjenning meiner Westrum (2006:61) at organisasjonen må vere fleksibel i form av å kunne respondere raskt og omstrukturere seg sjølv, samt ha kapasitet til å monitorere kva som skjer. I tillegg påpeikar Westrum at organisasjonen må få bukt med underliggande problem; "*Organisations with fewer underlying problems will be better in coping becuase their defences are less likely to be compromised*" (Westrum, 2006:63). Difor understrekar Westrum viktigheita av å utvikle likskap og å ansvarleggjere arbeidsstyrken (ibid).

Weick (1993) identifiserer fire kjelder som kan bidra til at resiliens byggast inn i team som har til oppgåve å møte uventa og uførespegla situasjonar. Desse er (1) Ein kultur som verdset improvisasjon, gjerne basert på erfaringar. (2) Virtuell rolle- og systemforståing (3) Ein haldning visdom; at ein aldri kjenner den fulle og heile sanninga, og difor møter situasjonar med openheit og nysgjerrigheit. Samt (4) respektfull samhandling som baserar seg på ærleg og oppriktig rapportering. For å utvikle resiliens påpeikar Weick at det er visse organisatoriske strukturar som òg bør vere på plass. Desse er (1) rask og effektiv kommunikasjon, (2) ei fleksibel arbeidsform der styring kan veksle mellom å vere basert på formelt rammeverk og organisasjonen sine ibuande meningsprosessar, (3) fokus på relasjonsbygging og gruppeprosessar, samt (4) demokratisk leiarskap. Han hevdar desse fire

strukturelle forholda vil tilrettelegge for framveksten av dei fire kjeldene, og dermed bidra til å bygge resiliens inn i team som møter uventa og uførespegla situasjonar (ibid).

McManus, Seville, Brunson, & Vargo (2007)<sup>8</sup> har funne visse særtrekk ved nokre organisasjonar som er meir resiliente enn andre. Desse organisasjonane har 1) ein kultur for resiliens. Dette kan sjåast ved at organisasjonen erkjenner at feil kan skje, og at ein difor heller har eit kritisk syn på eksisterande kunnskap og eit bevisst forhold til å lære av feil. Dei meir resiliente organisasjonane har òg 2) situasjonsbevisstheit. Dei er var på kva som skjer kring dei og kva informasjon dei er avhengig av for å fungere. Difor monitorerer organisasjonane både interne og eksterne forhold, samt har eit proaktivt forhold til rapportering. Avgjerande for situasjonsbevisstheita er òg ei god forståing av dei forholda dei er gjensidig avhengig av, at roller og ansvarsforhold er klart definert og ein har forståing for korleis dette endrast i kritiske situasjonar. Resiliente organisasjonar har dessutan fokus på 3) sårbarheitene sine. Difor går dei inn for å identifisere og behandle desse gjennom analyser, delta i øvingar, samt arbeider for å få oversikt over og evne til å mobilisere interne resursar. I tillegg har dei meir resiliente organisasjonane ein 4) omstillingskapasitet. Dette er ei evne til å kontinuerlig utvikle seg for å møte eller overkomme behova i omgjevnadane. Dette gjerast gjennom klare mål og visjonar, minimering av gruppetenking, fokus på respektfulle relasjonar for utvikle effektiv kommunikasjon, fokus på utveksling av informasjon for å gjere gode avgjerder. Desse organisasjonane arbeidar òg for å utvikle ein kultur som oppfordrar innovasjon og kreativitet, og delegert ansvarsmyndigheit der den enkelte arbeidar kan fatte avgjerder direkte knytt til eige arbeid (McManus et al, 2007).

---

<sup>8</sup> Forskningsrapport som er basert på doktorgradsavhandlinga til McManus, S. T. (2007) Organisational Resiliense in New Zealand. PhD Thesis, Department of Civil Engineering, University of Canterbury, New Zealand.

### *3.3.1 Karakteristikkar for resiliens*

Karakteristikkar for resiliens er i følge Hale & Heijer (2006) fleksibilitet, evne til å handsame uventa og uplanlagde situasjonar, å reagere raskt i høve til endringar med ypparleg kommunikasjon og mobilisering av ressursar for å gripe inn på kritiske punkt. Eg ser òg at fleire trekk er gjennomgåande i litteratur om for kva som gjer organisjonar resiliente:

Resiliente organisasjonar har god systemforståing, både av roller- og ansvarsområder, korleis desse er gjensidig avhengig av kvarandre samt korleis systemet kan endre seg (Woods, 2006; Weick, 1993; McManus et.al, 2007). Organisasjonane må òg ha ei forståing for dei omgjevnadane dei opererer i, og kva rolle organisasjonen spelar (Woods, 2006; Hale & Heijer, 2006). Dette vert av fleire knytt opp mot at organisasjonen må ha ei situasjonsbevisstheit (Westrum, 2006; Woods, 2006; McManus et.al., 2007). Ved å vere bevisst situasjonen ein organisasjon er oppe i, vil organisasjonen i større grad vere i stand til å førespegle og monitorere kva som skjer kring dei og internt i organisasjonen, og difor utøve kritisk tenking (Westrum, 2006; McManus et.al., 2007). Ei faremoment er om ein organisasjon er prega av gruppetenking, ettersom dette vil ta vekk fokuset organisasjonen har på sårbarheiter, samt evna ein har til å fange opp varsel om at noko er i ferd me då skje (ibid). Det er òg viktig at ein får utvikla ei haldning i teamet om at ein aldri kjenner den fulle sanninga, og difor er kritisk til eksisterande kunnskapar og ser nytta av å lære av feil (Weick, 1993; McManus et.al., 2007, Westrum, 2006). For å kunne møte uventa og uførespegla situasjonar, må organisasjonane vere i stand til å omstille seg (Hollnagel, 2006; Woods, 2006, McManus, Weick, 1993). Ein fleksibel organisasjonsstruktur som gjer det mogeleg å reallokere og mobilisere ressursar, demokratisk leiarskap, respektfull og effektiv samhandling, samt ein kultur som verdset improvisasjon vil betre omstillingsevna til ein organisasjon (Weick, 1993; McManus et.al., 2007; Woods, 2006; Westrum, 2006). Det vert òg trekt fram som fordelaktig for omstillingsevna at underliggande problem i organisasjonen er handsama, at det finnst gode mellommenneskelege relasjonar og gruppeprosessar, så vel som at arbeidstakarane er ansvarleggjort og likestilte (Westrum, 2006; McManus et.al., 2007; Weick, 1993).

### 3.4 Oppsummering teoretisk rammeverk

I dette kapitlet har eg greia ut om det teoretiske rammeverket som skal ligge til grunn for å svare på den overordna problemstillinga, samt dei underordna forskingsspørsmåla.

Eg har her presentert etablert faglitteratur om korleis ein kan oppnå høge prestasjonar i team og nøkkeldimensjonar ved teamarbeid. I tillegg har eg gjort ein gjennomgang av etablert faglitteratur kring resiliens, og komme fram til gjennomgåande karakteristikkar for dette omgrepet. Fleire av desse karakteristikane for resiliente organisasjonar har tydeleg overlapp med eigenskapar ved team som er høgt presterande.

Høgt-presterande team er kjenneteikna av å vere ei gruppe personar med komplementære kompetansar der kvar enkelt er innstilt på å bidra til å realisere eit felles mål og utvikle ei arbeidsform der dei har eit felles ansvar for å oppnå gode resultat. I tillegg er desse teama prega av at medlemmane kjenner omsorg for kvarandre og eit ansvar for kvar andre sin personlege utvikling og suksess. Nøkkeldimensjonar ved teamarbeid er kommunikasjon, felles mentale modellar, monitorering, tillit, støtteåtfærd, teamkjensle, teamleiarskap og omstillingsevne. Dette teorigrunnlaget skal bidra til å svare på Forskingsspørsmål 1) *Kva er avgjerande for at teamarbeid skal finne stad?*, samt Forskingsspørsmål 2) *Korleis påverkar teamarbeid utøvinga av kritiske arbeidsoperasjonar?*

Karakteristikkar for resiliente organisasjonar er blant anna effektiv kommunikasjon, god systemforståing, situasjonsbevisstheit, monitorering, omstillingsevne, kritisk tenking, ein fleksibel organisasjonsstruktur og velutvikla mellommenneskelege relasjonar og gruppeprosessar. Dette, saman med teori om teamarbeid, skal brukast for å svare på forskningsspørsmål 3) *Korleis er samanhengen mellom resiliens og teamarbeid?*

## 4 Empiri

I dette kapitlet vil eg gjere ei presentasjon av informasjonen som er samla inn gjennom intervju av både mannskap om bord i redningsskøytene og av landbaserte tilsette<sup>9</sup>. Eg har òg trekt inn element frå dokumentanalyse av Operasjonsprosedyrehandboka (2012), Fartøyshandboka (2014)<sup>10</sup> og Årsrapporten 2013 til Redningsselskapet, samt oppdatert statistikk frå Aarvik<sup>11</sup>. Eg har i tillegg trekt inn observasjonar eg gjorde då eg var med ein av redningsskøytene ut på oppdrag. Eg vil her presentere empiri i tilknytting til F1) *Kva faktorar som er avgjerande for teamarbeid om bord i redningsskøytene?* og F2) *Korleis teamarbeid påverkar utøvinga av kritiske arbeidsoperasjonar?* Aller først vil eg gjere ein kort presentasjon av dei særlege forholda for casen i denne studien.

### 4.1 Korleis organiserast teamarbeidet om bord i RS sine redningsskøyter?

Redningsselskapet er ein organisasjon som har til formålet er å redde liv, berge verdier, verne kystmiljøet i norske farvatn og å drive opplysnings- og ulukkesførebyggjande arbeid for å betre sikkerheita for dei som ferdast på sjøen (RS, 2013). *”Redningsskøytenes primære oppgave er på kortest mulig varsel gå til assistanse for nødstedte på havet”* (RS, 2013; FHB). Kapasiteten til RS inngår i kvardagsberedskapen til Noreg, og Redningsselskapet har utplassert 50 redningsskøyter langs Norskekysten, der dei fleste av skøytene er bemanna av 2-5 mannskap (RS, 2013; Aarvik). RS sysselsetter over 180 faste mannskapar, samt meir enn 1200 frivillige gjennom sjøredningskorpsa (ibid). Av Redningsselskapet sin årlege oppdragsmengde, er 25% kritiske oppdrag der det er stor risiko for tap av liv eller andre alvorlege konsekvensar (RS, 2013). Andelen kritiske oppdrag er størst i Midt-Noreg og Nord-Noreg, der 33% av alle utrykkingane er kritiske, noko som heng saman dei vanskelege vær- og lysforholda i landsdelane (ibid). Redningsskøytene hadde 7616 oppdrag i 2014, kor dei hjalp over 14 000 menneske, der 25 personer ble redda frå den visse død (Aarvik, 2014).

Redningsskøytene som inngår i denne studien er bemanna av eit profesjonelt mannskap på tre personar; ein kaptein, ein styrmann og ein maskinist (A1). Desse skøytene opererer med ein turnus som varar i 28 dagar, der har mannskapet er i beredskap 24 timar i døgnet, og alle besetningane er difor busett om bord i båten i arbeidsperioden (A1, FHB). Fartøyshandboka presiserer at besetninga skal vere tilgjengeleg på kort varsel heile døgnet

---

<sup>9</sup> Informantane vert referert til ved kodane frå tabell 2.1. Til dømes kaptein 1 er (K1).

<sup>10</sup> Videre referert til kun som FHB og OPH

<sup>11</sup> Epost med oppdatert statistikk fra kommunikasjonsrådgiver i RS, Janne Aarvik, 28.04.2014.

(FHB). I følge mannskapet er det ein uskriven regel om at skøyta skal kunne gå ifrå kai så raskt som mogeleg og helst innan 10-15 minuttar etter at eit oppdrag er ringt inn (K1, K3, K2). Dette gjer til at mannskapet i stor grad må opphalde seg om bord i skøytene mesteparten av turnusen og difor både søv, et, arbeidar og driv med fritidssyslar i nærleiken av båten i dei 28 dagane dei er i arbeid (ibid). Det vert påpeika at sjølv om tilhøva om bord i båten ikkje er dei aller beste, ser dei likevel fordelar ved å bu på arbeidsplassen, som til dømes at dei kjem raskt i gang med arbeidet: *"Fordelen er jo at vi er på tå hev med ein gong. Den eine høyrer jo den andre når ein står opp. Og er gjerne begynt å verte klar før vi har fått beskjed om at det er eit oppdrag"* (S1). At ein bur så tett gjer det dessutan mogeleg å bygge ein heilt annan relasjon enn kva som er mogeleg på større båtar (A2, K3, S1, K1). *"Om kjemien stemmer, så vert ein meir samansveisa"* (K3). Dette igjen er ifølge mannskapet òg med på å lette samarbeidet dei i mellom. *"Ein er jo heile tida observant på kvarandre sine dårlege og gode dager. Plussa og minusa (...) og så kan ein jo ta høgde for det i teamet"* (S1).

#### **4.1.1 Korleis føregår ein kritisk arbeidsoperasjon hos RS?**

For å skildre korleis ein kritisk arbeidsoperasjon går føre seg har eg tatt utgangspunkt i både informasjon frå informantane, frå dokument som til dømes operasjonsprosedyrar og egne observasjonar som blei gjort då eg var med ei av redningsskøytene ut på oppdrag.

Eit redningsoppdrag tek som regel til ved at telefonen ringer og mannskapet får opplysningar om kva som har hendt (K1; S1; K3). Oppdraga som kjem inn kan komme ifrå Hovudredningssentralen (HRS), kystradioen eller direkte ifrå kommersielle medlemmar som fiskefartøy eller private medlemmar i RS (A1). *"Når det kjem ein telefon inn, så er det jo å notere dataane på fartøyet, antall om bord, kor alvorleg det er og sånt"* (K1, FHB). Hovudsakleg så dreiar oppdraga til redningsskøytene seg om *"(...) assistanse til fiskefartøy, maskinhavari, at dei ligg og driv. At dei har kjørt noko i propellen, at dei må ha slep og dykk"* (K1).

Det kjem fram frå både intervjuet og frå FHB, at det som skjer i neste fase er veldig klart og går raskt ettersom *"Vi er jo alle saman til ei kvar tid, så vi får som regel informasjonen samtidig"* (K1). Maskinisten har ansvar for å starte alle motorane, kople av landstrømmen og el-tavla. Styrmann har ansvar for å gjere båten sjøklar, altså å sikre alt nede i messa og ute på dekk. Kapteinen sit på brua og har egne oppstarts- og kontrollrutinar der. Når dei går frå kai står alltid styrmann framme, medan maskinisten står bak, ei naturleg fordeling ettersom maskinrommet òg er bak. På veg ut til havaristen, sit alle tre saman oppe i styrarhuset. Kaptein og styrmann vekslar på å kjøre båt og å navigere, medan maskinisten sjekkar med



jamne mellomrom situasjonen i maskina. Tida skøyta brukar fram til havaristen kan variere. ”For det er sjeldan det er veldig nærme, vi må ofte kjøyre ein time-halvannan før vi kjem fram” (K1). På den tida rekk mannskapet å prate om både laust og fast, samt å førebu seg til oppdraget dei skal utføre. Styrermann har ansvaret for å skrive i loggboka, ”slik at skipperen kan ha hovudfokus på å kjøre båten” (S1). På veg ut kjem det gjerne fleire telefonar, med meir informasjon om oppdraget (K1). Det er i hovudsak kapteinen som har dialogen med havaristen eller HRS, men det vert påpeika av fleire mannskapar at om ein har ein erfaren styrermann eller maskinist, så kan dette òg vere ei oppgåve for dei (K1, K2, S1, S2, K3). På oppdraget eg var på, var det styrermann som både tok imot oppdraget, samt han som hadde dialogen med havaristen gjennom heile oppdraget.

Etterkvart som redningsskøyta nærmar seg oppdraget gjer dei òg førebuingar om bord. Det finnast eigne rutinar for førebuing til dei ulike standardiserte oppdraga, som til dømes eigne rutinar for losseoppdrag, dykkaroppdrag, søk- og redningsoppdrag og brann (OPH). Maskinist og styrermann er som regel dei som går på dekk og gjer klart utstyr som trengst til oppdraget. Når dei har kome fram til havaristen, er det som oftast kapteinen som har kontakt med havaristen for å avtale kva som skal skje, noko som er logisk ettersom det er han som styrer skøyta (K1). Styrermann og maskinist har då ansvar for å setje slepar, gje ut trosser og styre kraner ettersom kva det er behov for, og arbeidsoppgåvene vert fordelt etter kvar dei står (K1). For å kommunisere under arbeidsoppdrag kan mannskapet ta i bruk kommunikasjonsutstyr i form av hodeklokker eller ein mikrofon som dei har i halsen, elles vert kroppsspråk, augekontakt og signaler mykje nytta (K1). Ved søkeoppdrag sit dei alle tre saman inne i styrarhuset, og fordelar oppgåver seg i mellom; ein køyrer lyktene, ein ser i nattkikkert, ein køyrar båt og ein navigerer (K1; S1; M1).

Når eit oppdrag er avslutta, må havaristen fylje ut eit skjema som er faktureringsgrunnlaget til RS (K1; S1). Det er som regel styrermann som har denne oppgåva, han går enten om bord i havaristen sitt fartøy eller nokon frå havaristen kjem over til redningsskøyta (ibid). Dette, saman med loggboka styrermann fører undervegs i oppdraget ligg til grunn for rapporten kapteinen må skrive og sende inn til beredskapsavdelinga på hovudkontoret i RS (ibid). Når mannskapet kjem til kai igjen, er mannskapet ansvarleg for å setje båten i operativ stand att, til dømes fjerne is på yttersida av båten og få orden i utstyret, slik at dei igjen er klare for nye redningsoppdrag (K3).

## 4.2 "Godt teamarbeid... ja, kva er no det?"

På spørsmål om kva som gjer eit teamarbeid til eit teamarbeid om bord i redningsskøytene hadde mannskapet klare svar: "Godt teamarbeid. Det er jo god kommunikasjon og at kvar mann veit kva han skal gjere" (M3). "(...) Det har jo mykje med dei tinga vi ikkje kan kontrollere. Sånn som kjemi" (K2). "Så er det jo det å kunne samarbeide, at kvar mann veit kva han skal gjere.. då vert det eit godt teamarbeid av det" (M3). "Eit godt teamarbeid, då er du godt innarbeidd" (S2). Ein av informantane påpeika at samtlege i gruppa må ha eit ynskje om å stadig forbetre seg for at dei skal vere eit team (S3). Dette vil tilseie at for å verte eit godt team må ein stadig jobbe for å komme ut av komfortsona under øvingar, samt at dei aktivt brukar debriefing etterpå for å finne ut kva som gjekk bra og kva gjekk dårleg (S3). Det vart òg understreka at godt teamarbeid utviklast over tid. "Tja ein kan jo seie, ein kan jo vere eit bra team, men ein blir eit endå betre team om ein har vore lenge saman" (S3). Det var gjennomgåande i skildringane til mannskapet at kommunikasjon, å gå overeins med kvarandre, og å kunne arbeidet ein skal gjere er avgjerande for å skape teamarbeid om bord i skøytene. Eg vil vidare utdjupe korleis kvar av dei ulike nøkkeldimensjonane spela ei rolle for å skape teamarbeid hos RS.

### 4.2.1 Kommunikasjon – "Å vere rund, men likevel kunne seie kor skapet skal stå"

Det kjem tydeleg fram at kommunikasjon er eit aspekt som vert prioritert hos RS ettersom dette vert understreka både av mannskap, av dei administrativt tilsette og i prosedyrane. Informantane forklarar at kommunikasjon spelar ei klar rolle under oppdragsløysinga ettersom det då er viktig at ein ikkje misforstår kvarandre (M3; S2). Kommunikasjon er ikkje berre ord, det er òg av non-verbal karakter, samt vert av opplevd som noko meir enn det som kjem fram i ein samtale; "Det er jo òg vissheita om at alle har oppfatta situasjonen og handlar utifrå det" (S1:4). At alle er innforstått med kva som skjer er ein avgjerande faktor (K3; S1). "Det er eigentleg nøkkelen til suksess at alle er informert om kva som skjer og korleis vi løyser det" (K3).

Mannskapa forklarar at under sjølvne oppdraga skal ein helst seie minst mogeleg (K2; S2; S3). Det kjem fram at dei er bevisst i bruken av korte beskjedar og å kvittere på dei (S1; K3; S3). "Ikkje nokon lange utgreiingar, korte beskjedar: Vi er fast. OK. Slepp lina, over. Ja, sleparen er fast. Strekk på. Strekk på" (K3). Dette vert gjenspegla i FHB som presiserar at kommunikasjonen på brua skal basere seg på maritim terminologi, alle ordre og utveksling av informasjon tilknytta seilas skal kvitterast med gjentaking, samt preisering av korleis spesifikk informasjon skal uttalast (t.d. kursangivelser og retning til andre fartøy).

Mannskapet er òg bevisst at sjølv om small-talk kan finne stad under oppdrag, avtar dette jo meir alvorleg oppdraget er (M3, S1).

Kommunikasjon spelar i følgje mannskapet òg ei rolle i forhold til klimaet i teamet. Fleire av informantane forklarar at ein må vere tolerant overfor kvarandre, men likevel ikkje vere redd for å seie si eiga meining (S2; K3). *”Ein skal ikkje vere firkanta i skuldrane. Må vere rund. Men samtidig skal du òg kunne seie kor skapet skal stå”* (S2). Det er difor viktig å bygge ein kultur om bord som gjer det mogeleg å seie ifrå om ein har noko på hjertet (A2; M3; K3; K2; S1). *”Å unnlate å både kritisere nokon når nokon gjer ein feil, og å unnlate å gje ros når nokon gjer noko godt. Begge tilfella er jo dårleg teamarbeid”* (S1). Sjølv om kommunikasjon og informasjon vert trekt fram som avgjerande for at eit teamarbeid skal oppstå, så skil dei beste teama seg ut ved at det nesten ikkje er prat (S1; K2; K3; S2; M3). For at dette skal skje, må eit team vere innkøyrte i kvarandre og i arbeidet (ibid). *”Eit godt teamarbeid er slik at ein nesten ikkje skal trenge å snakke til kvarandre (...) Då er det slik at den eine gjer det den andre tenkjer”* (K3).

#### **4.2.2 Felles mentale modellar – ”Ein fornuftig miks av det skrivne og sedvane”**

Fleire av mannskapa påpeikar at godt teamarbeid baserar seg på at teamet er godt innarbeidd (K1; S1; M1; K2; S2; M2; M3). I innarbeidd legg dei *”At vi kjenner kvarandre, at vi veit korleis vi skal oppføre oss og kommunisere, gjere oppgåvene våre. At vi er trent i å gjere jobben”* (K1). Det vert forklart at dette er særleg avgjerande med tanke på kva type oppdrag redningsskøytene har. *”For det er såpass, når det først står på, så må ein vite kva ein skal gjere. (...) Elles har du ingenting her å gjere”* (S2). Arbeidet om bord vert koordinert utifrå standardiserte stillingsinstruksar og prosedyrar, samt at arbeidet vert fordelt utifrå kva som fell seg naturleg, og kven som er om bord (K3). *”Det kan godt vere, når det er ein rutinert styrmann, så er det han som kjører båt og skipperen er på dekk.”* (K3). K2 understrekar at han som kaptein bevisst ikkje legg seg oppi kven som gjer kva ute på dekk; *”Eg er berre fornøgd at eg har ein mann som står der og ein mann som gjer det. Kven? - Det er i grunn dundrandes likegyldig. Berre det vert gjort”*.

Fleire av mannskapa påpeika at uerfarent mannskap er ein av dei mest utfordrande og risikofulle aspekta ved arbeidet ettersom dei kan vere både til fare for seg sjølv og andre (K3; K2; S2). Og då er det små nyansar det står om; ein kan stå med foten i ei taukveil, stå på gal sida av ein slepar og liknande (ibid). Mannskapet må difor *”(...) vere kjend med utstyret, kjenne fartøyet, kunne bruke utstyret, sørgje for at det er vedlikehalde”* (K3). I tillegg bør mannskapet ha ein porsjon med sjømannskap (S1; K1; K3; K2; S2; M3). Ved å ha segla tidlegare, så har ein i

følgje mannskapet med seg ei rekke med ferdigheiter og kunnskapar som er samanfallande med arbeidet om bord i redningsskøyta, samt lært seg "å sette sjøbein" og dermed vere i stand til å kunne arbeide sjølv under dårlege vêrforhold og stor sjø (ibid). "Er det nye folk så er du dårlegare rusta enn kva du er med eit drilla mannskap" (K2). Difor vert det av fleire understreka at samansetnaden av teamet er ein kritisk faktor, og at vikarbruk dermed kan vere utfordrande. Mykje av årsaka til dette er at då føler ein ikkje at ein kjenner personen, kva han står for og kva han kan, og at det er avgrensa kva ein får trenna på før oppdraga ringast inn. "Då går vi jo litt ut i det uvisse" (K1).

Akkurat kva som veg tyngst i forhold til korleis arbeidet vert utført varierer; "Vi har jo operasjonsprosedyrar å gå etter. Og dei følgjer vi som regel. Om det lar seg gjere. Altså, det varierer... litt slingringsmonn har vi lov å ha. For å få oppdraget til å komme i stand" (S2).

Det vert presisert frå både mannskap og administrativt tilsette at prosedyrane som er utsteda skal fungere som eit støtteverktøy og hjelpemiddel i arbeidet mannskapa utfører. Dei administrativt tilsette innrømmer at dei antar prosedyrane ikkje vert følgt rigid, at mykje heller går på magesfølelse og prosedyrane vert brukt som ei sjekklister (A1; A2; A4).

Mannskapa forklarar at det ikkje alltid er mogeleg å aktivt og konsekvent følgje prosedyrane på grunn av tidspress i oppdraga, eller at oppdraget ikkje passar med prosedyrane (K3; M3).

"For når vi held på med oppdraga så blar vi ikkje opp i sjekklister eller operasjonshandboka. Vi gjer ikkje det." (K3). I tillegg forklarar mannskapa at det er ikkje alltid dei tenker over prosedyrane ettersom fleire av dei er automatiserte og "ligg i fingrane" (K2; K1; S2; M3). "Når du har følgt dei prosedyrane ei stund, så treng du ikkje lese på dei 10 punkta på sjekklister. Dei ligg der (peikar på hovudet) og dei vert sjekka frå 1-10" (M3). At nettopp arbeidsoperasjonar er så godt innarbeidd, kan òg vere eit faremoment i visse samanhengar. "Om du jobba 3-4 mann i lag over lang tid, så tilvenna ein jo seg uvana (...) vi omgår ein prosedyre, tek ein snarveg. Og då kan det jo fort skjære seg om du plutselig får ein ny mann om bord som ikkje er vand med å arbeide med oss" (M3). I slike høver er prosedyrar viktige (S3). "Då må vi jo tilbake til basics" (M3). Det går att blant fleire av informatane, både dei om bord i skøyten og dei i administrasjonen at det må vere eit vekslende forhold mellom praksis og prosedyrar i styring av arbeidet. "Eg trur nok det vil vere ei blanding. Ein miks. Ein fornuftig miks av dei skrivne prosedyrane og kall det gjerne kultur, sedvane...- måte å gjere ting på" (K3). Dei administrativt tilsette understrekar òg at prosedyrane i selskapet skal i stor grad basere seg på sedvanane ute i redningsskøyten (A1; A2; A4).

### 4.2.3 Monitorering, tillit og støtteåtfærd – ”Å vite kva det går ut på”

Ettersom dei er så få om bord, og fordi oppdraga er komplekse og livsviktige, er det svært viktig at mannskapet i skøytene kan samarbeide (K1; S1; K3). For å få eit godt samarbeid er det viktig at mannskapa kjenner både sine egne arbeidsoppgåver, så vel som andre sine (K2; K3; S1; M3; S2). ”Og det beste teamet eg har, er når folk kjenner kvarandre så godt at styrmannen eller maskinisten kan sette seg her og kjøyre. Eg kan gå ned og starte. Vi alle kan gjere alt som er på båten. Det er liksom prima” (K2). S1 understrekar at heile RS sin kultur er bygd opp rundt dette prinsippet ettersom dei berre er tre om bord og difor må ha overlapp på mange oppgåver. ”Vi er tross alt tre mann som skal løyse ei oppgåve” (K2).

Det kom fram frå intervjuet med mannskapa at det var svært vanleg å både bytte på arbeidsoppgåver og å hjelpe kvarandre i utføringa av arbeidsoppgåvene. ”Vi er eit team. Vi drifta båten ilag. Og det er ikkje vasstette skott mellom kvarandre sit arbeid” (K3). Årsakene til at mannskapet både bytter på oppgåvene og hjelp kvarandre er fleire: ”Ein hjelp for at det skal gå godt og fort og sikkerheit” (M2). Ein påpeikar at å hjelpe kvarandre er ein viktig del av å bygge gode team (S3), medan andre forklarte at det var av praktiske årsaker. ”Eg må løyse den rolla som er viktigast (K2). Fordelane er likevel klare blant mannskapa; Å utføre andre arbeidsoppgåver kan gje ei ny forståing av korleis ein best skal utføre eins eiga arbeidsoppgåve, noko som kan verke inn på den generelle dynamikken i teamarbeidet og ikkje minst på atmosfæren i teamet (K3, S3, S1, K1). ”Og det går tilbake til det gode teamet, der alle kan gjere alt. For du hjelp kvarandre. Han letta din jobb for at vi skal komme i mål. Vi løyse det i lag” (K2).

Ein avgjerande årsak til at ein kan bytte på arbeidsoppgåvene, er at det rådar tillit og respekt i besetninga (K2; S2; M3; M2). Ein av kapteinane forklarar at når han avlastar maskinisten med ei oppgåve, så er det fordi ”Han har tillit til meg at eg kan gjere det” (K3). Respekt og tillit er nært knytt og ikkje noko ein får i form av ei tilsetning, det tek tid å utvikle og det må vere gjensidig. ”Respekt er ikkje noko du får, det er noko du må gjere deg fortent til” (K2). I tillegg så er respekt og tillit eit sårbart aspekt; ”Du skal ikkje drite deg ut mange gonger før den det. Og då tek det lang tid å bygge han oppatt” (K2). Om ein ikkje er trygg på kvarandre så kan det i følgje K2 vakse fram ein skepsis og utryggheit blant mannskapa, og om dette skjer så kan teamarbeidet i seg sjølv verte like sårbart som eit korthus. ”Det kan rivast med eitt pust” (K2).

#### 4.2.4 Teamkjensle – ”... tinga vi ikkje kan kontrollere”

Fleire av mannskapa trakk fram personkjemi som avgjerande for at godt teamarbeid finn stad om bord i redningsskøytene, både på grunn av karakteren på arbeidet og på grunn av dei særeigne bu forholda. Personkjemi handlar rett og slett om kven som går saman (S3). ”Nokre fungerer godt saman, andre fungerer ikkje så godt saman” (M2). Det er difor litt tilfeldig kva team som fungerer og ikkje (M1; M2; K3; K2). ”Det er ikkje sikkert vi kan brukast med alle andre menneske. Det er ikkje slik at eg er feilfri, det er ikkje det eg meiner.. Men, eg trur bare at den type eg er, den type styrmann er og den type kaptein er, matchar godt saman” (M1). Mannskapa understrekar likevel at god personkjemi kan utvikle seg over tid, etterkvart som ein vert betre kjent med ein annan. ”For vi alle har no ein eller annan ballast på eitt eller anna punkt. Og det må du finne ut. Og det gjer du berre ved å verte kjend med folk” (K2). Fordelane av å verte godt kjent og å få god personkjemi er fleire, men særleg gjer desse relasjonane at arbeidet glir lettare og ein får kjennskap til korleis kvar enkelt reagerer i ulike situasjonar. ”Jo lenger du har vore i lag med eit gjeng, tre mann i lag, jo lettare arbeidar du ilag” (S2). Ved å verte betre kjend med kvarandre sine nykker og oppfatningar, vil ein òg utvikle tillit til kvarandre. ”Ein tillit som ein treng i livstruande situasjonar” (A2).

At samansetning av team kan vere utfordrande går òg att i forklaringane til dei administrativt tilsette. Informanten som arbeidar personell påpeikar at trivsel blant mannskapa er viktig og at dei har vorte særleg merksam på å handsame konfliktar så snart dei får melding om det (A3). At kjemien i eitt team er dårleg og konfliktar oppstår ”(...) er aldri noko bra på ein sånn liten båt” (K3:5). Det kjem likevel fram frå mannskapet at det er forskjell i kva konsekvensar ei konflikt gjev utifrå kva type konflikt det er. ”Faglege er ingen problem. Personlege er verre” (S3:3). Men på grunn av at mannskapet har den arbeidsordninga dei har, kan det likevel vere vanskeleg å skilje sak og person om bord i redningsskøytene (K2; K3; S2). Konklusjonane er dei likevel samd om; ”Konflikt gjev dårleg arbeidsklima” (K3:5). Sjølv om teamarbeid i følgje nokre av mannskapa handlar om dei ”(...) tinga vi ikkje kan kontrollere. Sånn som kjemi” (K2:2) kan ein likevel gjere nokre tak for å skape god kjemi mellom mannskapa. Blant anna kan ein som teammedlem vere merksam på å vere tolerant overfor kvarandre, men samtidig ha ein tone i teamet som tillèt at ein kan ta opp ting før det får eskalere (S3; K2): ”Ein må liksom gå litt i seg sjølv når ein jobbar sånn her. Må svelgje nokre kamelar innimellom” (K1).

#### 4.2.5 Teamleiarskap – ”Å vere ein autoritet utan å vere autoritær”

Fartøyshandboka presiserer at kapteinen er ”*fartøyets øverste myndighet*” (FHB). Dette tilseier at ”*Skipsfører har det fulle ansvar for fartøyets sjødyktighet, navigasjon og sikkerhet i henhold til lover og regler som gjelder for skipsfarten*” (FHB). Dette speglast òg i svara frå mannskapa om kven som er leiaren i teamet: ”*Det er jo skipperen som er leiaren. Antakeleg meir på båt enn nokon annan plass. Vi sjøfolk er vand med at det er skipperen som er sjefen*” (S1). At det er samsvar mellom leiarskap og korleis avgjerder vert fatta om bord i redningsskøyte er òg tydeleg. Det er går att blant informantane om at er ingen tvil om kven som tek avgjerdene om bord om det skulle oppstå ei usemje, men stort sett er det ikkje naudsynt at kapteinen skjær igjennom. ”*Ein snakkar saman. Og er alle einige så gjer vi det jo sånn. Er vi ikkje det, så er det skipperen som har siste ordet*” (S3). Dette stemmer overeins med observasjonane frå redningsoppdraget eg deltok på. I det høvet var det styrmannen som førte ordet og prata med havaristane. Kapteinen nikka berre, og sa seg dermed einig i dei vurderingane og avgjerdene styrmannen gjorde undervegs og formidla til havaristen.

Sjølv om det er lite tvil om kven leiaren er om bord, så vert det påpeika av informantane at det har vore ei endring i rolla til kapteinen (K3; S1; M1). Frå å tidlegare ha ein klar hierarkisk inndeling, er det no ein flatare leiarstil om bord; ”*Han er jo veldig inkluderande for å seie det sånn. (...) Vi vert gjerne einige om det*” (M3). Kapteinane har påpeika at dei har mogelegheit til å misbruke stillinga som skipper, noko dei er opptatt av å ikkje gjere (K2; K3). ”*Men eg lagar ikkje avgjerder på trass av andre berre for å gjere det. (...) Det har med stemninga å gjere, - då laga du berre dårleg stemning. Og då har du jo ikkje eit team som fungera. Ein utruleg fin balanse!*” (K2). Å lytte til det øvrige mannskapet er noko kvar kaptein har understreka som viktig og noko som dei er bevisst på. Kunsten er i følge ein av kapteinane å ”*å vere ein autoritet utan å vere autoritær*” (K3). Ein må vere open for innspel og å lære av kvarandre. ”*Og i nokre tilfelle så kan jo faktisk skipperen vere det svakaste leddet*” (K3). Mangfald i meiningar og innspel med løysingsforslag er verdsatt blant informantane, og erfaringsbakgrunn eller striper på skuldrane treng nødvendigvis ikkje avgjere kven som har det siste ordet. ”*Vi er jo i utgangspunktet tre mann med tre forskjellige bakgrunnar og erfaringsgrunnlag. Vi kan jo vere ein som er ny, ein som har gjort det i 20 år og ein som har gjort det i 10 år... - Og så er han som kjem med løysinga, han som faen steike meg er heilt ny!*” (K2).

#### 4.2.6 Omstillingsevne – ”Improvisere og gjere det beste ut av det”

Fleire av oppdraga redningsskøyte er ute på kan både bere preg av å vere uventa og føre med seg raske og uventa endringar: ”Det er jo veldig forskjellig karakter på oppdraga. Det er jo ingen fasitløysing” (K1). ”Ting kan jo brått forandre seg” (K1). ”(...) det er jo sjeldan det ser sånn ut som det du har sett føre deg” (S1). For at slike kritiske arbeidsoppdrag skal kunne løysast på ein god måte, må mannskapet kunne omstille seg raskt. ”Så då må ein jo improvisere og gjere det beste ut av det, den situasjon ein kjem opp i” (S1). ”Så det som er, er jo å tenke heilt nytt og fort!” (K2). ”Og du kan snu ifrå plan a til plan b med eit knips” (K2).

For å handsame slike oppdrag så trekk informantane fram fleire faktorar som fordelaktig:

Fleire av mannskapa fortel at dei på veg ut på eit oppdrag, bevisst snakkar om kva som har hendt og kva dei kan forvente seg, dei fordeler roller og førebur seg praktisk til jobben som ventar (S1; S3; K3; K1; M1). Informantane forklarar at tida fram til havaristen og kva type oppdrag det er, verkar inn på kor mykje mannskapet både tenker og pratar saman om kva som skal skje (S3). Erfaring og kor innarbeidd eit team er, er òg faktorar som verkar inn på kor mykje tenker over kva som skal møte ein og behovet for å prate om det (M3; S2). ”*Dei aller fleste jobbane vi gjer no, har eg vore med på før. Så det går ikkje noko spesielt igjennom hovudet på meg*” (M3). Han forklarar vidare at om det er nye folk han er med, så tenker han gjerne litt meir over kva som skal skje og korleis dei skal løyse det. Til tross for nytta av å sjå føre seg ”*Mogelege konsekvensar, mogelege ting som kan skje*” (K3), vert det understreka at når det kjem til stykket så må teamet berre vente til dei kjem fram til havaristen. ”(...) *det endar som regel med at vi luftar ulike scenarier, og vi ser når vi kjem fram korleis det ser ut*” (K3).

Fleire av informantane trakk fram kreativitet og improvisasjon som faktorar som kan vere avgjerande for å møte kritiske arbeidsoperasjonar. ”*Mange gonger må vi jo improvisere. Og eit rutineoppdrag kan jo fort vert til eit alvorleg oppdrag*” (M3). Informantane fortel at dei har vore med på å trekke presenning kring båtar for å hindre vann inntrenging, slå ned treverk for å halde skrog på plass, dei har stappa våtdrakter og fenderar i hol, samt stått med vatn til livet oppå lekkasjar for å holde det nede (K1, S3). Fleire av informantane forklarar at det er veldig forskjellig karakter på oppdraga og at det ikkje finnast nokon fasitløysing. ”*Så å vere kreativ er nok ein fordel i ein sånn jobb som det her*” (K1). I følgje mannskapet kan ein vere kreativ på ulike måtar: ”*Ein er jo kreativ på den måten at ein har måtte bruke andre sine erfaringar og kanskje utradisjonelle metodar for å løyse oppdrag*” (K3). Improvisasjonen og kreativiteten heng ofte saman med noko ein av mannskapet har vore med på tidlegare eller ein har høyrte frå andre (K1; S1; M2; K3; M3). ”*Dess eldre du vert, dess meir har du vore med på og dess flinkare er du til å improvisere*” (M3). Både personlegdom og erfaring er avgjerande for kor vidt ein person er



kreativ og flink til å improvisere. ”Det er jo enkelte personar som er ekstremt løysningsorientert” (K1). Desse personane har gjerne vore allsidige og har ei eiga evne til å sjå løysinga med ein gong. ”Dei var liksom så vand med å greie seg med ikkje så mykje” (K1). Evna til å kunne trekke parallellar frå erfaringar i andre settingar er nyttig, men fleire av mannskapa trakk særleg fram sjømannskap som eit godt utgangspunkt for å kunne improvisere under redningsoppdraga (K2; S2; M3). Ei anna kjelde til erfaring, er erfaring ein gjer seg under øvingar (S1; S3). ”Under øvingar så avdekker ein jo feil og manglar. Og øvinga gjev oss jo ein innfallsport for måtar som gjer at dei feil og manglane ikkje vert der. Og det gjer oss jo i stand til å løyse dei ulike oppgåvene på ein betre måte” (S1). I tillegg gjev øvingar mannskapet eit høve til å verte kjend med utstyret; kva ein kan gjere med det og kva det har for avgrensingar. Dette meiner S3 er med på å frigjere konsentrasjon hos den enkelte. ”Øver du så vert du vel litt sjølvikker på det utstyret du brukar. Så det ikkje tar så mykje konsentrasjon når du verkeleg er i eit oppdrag”(S3:4). Då får du meir anledning i ein situasjon til å kikke deg rundt, gjere vurdering av situasjonen du står oppi og dermed overskot til å sjå andre løysingar.

#### **4.3 ”Altså, er det ikkje noko teamarbeid, så klarar vi ikkje oppdraget”**

I dette underkapittelet vil eg utdjupe korleis teamarbeid påverkar utøvinga av kritiske arbeidsoperasjonar om bord i redningsskøytene, sett i frå informantane sitt synspunkt.

Teamarbeid vert trekt fram av alle informantane som ein avgjerande faktor for at eit redningsoppdrag kjem i hamn. ”Vi er jo avhengige av å ha det. Elles får vi ikkje gjort jobben” (M3). Teamarbeidet i seg sjølv kan blant anna bidra til at ein minn kvarandre på ting som er gløymd eller oversett (M3). ”Når du jobbar i eit team, og i eit godt team, då vil eg no påstå at det vert eit betre utført arbeid. Du gjer det raskare og kanskje òg betre” (S2). Elles forklarar mannskapet at teamet er ein ressurs i avgjerdsprosessane (A2; K3; K1; K2; M3; S3; S2). Alle medlemmane i teamet bidreg med sine erfaringar og kunnskapar, noko som gjev direkte innverknad på utfallet av ein arbeidsoperasjon (A2). Ein av informantane nyttar ein unormalt travel turn for å understreke rolla til teamet: ”Eg kjente at dømmekrafta mi ikkje var så god. Men då var det teamet igjen. Då tok VI avgjerdene; vi diskuterte og tok dei ilag” (K3).

I tillegg til å vere ein ressurs under oppdraga, forklarar mannskapet at teamet òg kan ha ei rolle i etterkant av oppdrag ettersom det er viktig å ha mogelegheita til å snakke saman om kva gjekk bra og kva gjekk dårleg, og å lære av oppdrag dei har vore med på (S2; K3; S3). ”At teamet blei samla etterpå og diskuterte; kva gjorde vi bra, kva kunne vi gjort betre. Følelsar, personlege følelsar og sånne ting. Folk som ein kjenner og stoler på, kan snakke litt om kva slags inntrykk situasjonen har gjort på deg” (K3). Sjølv om det ikkje alltid kjentes naudsynt ut å ta ein

prat, vart det likevel påpeika at fordi dei bur så tett er det lettare å fange opp ein som kanskje slit meir med eit oppdrag enn andre. *"Ein skal vere obs på folk som går og set seg i ein krok eller for seg sjølv etterpå. Dei må du snakke med"* (S2). Samtalane treng heller ikkje vere strukturerte for å få den utluftinga ein treng etter eit krevjande oppdrag. *"Og berre den lille galgenhumoren, å få le litt og smile litt av forferdelege ting, er jo veldig bra!"* (S2; M3). Om ikkje praten ikkje vert tatt, understrekar fleire av informantane at berre vissheita om at dei kan ta praten er nok: *"Det er jo berre det at ein veit dei er der som gode kompisar"* (S1). Ein avgjerande faktor for å få ein god dialog i etterkant, er derimot at ein kjem overeins med dei andre i teamet (K3; K2).

På spørsmål om mannskapet kunne tenke seg om teamarbeid kan gje negative utfall i forhold til arbeidsløysinga om bord, så trakk fleire fram at dei berre kunne sjå negative ringverknader dersom teamarbeidet var dårleg. Dette er noko samtlege konkluderar med at dreg ned på det heilskaplege teamarbeidet og arbeidsprestasjonane. *"Eit dårleg teamarbeid kan jo rett og slett føre til at oppdraget ikkje vert løyst"* (S1). Vedvarande mangel på kjemi og vantrivsel vert av fleire informantar sett på som ein stor utfordring for arbeidsprestasjonane om bord. *"Vantrivsel er jo negativt uansett. (...) Trivast ein dårleg, så søv ein dårleg og dermed løyser ein oppgåvene dårlegare. Det vert dårlegare beredskap og.. alt vert dårlegare. Ein ringverknad"* (S1). Kjemi og trivsel vert difor sett på som ein meir sårbar faktor for at eit teamarbeid skal gå godt, enn at alle medlemmane kjenner alle arbeidsoppgåvene (K2). Ein av kapteinane understrekar at ein del av jobben hans er òg å sjå til at mannskapet har det godt. *"Har dei det ikkje godt, så gjer dei ikkje ein god jobb heller"* (K3). Om ein har mannskap som ikkje trivast, vil det skape konflikhtar, gje eit dårleg samarbeidsklima og generelt føre til at folk gjev blaffen (K3). *"Før i tida, innan militær leiing, så heitte det; Løys oppdraget. Ta vare på dine menn. I dag har ein snudd på flisa, no heiter det; Ta vare på dine menn så får du løyst oppdraget! Og det er så sant som det er sagt"* (K3). Eitt sitat som går att hos fleire er nettopp at *"Vi er ikkje sterkare enn det svakaste leddet"* (K1, K2, K3, S1, S2). Med dette meiner dei at om berre eitt aspekt ved teamarbeidet ikkje fungerer, vil det trekke ned nivået på heile arbeidsprosessen. *"Altså, er det ikkje noko teamarbeid, så klarar vi jo ikkje oppdraget. Når vi berre er tre stykk. Så det er viktig, at vi samarbeider under eit oppdrag"* (S3). Fleire av mannskapa forklarar at dei er svært sårbare om bord i redningsskøytene ettersom dei er så få. *"Vi er en jo så veldig liten organisasjon. Så det er uhyre viktig at vi fungerer saman"* (K2).

#### 4.4 Oppsummering empiri

Det er gjennomgåande i empirien knytt til denne studien at teamarbeid spelar ei avgjerande rolle for at mannskapet om bord i redningsskøytene skal få løyst dei kritiske arbeidsoppdraga. Dei er tre ulike personar med kvart sitt kompetanseområde, som må samarbeide for at dei skal vere i stand til å løyse arbeidsoppdraga. Godt teamarbeid bidrar blant anna med å lette arbeidet slik at det går raskare og lettare, samt eit viktig aspekt i avgjerdsprosessane. Eit godt team vil bidra med eit mangfald av meiningar, som gjer at teamet som heilskap fattar betre avgjerder. Det vil styrke arbeidet både før, under og i etterkant av eit oppdrag. I etterkant vil det i gode team vere rom for å lufte personlege erfaringar, så vel som å lære av erfaringane frå ein arbeidsoperasjon.

For å at eit teamarbeid skal finne stad på redningsskøytene er det avgjerande at teamet er i stand til å kommunisere effektivt, samt at det rådar eit klima som oppfordrar ein til å seie meininga si. Det er òg av avgjerande betydning at kvar mann kan arbeide sitt, ettersom naturen på oppdraga ikkje gjev rom for opplæring. For å kunne arbeide må ein kjenne til både formelle aspekt, som lover, regler og prosedyrar, så vel som uformelle aspekt som uuttalte normar for korleis arbeid føregår om bord i båtar, og helst i det spesifikke teamet. Leiaren spelar ikkje ei avgjerande rolle i seg sjølv, men det er heller avgjerande at leiaren utøver eit inkluderande og demokratisk leiarskap. Etersom oppdraga redningsskøytene utfører ikkje alltid er rutinemessige, er det avgjerande at teamet er i stand til å oppfatte og tenke kritisk over mogelege konsekvensar og løysingar ved ulike oppdrag, samt vere kreative og improvisere. Det vert særleg understreka at trivsel og at mannskapet går overeins er ein avgjerande faktor for at teamarbeidet fungerer og at besetninga får løyst oppdraga sine.

## 5 Drøfting

I dette kapitlet vil eg drøfte dei empiriske funna opp mot det teoretiske rammeverket for studien. Dette vil eg gjere ved å kronologisk drøfte dei underliggande forskingsspørsmåla, for så å avrunde dette kapitlet med å drøfte den overordna problemstillinga.

### 5.1 Kva er avgjerande for at teamarbeid skal finne stad under kritiske arbeidsoperasjonar?

Eigenskapane som må vere tilstade for at teamarbeidsprosessar skal finne stad, er i følge Salas et al. (2005) felles mentale modellar, kommunikasjon, gjensidig tillit, teamleiarskap, omstillingsevne, monitorering og støtteåtferd. Mannskapa om bord i redningsskøytene trakk særleg fram kommunikasjon, å kjenne arbeidet og å kjenne teamet som avgjerande for at godt teamarbeid skal finne stad. Etter gjennomgang ser ein at det mannskapa omtalar som å *kjenne arbeidet* kan seiast å bestå av eigenskapane Salas et al. (2005) kallar felles mentale modellar, monitorering, tillit og støtteåtferd. Viktigheita av å *kjenne teamet*, kan derimot hevdast å vere i tråd med det som i teorien vert omtala som teamkjensle. Leiarskap vert i seg sjølv ikkje trekt fram som avgjerande, men det vert derimot viktigheita av at det er ein låg terskel for å komme med innspel. I det følgjande vil eg drøfte og utdjupe kor vidt teamarbeid er avgjerande for at teamarbeid skal finne stad under kritiske arbeidsoperasjonar. Dette vil eg gjere ved å ta for meg dei ulike nøkkeldimensjonane ved teamarbeid.



#### 5.1.1 Kommunikasjon

Kommunikasjon vert av mannskapet påpeika som sjølv *"Nøkkelen til suksess"* (K3). Denne eigenskapen er ifølge teorien ikkje berre utveksling av informasjon mellom aktørar, det er òg ein eigenskap som sikrar distribusjon av informasjon og dermed legg til rette for at alle aktørane i eit team har ei felles oppfatning av situasjonen dei har føre seg (Salas et al., 2005). Det går òg att hos mannskapet som forklarar at kommunikasjon er òg ei vissheit av at alle har den same forståinga av kva som skjer (S1). Dette minn om det som i teorien vert omtalt som situasjonsbevisstheit, ein eigenskap som er avgjerande for team som arbeider under dynamiske og skiftande forhold ettersom det då er særleg viktig at alle til ei kvar tid har ei lik forståing av kva som skjer kring dei (Flin et al., 2008). Mannskapet i RS forklarar at gode

kommunikasjonsrutinar og kommunikasjonsverktøy òg er avgjerande under oppdragsutføring ettersom det då er viktig at misforståingar ikkje oppstår, og særleg fordi mannskapet arbeider så isolert og under støyande forhold (K1; S2; S3). For å unngå at misforståingar oppstår er mannskapet bevisst korleis dei kommuniserer og bruken av bekreftande kommunikasjon (S1; S3). I skildringane og observasjonane av korleis mannskapa kommuniserer, samt i presiseringa i internreglementet til RS, finn ein spor av dei fire øvrige åtferdene teorien påpeikar bør vere tilstade for at teamkommunikasjon skal vere effektiv: Dei nyttar standard maritim terminologi, kommunikasjonen er klar og tydeleg, unødvendig kommunikasjon vert minimert, samt at kommunikasjonen er fullstendig og nøyaktig. I tillegg vert det påpeika av mannskapa at kommunikasjon ikkje berre føregår med ord; kroppsspråk og andre non-verbale signal er med på å sørge for at mannskapet er orientert om kva som skjer (M3; S1; S3).

Mannskapet forklarar at å ha ein kultur for å seie ifrå om ein har noko på hjartet, er ikkje berre er avgjerande for informasjonsutvekslinga, men for klimaet om bord. Ein av mannskapa påpeikar viktigheita av å ha ein kultur for å både gje ris og ros for at eit teamarbeid skal vere godt (S1), noko som kan seiast å samanfalle med det Flin et al. (2008) kallar assertive kommunikasjon; å kommunisere med sjølvrespekt. Flin et al. (2008) forklarar at det er viktig at ein er i stand til å gje tilbakemeldingar for å støtte opp egne meiningar og oppfatningar, men likevel utan å undergrave andre sine meiningar. Særleg team som er prega av skilje i status, bør ha fokus på å utvikle assertive kommunikasjon for at trygg og sikker arbeidsutføring skal finne stad (ibid). Til tross for at det er ein klar hierarkisk inndeling i redningsskøyta, verkar det som om det her likevel er låg terskel for å seie meininga si, - sjølv når denne ikkje stemmer med kapteinen si meining. Dette vil eg diskutere meir under 4.4.4 *Teamleiarskap*.

### **5.1.2 Felles mentale modellar, monitorering, tillit og støtteåtfærd**

Det andre aspektet som er særleg tydeleg i tilbakemeldingane frå informantane, er at alle må ha kjennskap til alle arbeidsoppgåvene om bord. Dette tilseier at kvar mann må kjenne sine arbeidsoppgåver og ansvarsområder, og samtidig ha ei forståing av den øvrige arbeidsprosessen. Paradoksalt nok; sjølv om kommunikasjon spelar ei vesentleg rolle i teamarbeid, så er dette ein eigenskap som vert nærmast overflødig i dei *beste* teama (K2; K3; S1; K1). *"Eit godt teamarbeid er slik at ein nesten ikkje skal trenge å snakke til kvarandre. (...) Då er det slik at den eine gjer kva den andre tenker"* (K3:1). Denne skildringa kan seiast å vere i tråd med implisitt koordinasjon (Eriksen, 2011). Implisitt koordinasjon er eit kjenneteikn ein finn

ved svært effektive team, og går ut på at eit team samordnar all handling utifrå felles forventningar om kva som skal skje, òg kalla felles mentale modellar (ibid).

Felles mentale modellar er at eit team har ei delt forståing for kva som er det overordna målet med teamet, dei individuelle arbeidsoppgåvene og korleis teamet er satt saman for å oppnå dei fastsette måla (Salas et al., 2005). Hos mannskapet om bord i redningsskøytene kan det hevdast at dei felles mentale modellane baserast på formelle så vel som uformelle aspekta av arbeidsprosessen. Dei formelle aspekta som former arbeidet er dei nedskrivne presiseringane av arbeidet (Jacobsen & Thorsvik, 2009), som i denne casen er kjennskap til innhaldet i Fartøyshandboka og Operasjonsprosedyre Handboka. Det vert påpeika av fleire av mannskapa at nettopp på grunn av at dei berre er tre mann, må dei alle òg kunne utøve nokre basiselement innanfor kvarandre sine ansvarsområder (S1; K2). Dei uformelle aspekta knytt til arbeidsprosessen er derimot dei uuttalte reglane og normene for korleis livet og arbeidspraksisen utartar seg om bord (Jacobsen & Thorsvik, 2009). Dette vil ein mann i følgje informantane ikkje lære seg utan å allereie ha arbeidd om bord i ei redningsskøyte, eller eventuelt ved å ha gått på dekk på eit likande fartøy og dermed opparbeida seg ein god porsjon *sjømannskap* (S1; K1; K3; K2; S2; M3). Informantane forklarar at sjølv om det er nokre basiselement som er like på alle redningsskøyter, vil ein likevel finne særeigne trekk for arbeidsutføringa hos dei ulike besetningane. Det er difor fordelaktig om eit team har arbeidd i lag over lang tid òg lærer kvarandre å kjenne som personar, korleis dei reagerer i ulike arbeidssituasjonar, samt kva kvar enkelt kan og ikkje kan. Dette bidrar til å skape eit tillitsforhold om bord, som igjen ligg til grunn for at mannskapa kan bytte på arbeidsoppgåvene seg i mellom (K3). I teorien vert desse aspekta forklara som gjensidig tillit, monitorering og støtteåttferd (Salas et al., 2005).

Å vere *godt innarbeidd* vert av mannskapet forklart som avgjerande med tanke på kva type oppdrag redningsskøytene har. Arbeidet mannskapa utfører er av ein kritisk natur og omgjevnadane er dynamiske, og difor er det særleg viktig at teamet som ein heilskap er i stand til å løyse dei oppgåvene som til ei kvar tid er viktigast (S2; K2). Kjenner ein ikkje kva arbeidet går ut på, kan ein i følgje informantane under utføring av kritiske arbeidsoppdrag risikere å vere ein fare både for seg sjølv og for andre. Å få inn nye medlemmar gjer eit team ekstra sårbart. I slike høver må mannskapet, *Back to Basics* (M3) altså det formelle fundamentet for arbeidsutføringa; operasjonsprosedyrane. Prosedyrane fungerer i slike høve som dei felles mentale modellane, felles framgangsmåtar teamet kan einast om. Følgjer ein denne basisen skal det vere mogeleg for teamet å fungere godt sjølv med ein ny mann (S3).

Slagsida av at eit team er godt innarbeidd, er at medlemmane nettopp òg innarbeidar arbeidet så *"det ligg i fingrane"* (K2). Mannskapet kan i slike høve utføre arbeidet utan å tenke. Dette kan hevdast å minne om det som Salas et al. (2005) kallar *mindlessly habitual* handlingar. Når eit mannskap er så innkøyrte i arbeidet, kan det medføre ei form for tankelause i arbeidsutføringa, som igjen gjer at eit team er mindre kritisk til kva som skjer kring dei og kva dei sjølv gjer. Salas et al. (2005) hevdar dette er ein faktor som kan hindre eit team i å oppdage at omgjevnadane endrar seg, og dermed hemme teamet si evne til å omstille seg.

### 5.1.3 Teamkjensle

Eriksen (2011) presiserer at mellommenneskelege relasjonar og ferdigheiter er avgjerande for at teamkjensle skal finne stad. Teamkjensle er igjen ein av dei avgjerande funksjonane for at eit team skal prestere ekstra godt (Salas et al., 2005). Relasjonane mellom mannskapet vert òg framheva som avgjerande i skildringane til mannskapet av kva som utgjer eit godt teamarbeid om bord i skøytene. *"Personkjemi er alfa omega så lenge vi bur så tett som vi gjer"* (S1) og handlar om at mannskapet går overeins (S3). Om ikkje det er god kjemi frå første stund eit team arbeidar saman, er dette i følge mannskapet noko som likevel kan utvikle seg over tid etterkvart som ein vert betre kjend med kvarandre. Dette er i tråd med Flin et al. (2008) som forklarar at sosiale band og sterk tilhøyrigheit vert knytt gjennom utøving av arbeidsoppgåver og delte erfaringar. Mannskapet forklarar at ein grunnleggande faktor for at eit team skal fungere, er at mannskapet må ha ei opa og tolerant innstilling overfor kvarandre slik at ein kan akseptere at alle menneske er ulike. Ein avgjerande faktor for at eit teamarbeid er godt, er som nemnt at medlemmane er innstilt på å få teamet til å fungere, altså at dei har ei kjensle for teamet (Salas et al., 2005). Nokre av mannskapane påpeikar at det òg er avgjerande å ha ein kultur som handsamar ei konflikt før ho får ta overhand. Desse aspekta er med på å understreke Eriksen (2011) sitt argument om viktigheita av å oppretthalde eit godt psykososialt arbeidsmiljø i eit team, samt at medlemmane er i stand til å meistre og løyse konfliktar, for at eit team skal prestere.

At mannskapet ikkje går overeins har ikkje berre innverknad på utøvinga av arbeidsoppgåvene, men òg på den generelle trivselen om bord. Og vantrivsel er i følge informantane ein kritisk faktor for arbeidet som utførast om bord i skøytene. *"(...) det har jo negativ innverknad på ALT! Det har med heile båten. For då vert det utriveleg å vere om bord og det går automatisk utover når du skal gjere noko"* (K2:4). Konsekvensar av at ein vantrivast er i følge mannskapet at konflikt kan oppstå, samarbeidsklimaet forverrast og at mannskapet

generelt gjev blaffen (K3). Kjemi og trivsel vert difor av mannskapet sett på som eit avgjerande aspekt for at eit teamarbeid skal fungere. Dette vil eg drøfte vidare under samanhengen mellom teamarbeid og utøving av kritiske arbeidsoperasjonar.

#### 5.1.4 Teamleiarskap

Til tross for at det tradisjonelt sett er ei veldig klar og tydeleg hierarkisk organisering i sjømannsyrket, verkar ikkje denne ordninga å prege korleis arbeidet går til i teama om bord i redningsskøytene. Samtlege mannskapar, kapteinar så vel som øvrig besetning, understrekar at kapteinen har det siste ordet om det skulle oppstå ei usemje, men at dei som regel vert einige før den tid. Leiaren som figur vert ikkje spesifikt trekt fram av mannskapa som ein avgjerande faktor for eit godt teamarbeid, men forma for leiarskap vert stadig omtala ettersom det kan bidra til å få fram eit mangfald av alternative vinklingar og løysingar. Det vert påpeika at det er særleg fordelaktig at kapteinane er demokratiske og inkluderande og kapteinane understrekar sjølv viktigheita av å lytte til mannskapet. Salas et al. (2005) påpeika at det i dag i større grad vert nytta delt leiarskap i team. Delt leiarskap baserer seg på kompetansen til dei enkelte medlemmane og bidrar til at arbeidet i teamet vert meir effektivt (ibid). Ettersom både mannskapet og kapteinane understrekar at stort sett vert mannskapet einig om kva som skal gjerast, vil eg hevde at ein kan sjå spor av delt leiarskap om bord i redningsskøytene. Noko som verkar naturleg ettersom mannskapet i redningsskøytene er gjensidig avhengig av kvarandre sine kompetansar for å saman kunne løyse det overordna arbeidsoppdraget. ”Vi er eit team. Vi drifta båten ilag” (K3). Ein slik leiarskil truleg òg oppfordre dei øvrige medlemmane å komme med innspel. Jo meir informasjon som vert utveksla, jo betre avgjerder vert fatta, så vel ein får oppdatert dei felles mentale modellane og dermed betre koordinasjon, samarbeid og omstillingsevne (Salas et al., 2005). Ein av kapteinane understrekar at leiarsrolla har snudd; no har ein fått ei forståing av at trivsel blant mannskapet kan gje direkte følgjer for arbeidsutføringa (K3).

Flin (1996) og Eriksen (2011) hevdar at teamleiar og beslutningstaking har fått for stor rolle i krise- og beredskapsleiar, og at ein i større grad bør rette fokuset på teamprosessane. Om bord i redningsskøytene vert ikkje leiarskap og beslutningstaking automatisk trekt fram som ein avgjerande faktor for å løyse arbeidsoppdraget, der vert heller problem og utfordringar løyst ved at teamet kjem fram til ei god løysing saman. Dette er i tråd med Eriksen (2011) sitt argument om at kriser ikkje vert handsama av enkeltpersoner, men av team. For at teamet skal fatte dei gode avgjerdene er det likevel viktig at det vert utøvd ein



inkluderande eller demokratisk leiarsstil. Difor vil eg hevde at teamleiarskap ikkje er ein spesielt framtrudande dimensjon ved teamarbeid hos RS, men likefult ein dimensjon som må vere tilstade. Dette høver i forhold til korleis dei ulike nøkkeldimensjonane er gjensidig avhengige og kan variere i styrke utifrå ulike kontekstar (Salas et al., 2005).

### 5.1.5 Omstillingsevne

Omstillingsevne vert i teorien definert som både evna til å fange opp og forstå varsel om endringar i omgjevnadane, og å kunne tilpasse seg desse endringane (Salas et al., 2005). Fleire av mannskapa forklarar at ein avgjerande faktor for at eit oppdrag skal føregå trygt og effektivt er at mannskapa er i stand til å *tenke sjølv* (M2; K3; M3; S3; M1). Det vert presisert at det er opp til kvart enkelt om bord å sjølv vere eitt steg framfor, og tenke over mogelege konsekvensar av handlingane deira og andre sine (K3). Det kom fram frå fleire av mannskapane at dei såg nytta av å bruke tida på veg ut til havaristen til å prate om kva dei hadde i vente, og på den måten forsøke å skape seg eit bilete av situasjonen eller alternative situasjonar som kan oppstå (K1; S1; S2; K3; S3; M3). Dette er i tråd med skildringane av korleis situasjonsbevisstheita spelar ei avgjerande rolle for å sørgje for eit oppdatert og nøyaktig situasjonsbilete (Flin et.al., 2008; Eriksen, 2011). Til tross for at fleire av mannskapa ser nytta av å snakke om kva som kan skje, forklarar mannskapa at "(...) *det endar som regel med at vi luftar ulike scenarier, og vi ser når vi kjem fram korleis det ser ut*" (K3:1). Dette er i tråd med Eriksen (2011) som forklarar at operative redningsteam må ha ein fleksibel arbeidsform for å vere i stand til å tilpasse seg endringar i omgjevnadane, der dei må kunne veksle mellom rutinemodus og kreativ modus. Rutinemodus tek utgangspunkt i gjentakande hendingar som difor kan prosederast, og operasjonar med likskap til desse kan difor handsamast ved å følgje prosedyrene (ibid). Særleg dei meir erfarne mannskapane forklarar at dei sjeldan brukar mykje energi på å sjå føre seg kva scenarier, ettersom dei har vore med på dei fleste jobbane (M3; S2).

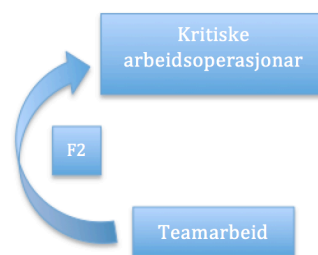
Til tross for at mykje av oppdraga til redningsskøytene er rutinemessige, er dette ikkje alltid regelen. Mannskapet understrekar at på grunn av naturen til oppdraga er det ikkje mogeleg å aktivt og konsekvent følgje prosedyrane til ei kvar tid (K1; S1; M1; K2; S2; M2; K3; S3; M3). I nokre høve forklarar mannskapet at dei må "(...) *improvisere og gjere det beste ut av det, den situasjonen ein kjem opp i*" (S1:8). Mannskapet fortel at eit avgjerande faktor for å kunne improvisere er å at ein er løysingsorientert og kreativ (K1; S1; M2; K3; M3). Kreativ modus krev at ein lagar nye løysingar for å møte den nye situasjonen, og kan i følgje Eriksen

(2011) krevje eit breitt spekter av responsar. Fleire av mannskapa påpeikar at variert erfaring er eit godt utgangspunkt for å improvisere ettersom ein kan trekke erfaringar frå andre situasjonar for å forstå det som skjer no (K1; M2; K3; S3; M3). Denne erfaringa treng ikkje å vere spesifikk frå arbeid i redningsskøyta om medlemmane har evne til å trekke parallellar frå tidlegare erfaringar til det som skjer no (K1; S3). Òg her vert sjømannskap det trekt fram som særleg nyttig å ha, samt viktigheita av øving. Fordelen med å øve er ifølgje S3 at ein vert kjend med utstyret, som er heldig i kritiske situasjonar ettersom det frigjer kapasitet til å tenke over kva som skjer og vurdere alternative løysingar.

Situasjonar som krev kreativ modus, krev òg eksplisitt koordinasjon og utstrakt utøving av støtteåtfærd (Eriksen, 2011). Eksplisitt koordinasjon, krev i motsetning til implisitt koordinasjon, at ein kommuniserar klart og tydeleg kva som skal gjerast, enten med ord eller med kroppsspråk (ibid). Mannskapa har òg forklart i samband med kommunikasjon og leiing at det må vere takhøgde for å seie ifrå om ein oppdagar noko feil eller ser at noko er i ferd med å gå gale. Mannskapa har forklart at det ikkje finnast vassette skot mellom kvarandre sitt arbeid og viktigheita av å kunne løyse den oppgåva som er mest kritisk der og då (K3; K2). Dette er ikkje berre avgjerande aspekt for å få effektiv arbeidsutføring, men òg avgjerande for å handsame uventa situasjonar (Salas et al., 2005). Som illustrert i *figur 3.2 Samanhengen mellom nøkkeldimensjonane* (s. 18) finnast det eit påverkande forhold mellom fleire av nøkkeldimensjonane (Salas et al., 2005). Kommunikasjon, felles mentale modellar og gjensidig tillit er koordinerande mekanismar som må vere på plass i eitkvart teamarbeid, men felles mentale modellar har ein eigen direkte innverknad på graden av omstilling (ibid). Leiarskap, monitorering, teamkjensle gjev føringar for utøvinga av støtteåtfærd, som igjen påverkar omstillingsevna til eit team (Salas et al., 2005). Det er hos RS òg tydeleg at det er eit samspel mellom nøkkeldimensjonane som er med på å tilrettelegge for at mannskapet skal oppfatte og forstå at noko er i ferd med å skje, samt klarer som team å vere kreative og tilpasse seg dette.

## 5.2 Korleis påverkar teamarbeid utøvinga av kritiske arbeidsoperasjonar i operative team?

I det følgjande vil eg drøfte korleis teamarbeid påverkar utøvinga av kritiske arbeidsoperasjonar. Dette vil eg gjere utifrå empiri frå RS og teori om korleis sikre prestasjon og effektivitet i team. Katzenbach & Smith (1993) har illustrert at nokre gruppekonstellasjonar gjev større grad av effektivitet enn andre. Desse gruppekonstellasjonane kallast verkelege team, og dei mest effektive teama er såkalla høgt-presterande team.



Det kjem fram at teamarbeid er ein kritisk føresetnad for at redningsskøytene skal få løyst sitt overordna mål om å assistere naudstedte på havet. Arbeidet om bord i redningsskøytene er organisert i form av at dei er tre ulike personar med kvar sine fagområder og arbeidsoppgåver, som til saman skal utføre ei oppgåve. *”Vi er tross alt tre menn som skal løyse ei oppgåve”* (K2). For å kunne løyse kritiske oppdrag er RS avhengige av samarbeid mellom desse tre. Denne avhengigheita av kvarandre sin innsats vert understreka av mannskapet som påpeikar at om eitt aspekt ikkje fungerer, kan det både vere til fare for dei andre om bord, så vel som til fare for at oppdraget ikkje kjem i hamn. *”Eit dårleg teamarbeid kan jo rett og slett føre til at oppdraget ikkje vert løyst”* (S1). Ein kan difor hevde at arbeidsrollene om bord er komplementære, og at mannskapet er gjensidig avhengig av at alle gjer sin del av arbeidet for at eit oppdrag kan verte løyst, og dermed oppfylle definisjonen til Katzenbach og Smith (1993) av team.

Mannskapet forklarar at ved eit godt teamarbeid vil arbeidsoppgåvene verte løyst på ein effektiv måte ettersom feil vil verte raskare oppdaga og dermed unngått undervegs i arbeidsutføringa (M3; S2). Dette er i tråd med teori som påpeikar at under utføring av stressande arbeid, kan gjensidig prestasjonsovervaking og støtteåtfærd spele ei avgjerande rolle for å luke ut feil og dermed sikre eit vel utført arbeidsoppdrag (Salas et al., 2005). I tillegg understrekar Salas et al. (2005) at team med fleksibelt forhold til oppgåveløysing og arbeidsstruktur er meir effektive ettersom dei er i stand til å re-allokere arbeidsmengda og difor kan redusere stresspåkjenninga på enkeltmenneska, samt løyse oppgåver raskare. Dette går òg att hos mannskapet som gjev inntrykk av at det til tross for ei klar hierarkisk arbeidsfordeling, likevel rådar ei generell haldning som tillèt mannskapane å hjelpe kvarandre og bytte på arbeidsoppgåver (K2; K3; M2; S3). *”Vi må løyse den rolla som er viktigast”* (K2).

Mannskapet påpeikar at teamarbeid kan vere fordelaktig for sjølve arbeidsprosessen ettersom teamarbeid òg verkar inn på korleis avgjerdene vert fatta om bord (K3; K2; K1; A2). Det er ein låg terskel for å komme med innspel, og kapteinane ynskjer berre å skjære igjennom når teamet ikkje vert einige, noko som sjeldan er naudsynt. Delt leiarskap som i stadig større grad pregar teamarbeid, vil i følgje Salas et al. (2005) ta utgangspunkt i kompetansane til enkeltpersonane i eit team og difor bidra til meir effektiv fattning av avgjerder. At kapteinen har ein meir demokratisk leiarstil, er i følgje mannskapet med på å sikre eit klima der alle oppfordrast til å bidra i avgjerdsprosessen, noko som kapteinane verdset i vanskelege høve. ”*Då tok VI avgjerdene; vi diskuterte og tok dei ilag*” (K3).

Under nokre av arbeidsoppdraga til redningsskøytene kan uventa og uføresette situasjonar oppstå (K1; S1; K2). For å kunne sikre utføring av eit arbeidsoppdrag til tross for dette, er avgjerande at teamet både er i stand til å oppfatte endringane, samt å improvisere og tilpasse seg det som skjer (S1; S3; K3; K1; M1). Dette er i tråd med Salas et al. (2005) som understrekar at omstillingsevne er ein av nøkkeldimensjonane ved teamarbeid. I tillegg vert det understreka av mannskapet at det må vere eit laust forhold mellom formell og uformell styring, dèt som mannskapet kallar ein fornuftig miks av prosedyrar og sedvane (K3; M3; S2). Dette er i tråd med Eriksen (2011) som understrekar at eit operativt team må ha ein fleksibel arbeidsform som gjer det mogeleg å veksle mellom rutinemodus og kreativ modus, og dermed sikre at eit oppdrag vert løyst sjølv når noko uventa oppstår.

Det er gjennomgåande at trivsel spelar ei avgjerande rolle for kor vidt besetningane hos RS er i stand til å løyse arbeidsoppgåvene. Trivsel er ein faktor som gjev ringverknadar for innsatsen som vert lagt ned i arbeidet; ein får ei negativ innstilling til arbeidet, ein vert slapp og *giddalaus* (K3; S1; K2). Dette er i tråd med etablerte teoriar i organisasjonspsykologi som understrekar at trivsel er ein viktig faktor for at arbeidarar skal vere motivert til å yte ein innsats (Herzberg, 1959; i følgje Kaufmann & Kaufmann, 2009). Mannskapet forklarar at ein faktor som påverkar trivselen, er kor vidt dei kjem overeins med det øvrige mannskapet. Dette kan vere eit særeige funn for desse redningsskøytene ettersom mannskapa her ikkje berre må arbeide saman, men òg bu saman. Mannskapet understrekar at jo meir samansveisa eit team er, jo lettare vi arbeidsprosessen vere. Dette er samanfallande Salas et al. (2005) sitt argument om eit team med høg grad av teamkjensle, vil gje meir effektiv utføring av arbeidet ettersom medlemmane i større grad vere innstilt på å få teamarbeidet til å fungere. Det er difor grunn til å hevde at trivsel og teamkjensle er aspekt som kan bidra til at ei besetning er meir innstilt på å sikre at teamet som heilskap presterar. At trivsel gjennom gode relasjonar internt i teamet spelar ei rolle for arbeidsutføringa, er òg i tråd med kriteriet til Katzenbach og Smith (1993)

om viktigheita av at medlemmane yter omsorg og kjenner eit ansvar for prestasjonane til kvar enkelt i teamet. Når dette er tilstade, i tillegg til å oppfylle krava ved verkelege team, vert teama karakterisert høgt-presterande team, dei teama som er sett som mest effektive (ibid).

### 5.3 Oppsummering teamarbeid under kritiske arbeidsoperasjonar

I det følgjande vil eg summere opp korleis teamarbeid spelar ei rolle under utføring av kritiske arbeidsoperasjonar hos RS, samt kva for dimensjonar som er særleg avgjerande for at teamarbeid skal finne stad her, og konkludere med kor vidt teori om teamarbeid kan nyttast for å forklare korleis operative team presterar.

Mannskapa om bord i redningsskøytene trakk særleg fram kommunikasjon, å kjenne arbeidet og å kjenne teamet som avgjerande for at godt teamarbeid skal finne stad. I teorien vert kommunikasjon understreka å spele ei avgjerande rolle for teamarbeidsprosessane. Det er òg noko som går att hos informantane i Redningsselskapet. Etter gjennomgang, ser ein at den avgjerande faktoren *å kjenne arbeidet* kan seiast å bestå av eigenskapane Salas et al. (2005) kallar felles mentale modellar, monitorering, støtteåtferd og tillit. *Viktigheita av å kjenne teamet*, kan hevdast å vere i tråd med det som i teorien vert samanfatta som teamkjensle. Salas et al. (2005) påpeikar at leiing i team i stadig større grad baserar seg på delt leiarskap, som er ein form for leiarskap som dreg nytte av dei individuelle kompetansane til medlemmane i teamet. Det kan hevdast at delt leiarskap òg går att hos dei besetningane vi fekk intervjuje ettersom viktigheita av mangfald og at det er eit klima som oppfordrar alle til å komme med innspel vert understreka, så vel som at teamet saman diskuterer fram ei avgjerd. Mannskapet forklarar at oppdraga dei dreg ut på krev i ulik grad improvisasjon. Nokre høve krev berre modifisering av standard operasjonar, medan andre høver krev at mannskapet må tenke heilt nytt og vere kreative. At det er eit mindre rigid forhold til å følgje prosedyrar til punkt og prikke, er i følge dei avgjerande for at eit oppdrag skal kunne komme i hamn. Dei understrekar at for å vere i stand til å kunne improvisere må medlemmane i teamet vere løysingsorienterte og gjerne ha variert erfaring, enten frå øvingar, frå tilsvarande oppdrag eller frå anna praktisk orientert arbeid. Mannskapet understrekar òg viktigheita av å sjå føre seg kva som skjer og diskutere ulike måtar å løyse oppdraga på. Desse aspekta kan samanfattast med den fleksible arbeidsforma Eriksen (2011) understrekar er avgjerande for at eit team skal kunne omstille seg til endringar.

Det går med andre ord att i skildringane frå mannskapet at nøkkeldimensjonane ved høgt-presterande team, òg er aspekt som må vere på plass for at teamarbeid skal oppstå om

bord i redningsskøyene. I skildringane frå mannskapet ser ein at dei ulike dimensjonane har innverknad på kvarandre, og at dei ulike dimensjonane kan variere i styrke utifrå ulike kontekstar. Dette er i tråd med korleis Salas et al. (2005) forklarar at dei ulike dimensjonane samspekar. I tillegg kan skildringane av korleis teamarbeidet spelar ei rolle vere i samsvar med definisjonane til Katzenbach & Smith (1993) av høgt-presterande team. Desse teama består av personar med komplementære kompetanseområder, der kvart enkelt er innforstått med at teamet er avhengig av samarbeid for at dei skal dra ein arbeidsoperasjon i land, og har difor eit felles mål og felles ansvar for arbeidsoperasjonen. I tillegg vert det understreka at dei mest ideelle teama er prega av at personane går overeins og trivast. Dette kan samsvarast med prinsippet om at medlemmane må kjenne omsorg for kvarandre, og kvarandre sin personlege utvikling. Teoriar om høgt-presterande team og nøkkeldimensjonar ved teamarbeid, verkar difor å ha ei avgjerande rolle for å forklare korleis team som utøver kritiske arbeidsoperasjonar. Flin (1996) sitt argument om at teori om generisk teamarbeid kan forklare prestasjon i operative team verkar å vere gyldig, og ein kan konkludere med at denne studien har bidratt med empiri om korleis operative team sikrar prestasjon i forhold til utføring av kritiske arbeidsoperasjonar.

#### 5.4 Korleis er samanhengen mellom teamarbeid og resiliens

I dette underkapittelet vil eg ta for meg samanhengen mellom teamarbeid og resiliens. Her vil eg drøfte etablerte teoriar om resiliens og teoriar om teamarbeid, sett i lys av empiri frå caset i denne studien. Først vil eg drøfte kor vidt det eksisterer eit overlapp i terminologien av resiliente organisasjonar og teamarbeid, og deretter kor vidt teori om teamarbeid kan nyttast for å oppnå resiliens i team som utøver kritiske arbeidsoperasjonar.



For å forhindre at noko uheldig skjer, må ein resilient organisasjon i følgje Westrum (2006) ha ei evne til å førespegle kva som kan skje, samt ei evne til å fange opp signaler og varslar om endringar. Avgjerande for dette er både god forståing for systemet i form av roller og ansvarsområder, samt god forståing for rolla til systemet i omgjevnadane (Woods, 2006; Weick, 1993; McManus et al., 2007). Ein av nøkkeldimensjonane i teamarbeid er som nemnt felles mentale modellar som blant anna forklarar korleis ein organisasjon er samansett og fungerer. Hos RS vert roller, ansvarsområder og korleis arbeidet føregår forklart utifrå både på formelle og uformelle aspekt for korleis arbeidet utførast om bord. Ein kan difor hevde at

prinsippet om felles mentale modellar har overlapp med skildringane av karakteristikkane for god systemforståing for resiliente team. Dei felles mentale modellane ligg igjen til grunn for utøving av monitorering og støtteåttferd, to dimensjonar som sikrar at eit teamarbeid er effektivt (Salas et al., 2005). Om bord i redningssskøytene er det avgjerande at kvar mann veit kva arbeidet går ut på, så vel som at dei må kjenne til ansvarsområda og oppgåvene til dei andre. Dette gjer dei i betre stand til å oppdage endringar og avvik frå det som er vanleg, med andre ord å monitorere arbeidet og omgjevnadane til både seg sjølv og andre i teamet. Monitorering, både intern og ekstern, går òg att som karakteristikkar ved resiliente organisasjonar (McManus et al., 2007). Hos RS vert det understreka at på grunn av den dynamiske karakteren på arbeidet, må besetninga som ein heilskap er i stand til å løyse dei oppgåvene som til ei kvar tid er viktigast.

Westrum (2006) påpeikar vidare at kritisk tenking er avgjerande for resiliens ettersom det gjer ein i større grad stand til å fange opp varsel om at noko er i ferd med å skje. Avgjerande for kritisk tenking er situasjonsbevisstheit (Westrum, 2006, Woods, 2006; McManus et al., 2007). Ved å vere vår på kva som skjer kring ein, vil ein resilient organisasjon i større grad kunne førespegle og monitorere kva som skjer, og dermed fange opp varsel om at noko er i ferd med å endre seg (ibid). Eit team som har velutvikla systemforståing, og forståing av mekanismane i omgjevnadane, vil lettare verte merksam på endringar eller avvik (Salas et al., 2005). Mannskapet i RS understrekar at det er nyttig å snakke saman om alternative løysingar og mogelege konsekvensar på veg ut til havaristen (M3; K3; M2; S1). Det vert påpeika at det er viktig å heile tida vere eitt steg framfor og tenke over mogelege konsekvensar av egne og andre sine handlingar (K3). Denne forma for kritisk tenking er med på å oppdatere det felles situasjonsbiletet til teamet, som igjen er avgjerande for at teamet kan gjere tilstrekkelege omstillingar for å handsame situasjonen dei er oppe i (Salas et al., 2005). McManus et al. (2007) hevdar at dei organisasjonane som er meir resiliente har eit fokus på sårbare sidene ved drifta gjennom å kontinuerleg gjennomføre risikoanalyser. At mannskapet understrekar viktigheita av å tida tenke sjølv over kva som kan vere kritisk for arbeidsoppgøvet, kan difor utfylle prinsippa om fokus på sårbarheiter og kritisk tenking.

Ein resilient organisasjon er karakterisert av effektiv kommunikasjon (Hale & Heijer, 2006). Eit viktig verktøy for å sikre effektiv arbeidsutføring i team er òg kommunikasjon (Salas et al., 2005). Hos RS vert det som nemnt understreka at kommunikasjon er meir enn berre ein samtale, det er òg vissheita at alle veit kva som skjer (S1). Eit klima som oppfordrar informasjonsutveksling kan seiast å vere i samsvar med McManus et al. (2007) sitt argument

om eit proaktivt forhold til rapportering. Teori om teamarbeid påpeikar fleire åtferder som bidra til effektiv kommunikasjon, deriblant assertive kommunikasjon. Assertive kommunikasjon, altså at menneskane er sjølvsikre og har tillit til at dei kan ytre meininga si når dei føler det er viktig (Flin et al., 2008), kan dessutan hevdast å vere i tråd med prinsippet om respektfull samhandling som òg kjenneteiknar resiliente organisasjonar (Weick, 1993; McManus et al., 2007). Hos mennesket i RS vert det særleg trekt fram at det må råde ei haldning i teamet som tillèt alle å seie meininga si, noko leiarskapet i teamet kan støtte opp om. Mennesket hos RS understreka viktigheita av at kapteinen var inkluderande og demokratisk. Både teori om teamprestasjon og teori om resiliente organisasjonar trekk fram demokratisk leiarskap som eit aspekt som tilrettelegg for informasjonsutveksling og mangfald av ulike meiningar (Salas et al., 2005; Weick, 1993). Respektfull samhandling og klima for å seie meininga si verkar inn på arbeidsprosessen ved å sikre oppdatert situasjonsbilete, utvikle tillit mellom menneskane, utøve monitorering og støtteåtferd, samt er avgjerande for å formidle endringar slik at teamet kan omstille seg (Salas et al., 2005). Ved å tilrettelegge for assertive kommunikasjon og oppfordre mangfald i meiningar, vil ein dermed kunne motverke gruppetenking som vert sett på som eit faremoment for utviklinga av resiliente organisasjonar (Westrum, 2006).

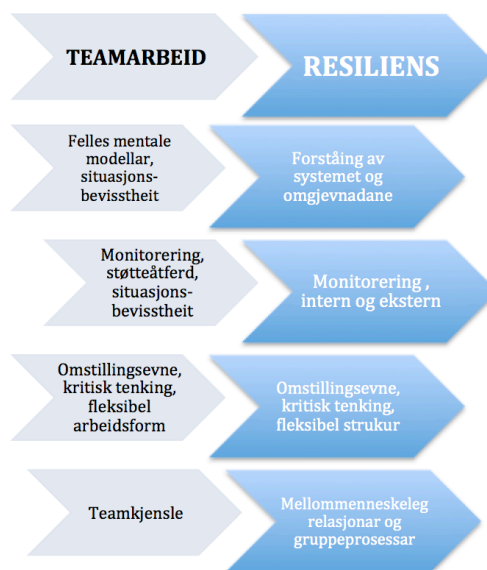
Når ein uheldig situasjon først er i emning, vil ein resilient organisasjon vere i stand til å forhindre at denne får utvikle seg til noko verre (Westrum, 2006). Ein resilient organisasjon må difor vere omstillingsdyktig, og då er det særleg fordelaktig å ha ein fleksibel organisasjonsstruktur (Hale & Heijer, 2006; Woods, 2006; Westrum, 2006; Weick, 1993; Hollnagel, 2006; McManus et al., 2007). Omstillingsevne er òg viktig for å sikre høge prestasjonar i team (Salas et al., 2005). Ved å reallokere arbeidsmengda vil ein blant anna redusere stresspåkjenninga på enkeltmedlemmar, som igjen gjer at teamet kan løyse arbeidsoppgåver raskare samt betre tilpasse seg endringar i omgjevnadane (ibid). Det går att i skildringane frå redningsskøytene at mennesket yter støtteåtferd både for å sikre eit godt klima, samt for å lette arbeidet (M2; S3; K3; S1; K1). Dette er i tråd med Hale & Heijer (2006) som forklarar at resiliente organisasjonar er karakterisert ved å kunne reagere raskt gjennom evne til å mobilisere ressursar på kritiske punkt. Mennesket om bord i redningsskøytene understrekar at det er viktig at dei ikkje har ein for rigid organisasjonsstruktur, men heller ein organisasjon som tillèt dei å avvike ifrå dei formelle styringsprinsippa om dei skulle sjå dette som naudsynt. Eriksen (2011) påpeikar at kritiske redningsteam må ha ein fleksibel arbeidsform som gjer at dei kan veksle mellom rutine- og kreativ modus. Denne kreative modusen, der prosedyrar kan modifierast eller heilt nye måtar



å løyse arbeidsoperasjonar må skapast, er i tråd med prinsippet om at resiliente organisasjonar må ha ein kultur som verdset improvisasjon, gjerne basert på erfaringar (Weick, 1993; McManus et al., 2007). Mannskapet i RS understreka at ein mann som er flink å improvisere, gjerne har eit breitt repertoar av erfaringar å trekke parallellar til. Dette repertoaret består både av praktisk erfaringar samt erfaringar frå øving.

For å restituere seg frå kritiske arbeidsoperasjonar, forklarar mannskapet i RS til at debriefing bidrar til å luften ut eventuelle personlege erfaringar frå ein situasjon, samt moglegheit for å lære av hendinga (K3; S3). Dette fell saman med det som McManus et al. (2007) kallar ein kultur for resiliens; å erkjenner at feil kan skje, og difor ha eit kritisk syn på eksisterande kunnskap og eit bevisst forhold til å lære av feil. Weick (1993) understrekar at resiliente team må ha ei haldning om at ein aldri kjenner den fulle og heile sanninga, og difor må møte situasjonar med openheit og nysgjerrigheit. Teamarbeid ved nøkkeldimensjonane støtteåtfærd og teamkjensle bidrar til at medlemmane i eit team er open for, samt yter tilbakemelding for å sikre at teamet skal prestere (Salas et al., 2005). For å kunne ha ei opa og ærleg klima under debriefing, understrekar mannskapet i RS at ein må ha tillit og gode relasjonar til dei andre i teamet (K3). I teori om teamprestasjonar, samt i empiri frå RS, vært mellommenneskelege relasjonane trekt fram som avgjerande for at eit team skal prestere godt. Teamkjensle handlar om at medlemmane i teamet er innstilt på å arbeide i team, og er difor open for innspel frå dei andre (Salas et al., 2005). I teori om resiliente organisasjonar, vert mellommenneskelege relasjonar òg trekt fram som avgjerande (Weick, 1993; McManus et al., 2007; Westrum, 2006).

Det er gjennomgåande at det finnst eit betydeleg overlapp i terminologien mellom karakteristikkar ved resiliente organisasjonar og nøkkeldimensjonar ved effektive teamarbeid. Det er difor grunn til å hevde at ved å fokusere på å utvikle nøkkeldimensjonar ved teamarbeid og høgt-presterande team, vil ein kunne sikre at eit team òg ber preg av karakteristikkane som går att ved meir resiliente organisasjonar.



**Figur 5-1** Illustrasjon overlapp mellom teamarbeid og resiliens

Weick (1993) understrekar at organisatoriske strukturar kan bidra til å utvikle resiliens i team som utfører kritiske arbeidsoperasjonar. Ein av strukturane Weick trekk fram er nettopp gruppeprosessar, noko ein kan hevde at teamarbeidsteorien operasjoniserar i stor grad. I tillegg trekk Weick fram strukturar som kommunikasjon, fleksibel arbeidsform og demokratisk leiarstil. Desse er òg strukturar som kan oppnåast gjennom fokus på teamarbeid. Dei øvrige kjeldene til Weick, improvisasjon, virtuell rolle- og systemforståing, haldning om visdom og respektfull samhandling, er òg aspekt velutvikla teamarbeid som heilskap vil føre med seg. Seville (2008) på den andre sida påpeikar at ein skal vere forsiktig med å konkludere med at organisatoriske prinsipp som er suksessfaktorar for handsaming av ei krise, er karakteristikkar for resiliens ettersom det kan vere tilfeldig at nettopp desse strukturane som var avgjerande. Dette er eit faremoment ved denne konklusjonen òg ettersom ein i denne studien argumenterer for at organisatoriske styringsprinsipp, her i form av teamarbeid, kan bidra til resiliens. Ettersom Seville (2008) vidare understrekar at det finnst fleire vegar for å utvikle resiliens, kan ein òg her hevde at utvikling av teamarbeidsferdigheiter kan vere ein måte å oppnå dei gjennomgåande karakteristikkane ved resiliente organisasjonar.

I tillegg til å overlape med karakteristikkar for resiliente team, er teamarbeid et nøye utforska og operasjonisert fagfelt. Nøkkeldimensjonane er gjennomgåande for svært mange team, og desse dimensjonane er satt saman i heilskap. Teamarbeidslitteraturen tilbyr i tillegg forklaringar for korleis ein kan tilrettelegge for utviklinga av nøkkeldimensjonane, og dermed utviklinga av fleire av karakteristikkane for resiliente organisasjonar. Ein kan difor hevde gjennom denne studien at ved å utvikle nøkkeldimensjonane og høgt presterande team, vil ein ikkje berre kunne sikre at team effektivt utøver kritiske arbeidsoperasjonar, - ein vil òg kunne oppfylle karakteristikkar ved resiliente organisasjonar. Resiliens i team som utøver kritiske arbeidsoperasjonar vil difor kunne byggast gjennom å tilrettelegge for utvikling av teamarbeid og høgt-presterande team.



## 6 Konklusjon

Føremåla for denne studien er å undersøke korleis ein kan bygge inn resiliens i team som utøver kritiske arbeidsoperasjonar. Dette har vorte undersøkt empirisk ved å sjå på kva dimensjonar ved teamarbeidsteori som går att i team som utøver kritiske arbeidsoppdrag, og gjennom teoretisk drøfting av samanhengen mellom teamarbeid og resiliens. Dette har òg ført til at denne studien har kunne bidra med empiri om operative redningsteam.

Dei to første forskingsspørsmåla tek sikte på å undersøke kor vidt etablert teori for teamarbeid kan overførast til team som utøver kritiske arbeidsoppdrag. Flin (1996) argumenterer at dette er mogeleg ettersom utgangspunktet for desse teoriane òg er basert på teamarbeid i kontekstar som er samanliknbare med konteksten til operative redningsteam. Forskingsspørsmål 1 har til føremål å undersøke kva som er avgjerande for at teamarbeid skal finne stad under kritiske arbeidsoperasjonar. Det er gjennomgåande at særleg kommunikasjon, felles mentale modellar, monitorering, tillit og støtteåtferd er avgjerande for at teamarbeid skal fungere om bord i redningsskøytene. I tillegg vert det i denne casen understreka at mellommenneskelege relasjonar og teamkjensle spelar ei avgjerande rolle, noko som derimot kan være eit særskilt funn ved nettopp denne casen ettersom dei både arbeidar og bur saman.

Forskingsspørsmål 2 undersøker samanhengen teamarbeid har med utøving av kritiske arbeidsoperasjonar hos RS. Her kjem det fram at teamarbeid spelar ei avgjerande rolle. Mannskapet er komplementært avhengig av at kvar enkelt utøver sine roller og har oversikt over sine ansvarsområder for at arbeidsoppdraga skal verte løyst. Teamarbeid bidrar med fleire fordelar, som til dømes at arbeidet går lettare, ein unngår feil, styrke i avgjerdsprosessane, samt i etterkant av arbeidsoperasjonar ettersom teamarbeidet gjer det mogeleg å debriefe og difor både lære av erfaringar og lufte ut personlege opplevingar tilknytta eit arbeidsoppdrag. Det er gjennomgåande i studien at fleire aspekt ved etablert teamlitteratur, i forhold til høgt-presterande team og teamarbeid, kan finnast att i skildringane av teamarbeid under kritiske arbeidsoperasjonar i denne casen. Det er difor grunn for å konkludere med at teori om prestasjon i generiske team kan brukast for å forklare kva som er avgjerande for å sikre prestasjon i operative redningsteam.

Forskingsspørsmål 3 tek sikte på å undersøke samanhengen mellom teamarbeid og resiliens. Denne studien har påvist at det finnast betydelege overlapp mellom karakteristikkar ved resiliente organisasjonar og nøkkeldimensjonane ved teamarbeid. Resiliente organisasjonar krev god forståing av systemet og omgjevnadane, noko som i teamlitteratur definerast som felles mentale modellar, samt situasjonsbevisstheit. Resiliente organisasjonar

utøver intern og ekstern monitorering, som teamteori òg kallar gjensidig prestasjonsovervaking, støtteåtferd og situasjonsbevisstheit. Resiliente organisasjonar har omstillingsevne, yter kritisk tenking og har ein fleksibel arbeidsform, noko som inngår i dimensjonen omstillingsevne i teamlitteratur. Til slutt er resiliente organisasjonar prega av mellommenneskelege relasjonar og gruppeprosessar, som kan hevdast å inngå i det teamlitteratur kallar teamkjensle.

I tillegg til at dimensjonane ved teamarbeid samanfallar med resiliens, er teamarbeid del av eit nøyte utforska og heilskapleg rammeverk der samanhengane mellom dimensjonane er påvist. Denne studien byr ikkje på ei endeleg operasjonalisering av omgrepet resiliens, men har som Sevilla (2008) oppfordra, utforska og utvikla omgrepet. Gjennom denne studien illustrerast det som kan vere ein av fleire mogelege vegar for å bygge resiliens i team som utøver kritiske arbeidsoperasjonar. Vegen denne studien illustrerer går via fokus på nøkkeldimensjonar og etablering av høgt-presterande team. På denne måten vil ein ikkje berre sikre effektiv utøving av kritiske arbeidsoperasjonar, men òg oppfylle karakteristikkar ved resiliente organisasjonar. Resiliens i team som utøver kritiske arbeidsoperasjonar vil difor kunne byggast gjennom å tilrettelegge for utvikling av teamarbeid og høgt-presterande team.

## Litteraturliste

Andersen, S. S. (2003). *Case-studier og generaliseringer; Forskningsstrategi og design*. Bergen: Fagbokforlaget.

Aven, T. (2007). *Risikostyring*. Oslo: Universitetsforlaget.

Blaikie, N. (2010). *Designing social research* (Vol. 2). Cambridge, UK: Polity Press.

Eriksen, J. (2011). *Krise- og beredskapsledelse*. Askøy: Cappelen Damm AS.

Flin, R. (1996). *Sitting in the Hot Seat - leaders and teams for critical incident management*. Chichester, , West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.

Flin, R., O'Connor, P., & Crichton, M. (2008). *Safety at the sharp end*. Hampshire, England: Ashgate Publishing Limited.

Goodwin, G. F., Burke, C. S., Wildman, L. J., & Salas, E. (2009). Team Effectiveness in Complex Organizations: An overview. I E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke, *Team Effectiveness in Complex Organizations - cross disciplinary perspectives and approaches* (ss. 3-16). New York, USA: Psychology Press Taylor & Francis Group.

Hale, A., & Heijer, T. (2006). Defining Resilience. I E. Hollnagel, D. D. Woods, & N. Leveson, *Resilience Engineering: Concepts and Precepts* (ss. 35-40). Abingdon, Oxon, GBR: Ashgate Publishing Ltd.

Hjertø, K. B. (2013). *TEAM*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Hollnagel, E. (2006). Resilience - the Challenge of the Unstable. I E. Hollnagel, D. D. Woods, & N. Leveson, *Resilience Engineering: Concepts and Precepts* (ss. 9-17). Abingdon, Oxon, GBR: Ashgate Publishing Ltd.

Hovden, S. T. (2012). *Kriseberedskap*. Stavanger: Bokstav Forlag.

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2009). *Hvordan organisasjoner fungerer* (Vol. 4). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2009). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (Vol. 2). Oslo: Abstrakt Forlag AS.

Johnsen, B. H., & Eid, J. (2006). Samhandling i operative team. I B. H. Johnsen, & J. Eid, *Operativ Psykologi* (Vol. 2, ss. 298-313). 5892, Bergen, Norge: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of teams: creating the high-performance organization*. USA: Harvard Business Press.

- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- McManus, S., Seville, E., Brunsdon, D., & Vargo, J. (2007). *Resilience Management - A framework for assessing and improving the resilience of organisations*. Resilient Organisations Programme. Canterbury, NZ: Resilient Organisations Programme.
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Palm, J., & Törnqvist, E. (2010, Desember 01). Governing the sea rescue service in Sweden: communicating in networks. *Journal of Risk Research* , 11 (1-2), ss. 269-280.
- Rausand, M., & Utne, I. B. (2009). *Risikoanalyse - teori og metoder*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Rednings- & Beredskapsavdelingen. (2002). *Den norske redningstjeneste*. Oslo: Justis- & Politidepartementet.
- RS. (2013). *Årsrapport*. Oslo: Redningsselskapet AS.
- RS. (2014). *Fartøyshandbok* . Redningsselskapet AS.
- RS. (2012). *Operasjons Prosedyre Handbok*. Redningsselskapet AS.
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a "Big Five" in teamwork? *Small Group Research* , Vol. 36 (No. 5), ss. 555-599.
- Seppänen, H., Mäkelä, J., Luukkala, P., & Virrantaus, K. (2013). Developing shared situational awareness for emergency management. *Safety Science* (55), ss. 1-9.
- Seville, E. (2008, Nov). Resilience: Great concept ... but what does it mean? *Paper presented at US Council on Competiveness Workshop, Risk and Resilience* . Wilmington, USA.
- Sjöberg, M., Wallenius, C., & Larsson, G. (2006). Leadership in complex, stressful rescue operations: a qualitative study. *Disaster Prevention & Management* , 15 (4), ss. 576-584.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organisations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly* , 3 (4), ss. 628-652.
- Westrum, R. (2006). A Typology of Resilience Situations. I E. Hollnagel, D. D. Woods, & N. Levenson, *Resilience Engineering: Concepts and Precepts* (ss. 55-65). Abingdon, Oxon, GBR: Ashgate Publishing Ltd.
- Wildawsky, A. (1988). *Searching for safety* (Vol. 3). New Jersey, USA: Social Philosophy and Policy Centre.
- Woods, D. D. (2006). Essential Characteristics of Resilience. I E. Hollnagel, D. D. Woods, & N. Levinson, *Resilience Engineering: Concepts and Precepts* (ss. 21-34). Abingdon, Ozon, GBR: Ashgate Publishing Ltd.

Yin, R. K. (2014). *Case study research - design and methods* (Vol. 5). London, UK: SAGE Publications Ltd.

## Vedlegg A: Informasjonsskriv og intervjuguide

### Førespurnad om deltaking i forskingsprosjektet

#### *”Teamarbeid under kritiske arbeidsoperasjoner”:*

##### **Bakgrunn og formål med prosjektet:**

Eg, Malin Bakke Hole, er student ved Universitetet i Tromsø ved Master i Samfunnssikkerheit – sikkerheit og beredskap i nordområda. I den avsluttande masteroppgåva mi, har eg valt å sjå på korleis team arbeider i utføringa av kritiske arbeidsoperasjonar. Med ein kritisk arbeidsoperasjon meiner eg arbeidsoperasjonar som føregår under forhold som gjer at ting raskt kan endre seg, samt at konsekvensane av eventuelle feil kan gje alvorlege følgjer i form av skader på materielle verdiar eller menneske. I dette forskingsprosjektet ynskjer eg å få innsikt i korleis team jobbar saman under redningsoppdrag for at desse skal løysast på ein trygg og effektiv måte. For å gjere dette, ynskjer eg å gjennomføre intervju av mannskap om bord i redningsskøytene. I desse intervjuar ynskjer eg å avdekke erfaringar, meiningar og oppfatningar hos mannskap om korleis dei arbeidar saman for å løyse oppdrag, samt kva som er avgjerande for å utføre trygge og effektive redningsoppdrag.

##### **Bruken av informasjonen:**

Informasjon som vert henta inn til dette forskingsprosjektet vil verte handsama konfidensielt. All informasjon som er henta ifrå intervjuet vil difor verte anonymisert slik at det ikkje skal vere mogeleg å spore informasjonen attende til deg som enkeltperson. Det er berre eg, samt rettleiar for oppgåva ved UIT, Are Sydnes, som har tilgang til informasjonen som er lagra ifrå intervjuet. Informasjonen frå deg vil verte sletta ved fullføring av masteroppgåva i juni 2015. I denne forskingsprosessen kan du trekke deg som informant når som helst utan at du må oppgje ei forklaring. Om du trekk deg frå forskingsprosjektet, vil all informasjon frå deg verte sletta. Ved å seie deg villig til å delta som informant i dette forskingsprosjektet, gjev du meg tillating til å bruke informasjonen du gjev i løpet av intervjuet som datagrunnlag både for masteroppgåva mi, samt for ein eventuell oppfølgjande artikkel basert på oppgåva. Datagrunnlaget du bidrar med vil eg nytte for å diskutere kor relevant eit knippe utvalt teori om teamarbeid og sikkerheitsarbeid er.



**Intervjuet:**

Intervjuet eg ynskjer å gjennomføre med deg er eit semi-strukturert intervju. Dette tilseier at eg allereie har førebudd nokre hovudspørsmål som eg vil stille deg, men nokre oppfølgingsspørsmål kan verte stilt. Eg har lagt ved intervjuguiden slik at du er førebudd på kva for tema som vil verte tatt opp under intervjuet. Som informant står du fritt i valet om å svare på dei spørsmåla som vert stilt.

Eg ynskjer å bruke bandopptakar under intervjuet slik at eg kan sikre meg at ikkje noko av informasjonen du kjem med går tapt for meg. Om du ikkje ynskjer dette, kan intervjuet òg gjennomførast utan bandopptakar. Det vil òg vere mogeleg å få tilsendt ein kopi av intervjuet dersom dette skulle vere ynskjeleg. Intervjuopptaka vil verte sletta etter at dei er nedskrivne og anonymisert. Tidsaspektet på intervjuet vil variere med kor utdjupande svar du gjev, men truleg vare i 30 minuttar eller meir. Om du skulle ha behov for eventuelle pausar undervegs, er det naturlegvis rom for det.

Håper du ynskjer å delta som informant for dette forskingsprosjektet!

Har du nokre spørsmål om intervjuet eller prosjektet, er det berre å ta kontakt!

Venleg helsing

Malin Bakke Hole

**Kontaktinformasjon student:**

Malin Bakke Hole

Tlf: 97508036 - E-post: [mho077@post.uit.no](mailto:mho077@post.uit.no)

**Kontaktinformasjon rettleiar:**

Are Sydnnes, professor, institutt for ingeniørvitenskap og sikkerheit, UiT

E-post: [are.sydnnes@uit.no](mailto:are.sydnnes@uit.no) – Tlf: 77660328

## **Intervjuguide:**

Har du mottatt informasjon om forskingsprosjektet?

- Er du villig til å delta i dette forskingsprosjektet?

### **1: Introduksjon:**

**1.1: Kva bakgrunn har du?**

**1.2: Kva går stillinga di i dag ut på?**

**1.3: Kan du kort forklare kronologisk kva du typisk gjer frå eit oppdrag ringast inn til eit oppdrag er avslutta?**

**1.4: Kva formelle retningslinjer, krav og lovverk er med på å regulere korleis redningsoppdrag vert utført?**

### **2: Generelt om teamarbeid og sikkerheit:**

**2.1: Korleis vil du beskrive eit godt teamarbeid?**

**2.2: Kva vil du seie til ein påstand om at du har ein risikofull jobb? Utdjup!**

**2.3: Kva opplev du er avgjerande for at sikkerheit haldast i hevd under eit oppdrag?**

**2.4: Kva opplev du at eventuelt kan true sikkerheita di under eit oppdrag?**

**2.5: Korleis kan teamarbeid kan spele ei rolle i forhold til kritiske redningsoppdrag?**

### **3: Kommunikasjon:**

**3.1: Kva rolle spelar kommunikasjon under eit redningsoppdrag?**

**3.2: Korleis snakkar de saman under eit oppdrag?**

**3.2: Korleis påverkar det deg og dei vala du gjer om du vert misforstått eller nokon misforstår deg under eit oppdrag?**

**3.4: Om du ser at noko ikkje er bra, seier du ifrå då? Og korleis vert det mottatt?**

### **4: Koordinering av arbeidet:**

**4.1: Korleis vert arbeidsfordelinga til under eit redningsoppdrag?**

**4.2: Oppstår det nokon gong forvirring om kva ein skal gjere blant besetninga under eit redningsoppdrag?**

**4.3: Korleis vert avgjerder fatta hos dykk?**

**4.4: Har du opplevd at prosedyrar ikkje er tilstrekkelege for utøvinga av eit oppdrag?**

## **5: Teamstruktur:**

**5.1: Kjenner du til kva arbeidsoppgåver dei andre i besetninga har under eit redningsoppdrag?**

**5.2: Hender det at du utfører andre sine arbeidsoppgåver, eller andre utfører dine?**

**5.3: Korleis opplev du det er å vere i beredskap om bord i ein båt 24 timar i døgnet, 28 dagar i strekk?**

**5.4: Korleis er det å vere 3 mann som skal kunne utføre 4 roller; kaptein, styrmann, maskinist og dykkar?**

**5.5: Korleis verkar konflikter blant besetninga inn på arbeidsprosessen  
- og korleis løyser de desse?**

## **6: Tilpassingsevne:**

**6.1: Kva går igjennom hovudet ditt når du er på veg ut på eit oppdrag?**

**6.2: Kva meiner du er avgjerande for å møte eit oppdrag som endrar karakter undervegs?**

**6.3: Kva kan vere utfordrande for at redningsoppdrag vert utført på ein god måte?**

**6.4: Har de hatt situasjonar der det har vore forvirring eller misforståingar i teamet fordi de har opplevd ein situasjon forskjellig?**

**6.5: Korleis verkar stress inn på deg og arbeidet du utfører?**

**6.6: Opplev du at det er rom i besetninga for å komme med innspel for alternative løysingar?**

**6.7: Har du nokon gong opplevd at det er nødvendig å improvisere og vere kreativ under eit oppdrag? Har du døme på dette?**

## **7: Rammeverk vs kultur:**

**7: Kva opplev du som mest avgjerande i forhold til utøving av redningsoppdrag; formell regulering eller uformelle prosessar som teamarbeid? Utdjup!**

**Har du elles noko du ynskjer å fortelle meg i tilknytta denne studien?**

## Vedlegg B: Godkjenning frå NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29  
N-5007 Bergen  
Norway  
Tel: +47-55 58 21 17  
Fax: +47-55 58 96 50  
nsd@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Org nr. 985 321 884

Are Sydnes  
Institutt for ingeniørvitenskap og sikkerhet UiT Norges arktiske universitet  
  
9037 TROMSØ

Vår dato: 10.02.2015

Vår ref: 41876 / 3 / AMS

Deres dato:

Deres ref:

### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 27.01.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>41876</i>	<i>Teamarbeid under kritiske arbeidsoperasjoner</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>UiT Norges arktiske universitet, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Are Sydnes</i>
<i>Student</i>	<i>Malin Bakke Hole</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstillende kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.07.2015, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Anne-Mette Somby

Kontaktperson: Anne-Mette Somby tlf: 55 58 24 10

Vedlegg: Prosjektvurdering

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

*Avdelingskontorer / District Offices*

*OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no  
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no  
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no*



### Prosjektvurdering - Kommentar

---

Prosjektnr: 41876

Utvalget informeres skriftlig og muntlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

Personvernombudet legger til grunn at forsker/student etterfølger UiT Norges arktiske universitet sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på privat pc/mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Forventet prosjektslutt er 01.07.2015. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette lydopptak

**Vedlegg C: Grafisk framstilling av forholdet mellom nøkkeldimensjonar**

