

Hvordan legge grunnlaget for et godt teamresultat gjennom bruk av etableringsaktiviteter?

– En studie av norske konsulent- og revisjonsteam –

Av

Rune Mofoss og Lars Nederberg

Veiledere: Vidar Schei og Therese Sverdrup

Masterutredning i fordypningsområdet strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i siviløkonomutdanningen ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Denne masterutredningen utforsker sammenhengen mellom teametableringsaktiviteter og teamets resultat i norske konsulent- og revisjonsteam. Det er blitt gjennomført to studier hvor vi skiller mellom etableringsaktiviteter knyttet til planlegging av hva teamet skal gjøre (ytelsesstrategi) og planlegging av hvordan teamet skal arbeide sammen (teamkontrakt).

I vår *studie en* gjorde vi 16 intervjuer med teamledere i 7 ulike selskaper. I den studien utforsket vi hvilke etableringsaktiviteter som benyttes og hvordan de oppleves å påvirke teamets resultat. Viktigheten av det å ha en god ytelsesstrategi, å ha kjennskap til hverandres personlige og arbeidsrelaterte forhold, ha tydelige normer og spilleregler samt veldefinerte roller og ansvarsområder, ble trukket frem som viktig i forhold til det å skape gode teamresultat i form av høy teameffektivitet, læring og trivsel hos teammedlemmene. I tillegg er teamkompleksitet, teamerfaring og teamhomogenitet påvirker forholdet mellom etableringsaktivitetene og teamresultatet.

I vår *studie to* gjorde vi en spørreundersøkelse blant 70 teammedlemmer i 5 av de 7 overnevnte selskaper, hvor vi testet hvorvidt vi kunne bekrefte funnene gjort i studie en. Vi fant at ytelsesstrategi og teamkontrakter hadde en direkte effekt på teamets effektivitet og tilfredshet. I tillegg hadde de en indirekte effekt på teamets effektivitet, læring og tilfredshet gjennom å påvirke teamprosessen. Vi finner også støtte for at teamkompleksitet og teamhomogenitet øker henholdsvis ytelsesstrategiens og teamkontraktens effekt på teamets prosess, samt at teamerfaring reduserer effekten av teamkontraktens effekt på teamprosessen.

Våre funn i denne masterutredningen er relevante for teamledere innen konsulent- og revisjonsbransjen i Norge, men de har også en overføringsverdi til andre bransjer. Utredningen vil være relevant for alle som deltar i teametableringsprosesser, både i forhold til at selskaper kan utarbeide bedre retningslinjer for hvordan de etablerer team, men også for at ansatte skal få en større forståelse for hva som legger grunnlaget for et godt teamresultat.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avslutning på masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Oppgaven er skrevet innenfor hovedprofilen strategi og ledelse.

En stor takk går til alle personene som har bidratt til at denne utredningen lot seg gjennomføre. Først og fremst vil vi rette en stor takk til våre kontaktpersoner som villig har kommet med gode innspill, gode råd og ikke minst for å ha satt oss i kontakt med våre intervjuobjekter og respondenter. En spesiell takk rettes til alle intervjuobjektene – takk for gode samtaler, spennende diskusjoner og for å ha delt personlige erfaringer og engasjement med oss.

Videre vil vi også takke våre to gode veiledere Vidar Schei og Therese Sverdrup. Takk for deres faglige dyktighet, konstruktive tilbakemeldinger og veiledning når vi har vært på ville veier.

Avslutningsvis vil vi rette en takk til alle våre fantastiske venner som har holdt oss med selskap og gitt oss motivasjon i løpet av oppgaveskrivingen.

Bergen, 20. juni 2011

.....
Rune Mofoss

.....
Lars Nederberg

*Coming together is a beginning.
Keeping together is progress.
Working together is success*
– Henry Ford

Innhold

SAMMENDRAG	III
FORORD	V
1 INTRODUKSJON	1
1.1 FORMÅL	1
1.2 TEORETISK BAKGRUNN	3
1.3 OPPBYGNING.....	3
2 TEORI.....	5
2.1 HVA ER ET TEAM?	5
2.2 RAMMEVERK FOR TEAMEFFEKTIVITET	6
2.2.1 <i>Rammeverk for teamfaser</i>	7
2.2.2 <i>Oppsummering</i>	9
2.3 TEAMRESULTAT	9
2.3.1 <i>Teameffektivitet</i>	10
2.3.2 <i>Tilfredshet</i>	10
2.3.3 <i>Læring</i>	11
2.3.4 <i>Oppsummering</i>	11
2.4 ETABLERINGSAKTIVITETER.....	11
2.4.1 <i>Ytelsesstrategi</i>	11
2.4.2 <i>Teamkontrakter</i>	13
2.4.3 <i>Oppsummering</i>	24
3 METODE STUDIE 1.....	27
3.1 FORSKNINGSDESIGN.....	27
3.1.1 <i>Forskningstilnærming</i>	27
3.1.2 <i>Formålet med forskningen</i>	28
3.1.3 <i>Casestudie</i>	28
3.2 FORSKNINGSMETODE	29
3.2.1 <i>Intervjuer</i>	29
3.2.2 <i>Fordeler og ulemper kvalitativt metode</i>	29
3.3 KONTEKST FOR STUDIEN	30
3.4 INNSAMLING AV DATA	32
3.4.1 <i>Utvalg</i>	32
3.4.2 <i>Intervjuguide</i>	33
3.4.3 <i>Forberedelser til intervjuene</i>	34
3.4.4 <i>Intervjuene</i>	34
3.5 DATAANALYSE	35
3.5.1 <i>Koding og klassifisering av intervjuene</i>	35

3.5.2	<i>Validitet og reliabilitet</i>	37
3.5.3	<i>Generaliserbarhet</i>	38
3.6	ETIKK.....	38
3.6.1	<i>Våre etiske rammer</i>	39
3.6.2	<i>Innmelding av prosjekt til personvernombudet for forskning NSD</i>	39
4	RESULTATER STUDIE EN	41
4.1	OPPSTARTSFASEN	41
4.2	YTELSESSTRATEGI	42
4.2.1	<i>Mandat</i>	43
4.2.2	<i>Problemløsning</i>	43
4.2.3	<i>Endring i rammebetingelser</i>	44
4.2.4	<i>Oppsummering</i>	45
4.3	KJENNSKAP TIL PERSONLIGE OG ARBEIDSRELATERTE FORHOLD	45
4.3.1	<i>Arbeidsrelaterte styrker</i>	46
4.3.2	<i>Personlige forhold og "work-life-balance"</i>	47
4.3.3	<i>Personlige mål</i>	50
4.3.4	<i>Oppsummering</i>	51
4.4	ROLLER OG ARBEIDSOPPGAVER	52
4.4.1	<i>Formelle roller basert på stillingsnivå</i>	53
4.4.2	<i>Fordeling av arbeidsoppgaver basert på kompetanse</i>	53
4.4.3	<i>Oppsummering</i>	55
4.5	NORMER OG SPILLEREGLER.....	56
4.5.1	<i>Beslutningstaking</i>	57
4.5.2	<i>Oppsummering</i>	58
4.6	TEAMERFARING	58
4.7	TEAMRESULTAT	60
4.7.1	<i>Teamytelse</i>	60
4.7.2	<i>Personlig suksess</i>	61
4.7.3	<i>Oppsummering</i>	62
5	DISKUSJON STUDIE EN	65
5.1	TEAMRESULTAT	66
5.2	ETABLERINGSAKTIVITETER.....	67
5.2.1	<i>Ytelsesstrategi</i>	67
5.2.2	<i>Teamkontrakt</i>	67
5.3	TEAMPROSESSEN.....	72
5.4	TEAMKOMPLEKSITET	73
5.5	TEAMERFARING	74
5.6	TEAMHOMOGENITET	74
5.7	OPPSUMMERING	75

6	HYPOTESEUTVIKLING.....	77
6.1	ETABLERINGSAKTIVITETER.....	78
6.1.1	<i>Ytelsesstrategi</i>	78
6.1.2	<i>Teamkontrakter</i>	78
6.2	TEAMPROSESS.....	80
6.3	MODERERENDE VARIABLER.....	83
6.3.1	<i>Teamkompleksitet</i>	83
6.3.2	<i>Teamerfaring</i>	83
6.3.3	<i>Teamhomogenitet</i>	85
6.4	FORSKNINGSMODELL MED HYPOTESER.....	86
7	METODE STUDIE TO	87
7.1	FORSKNINGSDESIGN.....	87
7.2	VALG AV FORSKNINGSMETODE.....	87
7.2.1	<i>Spørreundersøkelse</i>	88
7.2.2	<i>Utfordringer med tverrsnittdata og årsak-virkningsforhold</i>	88
7.3	DATAINNSAMLING.....	89
7.3.1	<i>Utforming av spørreundersøkelse</i>	89
7.3.2	<i>Informasjonsskriv til undersøkelsen</i>	91
7.3.3	<i>Prestudie</i>	91
7.3.4	<i>Utsendelse av spørreundersøkelsen</i>	91
7.3.5	<i>Populasjon og utvalg</i>	92
7.4	DATAANALYSE.....	92
7.4.1	<i>Faktoranalyse</i>	93
7.4.2	<i>Korrelasjons- og regresjonsanalyse</i>	95
7.4.3	<i>Validitet og reliabilitet</i>	97
7.5	ETIKK.....	98
8	RESULTATER OG ANALYSE STUDIE TO.....	101
8.1	DESKRIPTIV ANALYSE.....	101
8.2	FAKTORANALYSE OG VARIABELKONSTRUKSJON.....	102
8.2.1	<i>Etableringsaktiviteter</i>	103
8.2.2	<i>Teamprosessen</i>	105
8.2.3	<i>Teamresultat</i>	108
8.2.4	<i>Modererende variabler</i>	109
8.2.5	<i>Oppsummering og deskriptiv statistikk av konstruerte variabler</i>	110
8.3	KORRELASJONSANALYSE AV MODELLFAKTORER.....	111
8.4	REGRESJONSANALYSE.....	113
8.4.1	<i>Teamprosessen</i>	113
8.4.2	<i>Teamresultatet</i>	114
8.4.3	<i>Modererende faktorer og interaksjonseffekter</i>	115

8.5	OPPSUMMERING FUNN	118
9	DISKUSJON.....	119
9.1	ETABLERINGSAKTIVITETER.....	119
9.1.1	<i>Ytelsesstrategi</i>	119
9.1.2	<i>Teamkontrakt</i>	121
9.2	TEAMPROSESS.....	125
10	KONKLUSJON.....	127
10.1	IMPLIKASJONER.....	128
10.2	BIDRAG OG BEGRENSNINGER	129
11	REFERANSER.....	131
12	VEDLEGG.....	A
	VEDLEGG 1: PROSJEKTBEKRIVELSE.....	A
	VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE	C
	VEDLEGG 3: INFORMASJONSSKRIV INTERVJU	G
	VEDLEGG 4: INTERVJUGUIDE – TEMAOVERSIKT	I
	VEDLEGG 5: SAMTYKKEERKLÆRING INTERVJU.....	K
	VEDLEGG 6: INFORMASJONSSKRIV SPØRREUNDERSØKELSE	M
	VEDLEGG 7: SPØRREUNDERSØKELSE	O
	VEDLEGG 8: TABELLER ANALYSE AV SPØRREUNDERSØKELSE	S

Figurliste

Figur 1-1: Bakgrunnsmodell for utredningen	2
Figur 5-1: Forskningsmodell basert på studie en.....	75
Figur 6-1: Forskningsmodell med hypoteser	86
Figur 8-1: Ytelsesstrategi og Teamkompleksitet, interaksjon i forhold til Balanserte oppgaver	117
Figur 8-2: Roller og Spesifikk teamerfaring, interaksjon i forhold til Balanserte oppgaver	117
Figur 8-3: Normer og spilleregler, og Spesifikk teamerfaring, interaksjon i forhold til Balanserte oppgaver.....	118
Figur 8-4: Kjennskap og Teamhomogenitet, interaksjon i forhold til Balanserte oppgaver	118

Tabelliste

Tabell 8-1: Prinsipal komponentanalyse av ytelsesstrategi.....	103
Tabell 8-2: Prinsipal komponentanalyse av teamkontrakt	105
Tabell 8-3: Prinsipal komponentanalyse av teamprosessen.....	107
Tabell 8-4: Prinsipal komponentanalyse av teamresultat	108
Tabell 8-5: Prinsipal komponentanalyse av teammedlemmenes erfaring	109
Tabell 8-6: Deskriptiv statistikk for konstruerte variabler.....	110
Tabell 8-7: Korrelasjonsmatrise for modellfaktorer	112
Tabell 8-8: Regresjonsanalyse teamkontrakter og ytelsesstrategi på teamprosess	114
Tabell 8-9: Regresjonsanalyse teamkontrakt, ytelsesstrategi og teamprosess på teamresultat	115
Tabell 8-10: Interaksjonseffekter mellom uavhengige og medierende variabler	116
Tabell 8-11: Oppsummering hypotesetester	118
Tabell 12-1: Frekvenstabell teamrolle.....	s
Tabell 12-2: Frekvenstabell teamstørrelse, eksklusiv partner/juniorpartner	s
Tabell 12-3: Frekvenstabell tidsbruk teamarbeidet.....	s
Tabell 12-4: Frekvenstabell lengde på teamarbeidet	s
Tabell 12-5: Frekvenstabell tid siden teamarbeidet ble avsluttet	s
Tabell 12-6: Deskriptiv statistikk over alle spørsmål	t
Tabell 12-7: Interaksjonseffekt Ytelsesstrategi og Teamkompleksitet på teamarbeidskvalitet.....	w
Tabell 12-8: Interaksjonseffekt Normer og spilleregler og Generell teamerfaring på teamarbeidskvalitet.....	w
Tabell 12-9: Interaksjonseffekt Normer og spilleregler og Spesifikk teamerfaring på teamarbeidskvalitet.....	w
Tabell 12-10: Interaksjonseffekt Roller og Generell teamerfaring på teamarbeidskvalitet.....	x
Tabell 12-11: Interaksjonseffekt Roller og Spesifikk teamerfaring på teamarbeidskvalitet	x
Tabell 12-12: Interaksjonseffekt Kjennskap og Teamhomogenitet på teamarbeidskvalitet.....	x
Tabell 12-13: Single slope test; Ytelsesstrategi og Teamkompleksitet på Balanserte oppgaver	y
Tabell 12-14: Single slope test; Roller og Spesifikk teamerfaring på Balanserte oppgaver (z-verdier)	y
Tabell 12-15: Single slope test; Normer og spilleregler og Spesifikk teamerfaring på Balanserte oppgaver	z
Tabell 12-16: Single slope test; Kjennskap og Teamhomogenitet på Balanserte oppgaver	z

Motivation is what gets you started.

Habit is what keeps you going.

— Jim Ryun

1 Introduksjon

”Organisasjoner benytter team fordi oppgaver ikke kan bli fullført innen rimelig tid av et enkeltindivid eller av flere individer som arbeider sekvensielt” (Edmondson & Nembhard, 2009, s. 127).

I dagens samfunn stilles det stadig større krav til raske og innovative løsninger på komplekse problemer. I tillegg er det en økende andel kunnskapsarbeidere som stiller høye krav til arbeidsgiver i form av personlig utvikling, læring og trivsel. Kunnskapsmedarbeiderne er i tillegg fleksible og langt mer mobile enn det medarbeidere var tidligere. Stadig flere organisasjoner velger i den forbindelse å benytte seg av teamarbeid for å møte kunnskapsmedarbeidernes mer krevende oppgaver. Ved å være raskere og mer fleksible skal organisasjonene lettere kunne forholde seg til uforutsette endringer i omgivelsene i tillegg til å møte kunnskapsmedarbeidernes krav. Et slikt skifte i organisasjonens arbeidsstruktur har bidratt til at teamets prestasjoner i stadig større grad blir et viktig fokusområde for organisasjonene (Kozlowski & Ilgen, 2006), og at behovet for kompetanse om teamarbeid vil øke (Nordhaug, Nordhaug, & Døving, 2006).

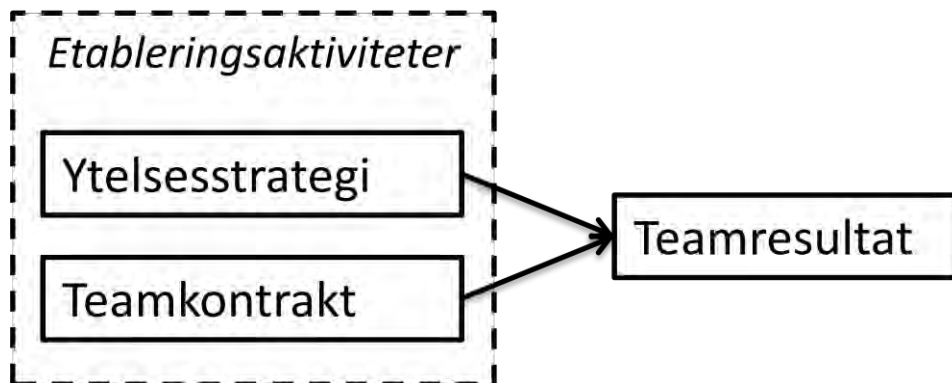
Studier viser at bruk av team i organisasjoner er direkte relatert til en økning i organisasjonens prestasjoner (Appelbaum & Batt, 1994). Økningen kommer imidlertid ikke av seg selv; det er nødvendig å legge et solid grunnlag for at teamene skal prestere godt og levere gode resultater. Mens det tidligere var stort fokus på hvordan man kan skape et godt teamresultat gjennom riktig teamsammensetting, vil det i dag være krav om også å forbedre andre deler av teamprosessene (DiazGranados & Shuffler, 2011). Et av disse områdene er hvordan man kan legge grunnlaget for gode resultater gjennom etableringsfasen til teamet. Bruken av ulike aktiviteter vil påvirke hva man gjør og hvordan man arbeider sammen, og er forhold som kan skille team som leverer gode resultater fra de som leverer mindre gode resultater (Mathieu & Rapp, 2009).

1.1 Formål

Formålet med denne masterutredningen er å undersøke og forklare hvordan man kan legge grunnlag for gode teamresultat gjennom bruk av etableringsaktiviteter. Basert på Mathieu og

Rapp (2009) har vi en antakelse om at teamets resultat vil påvirkes av utførelsen og kvaliteten på teamets etableringsfase, illustrert i utredningens bakgrunnsmodell (Figur 1-1). Aktivitetene som gjennomføres i en etableringsfase ønsker klassifiserer vi i tråd med Mathieu og Rapp som ytelsesstrategi og teamkontrakt. Ut i fra dette kan vi formulere følgende forskningsspørsmål til denne utredningen:

Hvordan legge grunnlag for et godt teamresultat gjennom bruk av etableringsaktiviteter?



Figur 1-1: Bakgrunnsmodell for utredningen

For å besvare dette forskningsspørsmålet har vi valgt å benytte oss av norske konsulent- og revisjonsteam som kontekst. Grunnen til dette valget er firedele. For det første har denne bransjen alltid arbeidet i team, og det er dermed naturlig å anta at disse har utviklet effektive måter å etablere team på. For det andre arbeider konsulenter og revisorer ofte i team med kort varighet, noe som innebærer at de gjennomfører hyppige teametableringer. Det betyr at vi i denne bransjen vil komme i kontakt med personer som har erfaring fra flere teametableringer. Den tredje årsaken er bransjens fokus på teamresultat og teamprestasjoner. Dersom et konsulentteam ikke utfører oppgaven med tilfredsstillende kvalitet, vil klientene velge et annet konsulentselskap neste gang de har behov for bistand fra eksterne personer. Samtidig må de ansatte, som i høyeste grad er fleksible og mobile kunnskapsarbeidere, trives for at de ikke skal skifte arbeidsgiver. Disse forholdene taler derfor for at de bør være flinke på alle teamets faser. Den fjerde årsaken er at konsulentteam til en viss grad er preget av at teamledere ikke fritt får velge hvem de vil ha på teamet. Viktigheten av etableringsfasen kan derfor antas å være høyere i slike selskaper enn i selskaper hvor man får velge sine medlemmer og sette sammen teamene fritt. Basert på disse fire momentene gir vi vår utredning undertittelen ”*En studie av norske konsulent- og revisjonsteam*”

1.2 Teoretisk bakgrunn

Marks, Mathieu og Zaccaro (2001) hevder at et team går gjennom ulike faser i løpet av sin levetid; først en etableringsfase hvor man planlegger hva og hvordan man skal løse oppgaven, og deretter en handlingsfase hvor man faktisk løser oppgaven. De hevder at det er ulike aktiviteter som typisk gjennomføres i disse to ulike fasene, og at kvaliteten på disse aktivitetene påvirker teamets resultat.

Mathieu og Rapp (2009) fokuserer på hvordan etableringsfasen påvirker teamresultatet, og kategoriserer alle etableringsaktivitetene som gjennomføres i denne fasen i to kategorier; ytelsesstrategi og teamkontrakt. *Ytelsesstrategi* er aktiviteter knyttet til planlegging og avklaring av hva teamet skal gjøre, mens *teamkontrakter* omfatter aktiviteter knyttet til planlegging og definering av hvordan man skal arbeide sammen. Vi vil i vår utredning benytte de samme dimensjonene til å skille ulike former for etableringsaktiviteter.

Mathieu og Rapp (2009) finner i sin studie at team som gjennomfører og utarbeider gode ytelsesstrategier og teamkontrakter presterer bedre enn de som ikke gjør det. Andre forskere har også hatt fokus på hvordan planleggingsaktiviteter kan påvirke teamets resultat, og finner i stor grad at planleggingsfasen er en kritisk fase for at et team skal prestere godt (se f.eks. Gersick, 1988; Marks et al., 2001; Smith, Locke, & Barry, 1990). Disse har imidlertid ikke fokusert på skillet mellom planlegging av hva teamet skal gjøre og hvordan teamet skal arbeide sammen.

Moreland og Levine (2009) påpeker at fremtidig forskning blant annet må bygge broer mellom akademia og praksis. Mens akademikere kan bidra til å stille hypoteser og hjelpe praktikere med å identifisere hva som blant annet bidrar til gode teamresultat, kan praktikerne hjelpe akademikere med å bidra med virkelige settinger hvor man kan forsøke å få bekreftet forskningen. Gjennom Mathieu og Rapp (2009) sin studie er den teoretiske forankringen av etableringsfasens effekt på teamresultatet kartlagt, og et moment som nå gjenstår er å bygge bro mellom disse akademiske funnene og praksis.

1.3 Oppbygning

For å besvare oppgavens forskningsspørsmål har vi innledningsvis gjennomført en litteraturgjennomgang hvor vi har presentert ulike syn og perspektiver på hva et teamresultat er. Videre har vi i kapittel 2 identifisert relevant forskning og empiri i forhold til hvordan etableringsaktiviteter og prosesser knyttet til disse virker inn på teamets resultat.

Med litteraturgjennomgangen som bakgrunnsteppes har vi deretter gjennomført to studier for å svare på forskningsspørsmålet. Studie en har vært en kvalitativ studie hvor vi har intervjuet 16 teamledere i syv ulike selskaper. Hensikten med denne studien var å undersøke hva de mener et godt teamresultat er, og hvordan de gjennom planleggingsprosessen legger til rette for at teamet skal oppnå dette. Denne studien vil innledes med en presentasjon av relevant metode i kapittel 3, før resultatene fra intervjuene presenteres i kapittel 4. I kapittel 5 blir funnene diskutert.

I studie to har vi gjennomført en kvantitativ undersøkelse for å samle inn teammedlemmers meninger og opplevelser rundt teamarbeid og etableringsaktiviteter. Vi innleder denne delen med i kapittel 6 hvor vi utvikler hypoteser basert på litteratur og funn i studie en. Metode for studie to blir så presentert i kapittel 7, før resultat og analyse av spørreundersøkelsen presenteres i kapittel 8.

I kapittel 9 diskuterer og oppsummerer vi funnene fra begge studiene. Avslutningsvis vil vi trekke konklusjoner, samt presentere implikasjoner, forslag til videre forskning og relevante begrensninger i kapittel 10.

If you take out the team in teamwork,

it's just work.

Now who wants that?

— Matthew Stover

2 Teori

I dette kapitlet vil vi ta utgangspunkt i utredningens bakgrunnsmodell (Figur 1-1). Innledningsvis vil vi gi en generell presentasjon av hva et team er. Deretter vil vi presentere en teoretisk bakgrunn for hvordan man kan se og forstå teamprosesser og teamutvikling. Etter å ha presentert dette vil vi gå i dybden på de ulike delene i bakgrunnsmodellen, hvor vi først vil presentere teori om teamresultat og hvordan man kan forstå det. Deretter vil vi ta for oss etableringsaktiviteter knyttet til kategoriene teamkontrakter og ytelsesstrategi, samt hvordan disse henger sammen med teamets resultat.

2.1 Hva er et team?

Formålet med teamarbeid er at man gjennom å la flere ansatte jobbe sammen skal oppnå resultater som er bedre enn det enkeltindividene klarer alene (Marks et al., 2001). Ved å tilrettelegge for integrering av informasjon, kan man gjennom team oppnå mer velorienterte beslutninger og mer koordinert innsats. Dette vil bidra til bedre prestasjoner i forhold til om hvert enkelt individ skulle arbeidet alene (Rapp, Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2010).

Salas, Dickinson, Converse og Tannenbaum (1992) definerer et team som *"et sett av to eller flere individer som samhandler dynamisk, gjensidig avhengig og adaptivt mot et felles mål, hvor hvert medlem har en spesifikk rolle å innfri innenfor rammene til teamet"* (s. 3). Av definisjonen ser vi at momenter som et fåtall individer, samhandling, gjensidig avhengighet og roller fremheves. Kaufmann og Kaufmann (2009) vektlegger også disse momentene i sin definisjon av et team. De definerer et team som *"en arbeidsgruppe som arbeider over en viss tid med et visst formål, hvor grupped medlemmene har differensierte roller og oppgaver og et solidarisk ansvar for å innfri gruppens mål, og hvor medlemmene opplever trivsel og læring som gruppens grunnleggende bestanddel"* (s. 241). Vi ser av denne definisjonen at læring og trivsel fremheves som et viktig kjennetegn med team, noe Salas med flere ikke inkluderer i sin definisjon. Katzenbach og Smith (1993b) har utarbeidet en mye brukt definisjon på team. Den definerer et team som *"et mindre antall mennesker med komplementære ferdigheter som er forpliktet til en felles hensikt, resultatmål og tilnæringsmåte som de holder hverandre*

gjensidig ansvarlig for” (s. 45). Til tross for at denne definisjonen på enkelte områder er enklere enn de to forutnevnte, vektlegger den at teamet har en felles tilnæringsmåte. En slik felles tilnæringsmåte kan ses i sammenheng med det å ha klare og veldefinerte planer for både hva man skal gjøre og hvordan man skal arbeide sammen. I og med at vi i denne utredningen er interessert i hvordan man benytter etableringsaktiviteter til å bli enige om å avklare en felles tilnæringsmåte for oppgavegjennomføring, vil vi ta utgangspunkt i Katzenbach og Smith sin definisjon av team. Vi vil imidlertid vektlegge enkelte momentet fra både Salas med flere (1992) og Kaufmann og Kaufmann (2009) sine definisjoner. Spesifikke roller er et moment som vi vil trekke med oss fra førstnevnte, mens det at medlemmene opplever trivsel og læring er momenter som vi vil trekke med oss fra sistnevntes definisjon.

2.2 Rammeverk for teameffektivitet

De første modellene for å studere teameffektivitet tok utgangspunkt i at det var tre ulike typer inputvariabler som, gjennom en teamprosess, påvirket resultatet til et team. Inputvariablene ble av McGrath (1964) definert som enten *individuelle*, *teammessige* eller *organisatoriske* faktorer. Selve teamprosessen ble beskrevet som hvordan medlemmene kombinerte de nevnte inputene for å danne et best mulig resultat. Denne modell ble omtalt som *IPO-modell* (Input-Prosess-Outcome). IPO-modellen har i nyere tid fått en del kritikk i og med at den ikke klarer å skille mellom ulike typer av prosesser og resultater. Modellen tar ikke hensyn til at mange av de faktorene som ligger mellom input og resultat ikke nødvendigvis er prosesser (Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005). Selv om en del av disse faktorene innebærer handling fra teammedlemmene, og dermed kan omtales som prosesser, finnes det en rekke andre mekanismer og faktorer av en mer kognitiv, motivasjonell eller følsom art (Marks et al., 2001). Av den årsak gjorde Ilgen med flere (2005) om modellen slik at den blant annet tok hensyn til at team arbeidet i sykluser, og at resultatet fra en prosess ble input i neste. Denne modellen omtalte de som *IMOI-modellen* (Input-Mediator-Outcome-Input).

Det siste tiåret har det vært et økende fokus på at tid og teamsykluser spiller en viktigere rolle i hvordan team fungerer. Flere forskere har påpekt at dette er noe som ikke tas godt nok hensyn til i typiske IPO-modeller (Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008). *”Et team er i seg selv dynamiske systemer som opererer via prosesser, som igjen forklares over tid. Prosessene avhenger både av teamets tidligere historie og dets forventede fremtid”* (McGrath, Arrow, & Berdahl, 2000, s. 98). Selv om det nå er enighet om at tid er et viktig

element i forhold til hvordan team fungerer, er det imidlertid en diskusjon om hvordan teamets utvikling og avhengighet til tid henger sammen. En retning, omtalt som utviklings-teorier, forklarer at teamet går gjennom ulike faser og prosesser etter hvert som medlemmene lærer seg å forstå omgivelsene og lærer seg å kjenne sine teammedlemmer. Den andre retningen peker på at team går gjennom oppgavebaserte sykluser. Teamet vil ifølge denne retningen utføre ulike prosesser på ulike tidspunkter avhengig av oppgavens etterspørsel og krav. Disse teamprosessene har en tendens til å gå i sykluser (Marks et al., 2001; Mathieu & Rapp, 2009), og retningen passer dermed inn under IMOI-begrepet presentert av Ilgen med flere (2005).

Når team går gjennom oppgavebaserte sykluser vil en enkel IPO modellering av et team ikke lenger være god nok. Selv om Gist med flere (1987) undersøkte og fant effekter av blant annet påvirkningskraft, utvikling og beslutningsprosesser i forhold til teamets effektivitet ved bruk av IPO-modellen, vil dette ifølge Marks med flere (2001) ikke være tilstrekkelig. De definerer en teamprosess som *”et medlems uavhengige handling som konverterer innsatsfaktorer (input) til resultat (outcome) gjennom kognitive og verbale atferdsaktiviteter rettet mot organisasjonens oppgaver (taskwork) for å nå et felles mål”* (s.357), og mener videre at det må gjennomføres mer og bedre forskning og klassifisering av teamprosesser i forhold til konseptuelt å forklare hvilke teamprosesser som finnes. Det bør også rettes mer fokus på hvordan disse bidrar til å påvirke teamets effektivitet og måloppnåelse. Mathieu med flere (2008) påpeker blant annet at det meste av forskning på teamprosesser frem til i dag er fragmentert, og at det fortsatt mangler en grundig og god forskning på når ulike teamprosesser best forklarer teameffektivitet. Det at teammedlemmene samhandler med hverandre og oppgaveomgivelsene er et viktig element i definisjonen av en teamprosess er. Teamprosesser kan således forstås som en måte å instrumentere oppgaveaktiviteter på for å nå teamets mål. Videre påpeker Marks med flere (2001) at teamprosesser brukes til å instruere, regulere og monitoren oppgavearbeid.

2.2.1 Rammeverk for teamfaser

Marks med flere (2001) sin artikkel bygger et rammeverk over hvordan ulike teamprosesser og faser i teamets livsløp henger sammen med teamets resultat. Rammeverket bygger på at team ikke kun presterer gjennom en IPO-prosess, men går gjennom en eller flere IPO-prosesser samtidig i sykluser, og at prosessen dermed kan ses på som en IMOI-prosess. Dette betyr at et team ikke bare presterer gjennom en enkelt prosess, men at teamets prestasjoner består av en tidssyklus med målrettede aktiviteter. Hver av disse syklusene kalles episoder,

og kan defineres som ”en atskilt periode i tid hvor prestasjoner skjer og feedback er tilgjengelig” (Marks et al., 2001, s. 359). Episodene kan skilles ved å se på når en målrettet aktivitet konkluderes og avsluttes, og når neste begynner. Episodene kan variere i lengde, og innenfor hver episode vil man se at team typisk gjennomfører ulike typer av aktiviteter.

I første del av en episode er det normalt størst fokus på planlegging av fremtidig oppgavegjennomføring og evaluering av tidligere oppgaver, mens det i andre del av episoden er fokus på å gjennomføre selve oppgaven. Disse to ulike fokusene defineres gjerne inn i to ulike faser; *etableringsfase* (transition phase) og *handlingsfase* (action phase). Etableringsfasen defineres som ”perioder i tid hvor teamet primært fokuserer på evaluering og/eller planleggingsaktiviteter for å guide deres prestasjon mot teamets mål...” (Marks et al., 2001, s. 360), mens handlingsfasen er ”perioder i tid hvor teamet er opptatt av handling som bidrar til direkte måloppnåelse” (s. 360). I tillegg til disse to fasene med ulikt fokus vil man måtte ha fokus på å forstå og håndtere mellommenneskelige prosesser gjennom hele teamets livsløp, da disse legger grunnlaget for at de to nevnte fasene skal kunne fungere effektivt (Marks et al., 2001).

Ifølge Marks med flere (2001) kan man skille de prosessene som skjer i etableringsfasen i to kategorier; *planleggingsprosesser* eller *mellommenneskelige prosesser*. Mathieu og Rapp (2009) benytter to andre kategorier for disse prosessene, og skiller mellom etableringsaktiviteter knyttet til teamwork og taskwork. De benytter Marks med flere (2001) sin definisjon på de to begrepene; ”*taskwork representerer det teamet gjør, mens teamwork beskriver hvordan de samhandler med hverandre*” (s. 357). En etableringsaktivitet defineres ifølge Steiner (1972) som ”*en prosess som på forhånd bestemmer hva som skal gjøres, hvordan det skal gjøres og hvem som skal gjøre det*” (s. 4), og ved å benytte seg av strukturerte etableringsaktiviteter kan teamene danne et solid fundament for fremtidig teamprestasjoner (Mathieu & Rapp, 2009). Videre definerer Mathieu og Rapp (2009) etableringsaktiviteter knyttet til teamworkkategorien som *teamkontrakter*, og etableringsaktiviteter knyttet til taskworkkategorien som *ytelsesstrategi*. Sammenligner vi denne klassifiseringen med Marks med flere (2001) sin klassifisering, ser vi at det er store likehetstrekk mellom sistnevntes planleggingsprosess og det Mathieu og Rapp definerer som ytelsesstrategi. Vi ser også likheter mellom mellommenneskelige prosesser og teamkontraktdimensjonen.

Lepine, Piccolo, Jackson, Mathieu og Saul (2008) benytter seg av Marks med flere (2001) sine kategorier når de i sin metastudie undersøker sammenhenger mellom disse kategoriene og hvordan de påvirker blant annet teamets prestasjoner. De finner at både etableringsaktiviteter og mellommenneskelige prosesser har positiv og signifikant påvirkning på både teamets prestasjoner og teammedlemmenes tilfredshet, men at klassifisering av etableringsaktivitetene ikke spiller noen rolle. Er aktivitetene av god kvalitet og det brukes nok tid på dem, vil de ha en positiv påvirkning på teamets resultat (Smith et al., 1990; Weingart, 1992).

2.2.2 Oppsummering

Vi har nå kort presentert hvordan utviklingen og forståelsen av hvordan et team fungerer har vært. Viktigheten av tid og at team går gjennom ulike faser i løpet av sin levetid har vært fremhevet, og vi har presentert enkelte modeller for hvordan man kan forstå dette.

I vår utredning ønsker vi å rette fokus mot etableringsfasen i Marks med flere (2001) sin teamsyklusmodell. Ved å ta utgangspunkt i det Mathieu og Rapp (2009) omtaler som ytelsesstrategi og teamkontrakter ønsker vi å se på hvordan etableringsaktiviteter kan bidra til å legge grunnlaget for et godt teamresultat. Fokuset på disse prosessene vil være på et overordnet nivå, noe som betyr at vi ikke vil fokusere på at det kan foregå flere sykluser av disse fasene i løpet av et teamarbeid. Hvert team vil av den grunn bli sett på som en enkelt IMO-prosess med en inputfase, en etableringsfase, en handlingsfase og et teamresultat. Vi vil videre presentere en mer detaljert litteraturgjennomgang omkring teamets resultat, før vi vil presentere relevant litteratur omkring ytelsesstrategier og teamkontrakt.

2.3 Teamresultat

”Prestasjoner er den mest studerte variabelen innen organisasjonsteori og ledelseslitteratur” (Bommer, Johnson, Rich, Podsakoff, & Kenzie, 1995, s. 587), og det finnes en rekke ulike måter å definere og klassifisere teamprestasjoner på. Selv om det er et viktig kriterium at de prestasjonsmålene man benytter er tilpasset organisasjonen og konteksten man studerer, etterlyser Mathieu med flere (2008) mer generaliserbare kriterier som kan benyttes på tvers av kontekster. En del studier har forsøkt å definere mer generelle kriterier for teamprestasjoner, og et vanlig skille er mellom *oppgaveorienterte resultater* og *menneskerelaterte resultater* (se f.eks. Denison, Hart, & Kahn, 1996; Essen et al., 2009; Gladstein, 1984; Hackman, 1987). Cohen og Bailey (1997) inkluderer også en kategori som omhandler atferdsrelaterte resultater. Denne kategorien omhandler fravær, turnover og

sikkerhet, og fremheves som noe som sjeldent er tatt i betraktning i annen forskning. Mens Mathieu og Rapp (2009) ikke skiller mellom noen former for teamresultat, deler studien til Hoegl og Gemuenden (2001) teamets resultat inn i to dimensjoner. De omtaler det som *teameffektivitet* og *egensuksess* for teammedlemmene. Sistnevnte dimensjon deler de igjen opp i *tilfredshet* og *læring*. Vi vil i denne studien ta utgangspunkt i disse dimensjonene.

2.3.1 Teameffektivitet

Teamets ytelse kan defineres som *”i hvilken grad et team klarer å møte fastslåtte mål for kvalitet, kostnader og tidspunkt”* (Hoegl & Gemuenden, 2001, s. 438). I sin studie av innovative prosjekter deler Hoegl og Gemuenden (2001) opp denne dimensjonen i to kategorier; en som omhandler effektivitet i forhold til kvalitet og en som omhandler effektivitet i forhold til tid og kost. Førstnevnte kategori måler forskjell mellom faktisk og tiltenkt resultat, mens sistnevnte måler forskjell mellom faktisk og tiltenkt input. Hackman (1987) påpeker at teamets ytelse og opplevd effektivitet er basert på hvorvidt mottakeren av produktet aksepterer leveransen, et moment som fremhever at flere aktørers syn som må legges til grunn for å vurdere hvorvidt teamet har klart å nå de fastsatte effektivitetsmålene.

2.3.2 Tilfredshet

Et team må, i tillegg til å nå prestasjonsmålene sine, også sørge for at teammedlemmene trives slik at de kan bli motivert for videre teamarbeid. For at et team skal være effektivt over tid bør *”teamets erfaring overordnet sett tilfredsstillende, fremfor å forhindre, teammedlemmenes personlige behov”* (Hackman, 1987, s. 323). Gladstein (1984) deler tilfredshet inn i tre ulike dimensjoner; *arbeidstilfredshet*, *teamtilfredshet* og *tilfredshet i forhold til å hjelpe kunden*. Denison med flere (1996) bygger videre på de to førstnevnte dimensjonene og måler hvor tilfredse teammedlemmene er med å være i teamet, med oppgavene de har fått og måten de får løse oppgavene på. Tilfredshet med å arbeide i teamet vil også øke motivasjonen til teammedlemmene i forhold til å delta i teamarbeid i fremtiden (Hoegl & Gemuenden, 2001).

Stark og Bierly (2009) argumenterer for at tilfredshet blant teammedlemmene vil være et viktig moment i teamets totale resultat, og da spesielt for team som arbeider med utvikling av nye produkter og tjenester. Forhold som klarhet i målet, hvor godt man kjenner hverandre fra før av og konfliktnivået vil påvirke tilfredsheten og prestasjonen til teamet. Tilfredsheten til teammedlemmene er også påvirket av kommunikasjon, koordinering, teamstørrelse og teamidentitet (Campion, Papper, & Medsker, 1996; Pinto, Pinto, & Prescott, 1993).

2.3.3 Læring

For at et team skal levere et godt resultat og for at teammedlemmene skal ønske å jobbe med i team igjen, er det ikke nok at de er tilfredse. Teammedlemmene må også få tilfredsstilt sine krav om *læring*, *personlig-* og *profesjonellvekst*. Gjennom samarbeid og samhandling vil teammedlemmer i løpet av et teamarbeid få muligheter til å lære både teamrelaterte tekniske ferdigheter, teamkompetanse og sosiale ferdigheter (Hoegl & Gemuenden, 2001). Denison med flere (1996) skiller mellom *læring* og *utvikling* av teamets leveringsevne. Førstnevnte omhandler hvorvidt hvert enkelt teammedlem har opparbeidet seg nye ferdigheter og lærdom gjennom det å arbeide i teamet, mens sistnevnte omtaler hvordan team har samhandlet og økt deres evne til å levere mer effektivt i fremtiden. Hoegl og Gemuenden (2001) hevder at disse to dimensjonene kan slås sammen til en teameffektivitetsdimensjon som dekker hvordan teammedlemmene erverver seg kunnskap og ferdigheter gjennom teamarbeidet.

Det er en rekke forhold som er avgjørende for hvor godt kan læring oppnås i et team. Kommunikasjon og samhandling er viktige elementer for at man skal kunne dele informasjon, erfaring og kunnskap mellom teammedlemmene, og derigjennom utvikle både teamet og enkeltpersonene (Campion et al., 1996; Pinto et al., 1993). Likeledes er det viktig å ha et støttende klima, slik at teammedlemmene kan føle og identifisere seg som et team. Videre er det viktig å ha en riktig blanding, ikke for mye og ikke for lite, av ulik kompetanse og erfaring blant teammedlemmene (Van Der Veegt & Bunderson, 2005).

2.3.4 Oppsummering

Teamresultat er et bredt emne hvor det finnes en rekke ulike kriterier og definisjoner. Vi har for vår utredning tatt utgangspunkt i Hoegl og Gemuenden (2001) sin klassifisering av teamresultat. Denne skiller mellom tre ulike dimensjoner; teameffektivitet, tilfredshet og læring. Vi har ovenfor kort presentert disse og argumentert for hvorfor de er viktige dimensjoner innen teamets overordnede resultat.

2.4 Etableringsaktiviteter

Mathieu og Rapp hevder at aktivitetene man gjennomfører i teametableringen kan deles inn i to kategorier; ytelsesstrategi og teamkontrakt. I det følgende vil vi presentere hver av disse sammen med relevante underpunkter i detalj.

2.4.1 Ytelsesstrategi

For at et team skal være effektivt må også brukes tid på å planlegge *hva* teamet faktisk skal gjøre. Mathieu og Rapp (2009) påpeker at det er gjort mye forskning som knytter

etableringsaktiviteter opp mot teamets prestasjoner. Dersom kvaliteten på teametableringen er god vil mer tid brukt på planlegging øke teamets effektivitet, mens mer tid brukt på planlegging dersom planleggingskvaliteten er dårlig, vil resultere i dårligere teameffektivitet. Spesifikke og utfordrende mål er også funnet å ha positiv effekt på kvaliteten på planleggingen (Smith et al., 1990). Weingart (1992) skiller mellom ulike typer planlegging i form av mengde, kvalitet og tidspunkt. For oppgaver som krever lav koordinering fant han at planlegging i teamet ikke hadde noen effekt på teamets prestasjon, men påpeker likevel at det kan være annerledes ved oppgaver som krever mye koordinering. Videre skiller han mellom planlegging før oppgavegjennomføringen og planlegging underveis i oppgavegjennomføringen, og finner sammenhenger mellom hvor mye tid som brukes på disse to. Han finner imidlertid ingen sammenheng mellom de to planleggingsformene og teamets prestasjon, men hevder at team som står ovenfor vanskelige oppgaver ofte dropper deler av planleggingen i forkant av oppgavegjennomføringen på grunn av følt press for å komme i gang med oppgaven. Andre forskere finner imidlertid sammenheng mellom planlegging, oppgavegjennomføring og koordinering (Janicik & Bartel, 2003). Hiller, Day og Vance (2006) hevder at planlegging og organisering av hva som skal gjøres har positiv påvirkning på hvordan teamledere forutser teamets prestasjoner.

Planlegging av hvordan oppgaven skal gjennomføres kan altså skje både før selve oppgavegjennomføringen og underveis i oppgavegjennomføringen. Mens planlegging underveis er egnet som en reaksjon på endringer som dukker opp underveis, vil en plan utarbeidet i planleggingsfasen fungere som et rammeverk og plan for overordnet retning som teamet kan falle tilbake på om det skulle skje endringer i omgivelser i løpet av handlingsfasen (Mathieu & Schulze, 2006). En slik plan omtales som en *ytelsesstrategi*, og defineres som ”*en samlet, gjennomtenkt plan for hva teamet har til hensikt å gjøre, som utvikles før man starter arbeidet med å løse oppgaven*” (Mathieu & Rapp, 2009, s. 93).

Det er i utgangspunktet tre dimensjoner som må være avklart for at ytelsesstrategi skal være av god kvalitet; (i) *analyse av teamets formål og hovedoppgaver*, (ii) *målformulering*, og (iii) *strategi- og planleggingsformulering* (Marks et al., 2001; Norton & Sussman, 2009).

Analyse av teamets formål og hovedoppgaver

I en oppstartsfase må et team analysere oppgaven de har fått tildelt gjennom å tolke og evaluere hva det er de faktisk skal gjøre. Dette innebærer at de må identifisere de viktigste deloppgavene og hvordan omgivelsene kan endres, og dermed påvirke teamets oppgave-

gjennomføring. Dersom et team ikke lykkes eller tar seg tid til å gjennomføre denne prosessen vil teamet lettere bli rammet av endringer i omgivelsene, samt at de kontinuerlig må styre oppdraget basert på reaktive planer (Marks et al., 2001; Norton & Sussman, 2009). Dette vil videre kunne føre til at man gjennom halvparten av teamets levetid jobber i feil retning og med feil type oppgaver i forhold til hva som var teamets intensjon, og dermed ikke vil rekke å endre retningen før det er for sent (Gersick, 1988).

Målformulering

Den andre dimensjonen som trekkes frem som viktig i forbindelse med det å definere en ytelsesstrategi, er målformulering. Skal et team være effektivt er det nødvendig å identifisere og å prioritere både mål og delmål for prosjektet. Prioriteringen av mål bør være relatert til blant annet hva og hvor mye som skal gjøres til angitte tidsfrister. I tillegg bør leveransens kvalitetsmål være kjent. Ved å bruke tid på å definere og prioritere mål og delmål i oppstarten av team, vil man skape en felles forståelse for hva formålet med teamets arbeid er. Godt formulerte mål vil i tillegg legge grunnlag for at leveranser blir levert på tid, til riktig kvalitet og at teamet arbeider sammen for å oppnå effektivitet (Marks et al., 2001; Smith et al., 1990).

Strategiformulering og planlegging

Den siste dimensjonen som Marks med flere (2001) hevder må være til stede for å at en ytelsesstrategi skal være av god kvalitet, er utforming av en prinsipiell retning for hvor teamet skal, og alternative retninger i tilfelle omgivelsene endrer seg. Utarbeidelse av en bevisst i forhold til hvordan teamet skal løse oppgaven og en overordnet plan for hvordan strategien skal gjennomføres, gjort før teamet går i gang med oppgavegjennomføringen, omtales som en *formell plan*. Mathieu og Schulze (2006) finner at slike formelle planer har en positiv effekt på teamets resultat, både direkte og gjennom å skape kortere og mer dynamiske planleggingsprosesser. I tillegg til å identifisere en prioritert strategi, er det viktig å identifisere og evaluere andre alternativer slik at teamet vet hvilken respons de skal ha dersom noe endrer seg utenfor teamet. Teamet bør også legge til rette for å bli enige om hvordan eventuelle reaktive planer skal utarbeides underveis i oppgavegjennomføringen (Marks et al., 2001).

2.4.2 Teamkontrakter

Til tross for en god forståelse av effektene av etableringsprosesser, er det begrenset med teorier og empiri på hvordan grunnleggende aktiviteter kan danne både handlingsmønstre,

antakelser, rutiner og normer og derigjennom påvirke teamets resultat over tid. Den teorien som finnes beskriver i stor grad inn- og opparbeiding av rutiner og handlingsmønstre som en passiv prosess som pågår i teamet, og sier ikke noe om hvorvidt fordelene med etableringsprosessen skyldes planer for hva som skal gjøres, hvordan teamet skal samarbeide eller en kombinasjon av disse (Mathieu & Rapp, 2009). Gjennom sin studie svarer Mathieu og Rapp selv på disse manglene og finner at team med gode teamkontrakter og ytelsesstrategier presterer bedre enn de med dårlige.

For å sørge for at alle meninger blir delt, at man oppnår en felles forståelse og at teamets arbeid resulterer i et godt resultat, fremfor misforståelser, konflikter og dobbeltarbeid, er det viktig at ledere sørger for at det finnes strategier og planer for hvordan man skal arbeide sammen. Dersom meningene ikke deles og det ikke skapes en forståelse for arbeidet, vil kvaliteten i prosessen reduseres og resultatet blir urealiserte mål (Norton & Sussman, 2009). En måte å sørge for at teamet kommer raskt og konstruktivt i gang, vil være å benytte seg av teamkontrakter (Katzenbach & Smith, 1993a). Teamkontrakt brukes ofte som en samlebetegnelse på aktiviteter og prosesser innen teamworkdimensjonen, og kan ses på som *”en enighet blant teammedlemmene om hvordan teamet skal arbeide som en myndig enhet, i det å fatte bindende beslutninger om, og deling av ansvar for levering av kvalitetsprodukter...”* (Mathieu & Rapp, 2009, s. 92).

Ifølge Wilkinson og Moran (1998) vil en teamkontrakt styre teamets arbeid i riktig retning. Kontrakten vil hjelpe teamet i å gjennomføre de tildelte oppgavene på en god måte, uten å fortelle hvordan teamet skal løse problemet eller hvordan løsningen skal se ut. I vår studie definer vi en teamkontrakt, i samsvar med Mathieu og Rapp (2009), som *”en samlet plan for hvordan teamet vil håndtere teamwork-aktiviteter”* (s. 91). Teamkontrakten behøver ikke nødvendigvis å være noe som er nedskrevet, men er noe som fungerer som en samlebetegnelse for de prosesser og aktiviteter man bør ha diskutert og kommet til enighet om når man etablerer et team.

En teamkontrakt bør ifølge Mathieu og Rapp (2009) blant annet identifisere medlemmenes styrker og svakheter, herunder fastsette roller og ansvarsområder. Videre bør det etableres normer og regler for beslutninger og oppgavegjennomføring, hvor det bør angis hvordan feedback og evaluering skal foregå. I det følgende vil vi plassere overnevnte punkter i fire kategorier; (i) *personlige egenskaper, roller og ansvar*, (ii) *teamnormer*, (iii) *beslutningsregler* og (iv) *konflikthåndtering*.

Personlige egenskaper, roller og ansvar

For å få mest mulig ut av teammedlemmene og for å få utnyttet deres kunnskap og erfaring, er det viktig å identifisere og bli bevisst teammedlemmenes styrker i en etableringsfase. Ved å dele disse med hverandre vil alle teammedlemmene få en felles forståelse for hvordan man best mulig kan arbeide sammen som et team for å yte maksimalt. Personlige preferanser rundt arbeidsmåte, arbeidstid, tilgjengelighet og personlighetsegenskaper bør kartlegges. Dette for å kunne diskutere en effektiv koordinering og fordeling av roller, ansvar og arbeidsoppgavene (Katzenbach & Smith, 1993a; Mohrman, Cohen, & Mohrman, 1995; Wilkinson & Moran, 1998). Fordeling av roller og ansvar bør imidlertid skje etter at teamet har definert mål og hvilke oppgaver som må gjøres for å nå det. Selv om teamet har arbeidet sammen før, vil det være nødvendig å definere og å avklare roller og ansvarsområder på nytt når nye oppgaver og mål skal tildeles (Jeffery, Maes, & Bratton-Jeffery, 2005).

Vi vil i det følgende presentere tre viktige forhold knyttet til personlige egenskaper, roller og ansvar som er viktig å få avklart i etableringsprosessen; (i) *kjennskap til personlige og profesjonelle forhold*, (ii) *formelle roller* og (iii) *ansvar og gjensidig forpliktelse*.

Kjennskap til personlige og arbeidsrelaterte forhold

Et teamarbeid kjennetegnes ved gjensidig samarbeid og avhengighet mellom medlemmene. Skal et team prestere bra kreves det at deltakerne har en forståelse for hvordan de andre i teamet arbeider, hva de er flinke til og hva de har behov for. Viktigheten av dette fremheves av Assmann (2008). Han hevder at et kjennetegn ved effektive team er at ”*teamet har høy grad av åpenhet, og medlemmene kjenner og respekterer hverandres ulike og unike bidrag*” (s. 123). Når teammedlemmene kjenner hverandre vil de kommunisere bedre, som igjen bidrar til at teamets effektivitet øker. Jeffery med flere (2005) påpeker at teammedlemmer bør få muligheten til å lære hverandre å kjenne gjennom aktiviteter som kan fortelle noe om personlighet, foretrukne læringsstiler og kommunikasjonsstiler, gitt at det finnes tid og ressurser til det. Gjennom slike aktiviteter vil man lære å bli bedre kjent med hverandre og derigjennom vite hvordan man mest mulig effektivt samarbeide og samhandle i teamet. En metode for å bli bedre kjent med både seg selv og andre, er å benytte ulike former for personlighetstester. Slike tester har både positive og negative sider; man kan lett bli satt i bås basert på resultatene og klassifiseringen av testresultatene, mens man på den andre siden er tvunget til å være åpen, og man dermed unngår at teammedlemmer bruker tid og krefter på å skjule sine svake sider og ugunstige personlighetstrekk. (Assmann, 2008; Kjode, 1999; McCrimmon, 1995)

Formelle roller

Roller er avgjørende for hvordan hver enkelt vil fungere i teamet, og det er spesielt tre forhold som former hvilke roller vi tar og får; (i) forventninger man selv har til arbeidet og oppgaven, (ii) forventninger andre har til deg og (iii) hvordan oppgaven som skal gjennomføres passer overens med dine kunnskaper og ferdigheter. Uklarheter i rolle kan ofte være et grunnlag for konflikt, og det er derfor viktig å avklare rollefordelingen tidlig i en teams levetid (Levin & Rolfsen, 2004).

Ifølge Smolek, Hoffman og Moran (1999) finnes det tre typer roller i et team; (i) *oppgaverolle*, (ii) *lederrolle* og (iii) *prosessrolle*. Basert på en diskusjon om personlige egenskaper og ferdigheter bør oppgaveroller delegeres til personene med relevant kunnskap og erfaring. I et team er det vanlig at alle medlemmene får tildelt en type oppgaverolle. Dersom det er oppgaver som er spesielle eller krever uvanlig kompetanse, vil det ofte være tatt hensyn til ved sammensetningen av teamet, og disse personene vil få tildelt de aktuelle oppgaverollene.

Lederrollen er som oftest definert ved teamsammensetningen, og vil ha som oppgave å sørge for koordinering av oppgavegjennomføringen, at teamet får en styrende retning, at teamet overvåker og justerer egne prestasjoner og at det holdes fokus på oppgavene. I enkelte tilfeller kan imidlertid lederrollen være delt blant flere teammedlemmer. Den tredje rolletypen er prosessrollen, og omhandler i stor grad det å fasilitere oppgavene gjennom hele teams levetid. Dette kan være å utvikle teamnormer, oppmuntre til deltakelse og sørge for å bidra til at teamet fungerer mer effektivt (Smolek et al., 1999).

Assmann (2008) trekker frem at det ikke alltid er slik at man bør ha en formell leder med i et team. En lederrolle kan i mange tilfeller påvirke maktforholdet mellom deltakerne, noe som igjen kan virke begrensende på teammedlemmene og redusere deres følelse av felles ansvar for oppgaven. Assmann påpeker imidlertid at dette ikke gjelder alle typer team. I team hvor det er en klar oppgave som skal løses, eller hvor det er behov for et klart ansvars- og myndighetsforhold, vil det ofte være nødvendig å ha en formell teamleder, og at vedkommende deltar i arbeidet. Luecke (2004) hevder at personen som har teamlederrollen også må ha en oppgaverolle i likhet med et vanlig teammedlem, og gjør både en del av de morsomme og de mindre morsomme oppgavene. Det å være både leder og teammedlem på en gang kan føre til noe tvetydighet rundt personens roller. Skulle det imidlertid oppstå konflikt rundt dette, er det viktig å bevisst at det er lederrollen som er den viktigste (Assmann, 2008).

Det er ikke kun fordeler med å definere og avklare roller i et team. Ved å ha klart definerte oppgaveroller vil man ikke nødvendigvis forhindre fleksibilitet og personlig utvikling, men heller ikke legge direkte opp til det. Ved tildeling av en oppgaverolle vil man få tildelt et ansvarsområde, og man vil føle seg mindre forpliktet til å bidra på andres områder og oppgaver, noe som gjør at man kan føle seg mindre forpliktet til å delta og bidra til løsning av andres oppgaver (McCrimmon, 1995).

Ansvar og gjensidig forpliktelse

Katzenbach og Smith (1993a) påpeker at ansvar og roller i et team henger tett sammen, og at det ved uklarheter og tvetydighet rundt disse forholdene ofte vil skapes forvirring og prestasjonsproblemer. Dette påpekes også av Guttman (2008), som hevder at *”uten regulerte roller og ansvarsområder er det vanskelig å forestille seg at et team kan forbli best innenfor sitt område”* (s. 99).

I teamets planleggingsfase vil det være viktig å avklare to ulike typer ansvar; *gjensidig ansvar for teamets arbeid* (mutual accountability) og *ansvar for individuelle oppgaver* (individual responsibility). Katzenbach og Smith (1993a) fremhever gjensidig ansvar som et kriterium for at noe skal være et team, og skriver at *”ingen gruppe vil noensinne bli et team før de kan holde hverandre gjensidig ansvarlig som et team”* (s. 116). Et slikt gjensidig ansvar for teamets arbeid vil påvirkes av to kritiske aspekter ved teamarbeidet; gjensidig forpliktelse og tillit. Tillit ses ofte på som den tiltro man har til at andres intensjoner er gode, og kan ofte identifiseres i teamarbeid ved at medlemmene våger å være sårbare og vise svake sider ovenfor hverandre. Gjennom å dele erfaringer og diskutere sterke og svake sider med hverandre, vil medlemmene bli bedre kjent og tilliten til hverandre vil øke (Lencioni, 2002; Levin & Rolfsen, 2004).

Gjensidig forpliktelse skapes blant annet gjennom klare, felles mål og ansvar for teamets handlinger. En slik forpliktelse bidrar igjen til at oppgaven blir gjennomført ved at alle får bidra med sine perspektiver, kompetanse og erfaring. Dette skjer gjennom at man har fått tildelt et konkret ansvar, som man føler seg forpliktet til å bidra på, og således vil ingen ha mulighet til å trekke seg ut (Levin & Rolfsen, 2004). I enkelte team vil det kunne være vanskelig å identifisere et enkelt teammedlems innsats og bidrag, noe som kan føre til at teammedlemmet kan føle et identitetstap og dermed føle at man ikke er individuelt ansvarlig for noe. En slik tilstand vil føre til at teammedlemmene ikke lenger vil bidra, og dermed vil teamets prestasjoner svekkes. Det vil av den grunn være viktig å avklare teammedlemmenes

individuelle ansvar overfor oppgaver som skal gjennomføres, slik at alle føler at de bidrar og derigjennom sørger for at teamet blir effektivt (L. L. Thompson, 2008).

Dersom teamet viser en gjensidig forpliktelse og holder hverandre ansvarlig, vil man raskt identifisere og ta opp potensielle problemer hvor enkeltmedlemmer ikke gjør det de har fått ansvar for. En vanlig dysfunksjon for team er gjensidig ansvarsvegring (Lencioni, 2002), altså at man unngår å ta konfrontasjoner med de enkeltmedlemmer som ikke gjør det de har ansvaret for. Gode team prioriterer imidlertid oppgaveresultat fremfor å unngå dette ubehaget. Medlemmer i slike team forstår gjennom avklaringene rundt ansvar, beslutning og konflikthåndtering at det ikke er dem som person som kritiseres, men at det er i forhold til den handlingen de ikke har gjort. På en slik måte vil de være bevisst på å gjøre det de er ansvarlig for, noe som sikrer at både teamoppgaven blir gjennomført og at det gjensidige ansvaret for teamets handlinger opprettholdes (Lencioni, 2002; Levin & Rolfsen, 2004).

Gjensidig avhengighet bør også ses opp mot hvordan oppgaveavhengigheten er, og tas i betraktning når man utarbeider teamkontrakter. J.D. Thompson (1967) trekker frem tre hovedkategorier av oppgaveavhengighet; (i) *sammensluttet avhengighet*, (ii) *sekvensiell avhengighet* og (iii) *gjensidig avhengighet*. Førstnevnte er når teammedlemmene har hver sin oppgave de gjennomfører individuelt før de setter det sammen til et felles, gjensidig ansvarlig produkt. Oppgaverelatert kommunikasjon og samhandling foregår mest i relasjonen leder-medlem, og ikke så mye mellom teammedlemmene. Den andre kategorien omfatter oppgaver der et teammedlems oppgave ikke kan gjennomføres før et annet teammedlem har gjort sin oppgave, ofte omtalt som et samleband. Sistnevnte type, gjensidig avhengighet, er den oppgave-utførelsen som innebærer størst avhengighet, hvor medlemmene må samarbeide og kommunisere med hverandre gjennom at hvert medlems oppgavegjennomføring vil være sterkt avhengig av bidrag, støtte og kjennskap til de andres deloppgaver (J. D. Thompson, 1967; L. L. Thompson, 2008).

God og strukturert fordeling av ansvar, ved siden av roller og deloppgaver i etableringen av team, vil føre til at man slipper å stoppe opp for å diskutere hvem som har ansvar for hva, og teamet kan dermed ha fullt fokus på å gjennomføre oppgaven i handlingsfasen. En avklaring av roller og ansvar, gjerne sett i forhold til hvordan avhengigheten mellom oppgavene er, vil ifølge Mathieu & Rapp (2009) videre føre til at man lettere vet hvordan man skal forholde seg dersom man opplever uventede endringer i oppgaven eller omgivelsene, som igjen fører til et bedre teamresultat.

Normer og rutiner

Vi vil i det følgende presentere hva normer og rutiner er, før vi separat ser på hvordan disse oppstår. Deretter vil vi se på hvilke normer og rutiner som etterleves i et team. Avslutningsvis diskuteres hvilke normer og rutiner som bør tas opp når et team etableres.

Normer kan defineres som ”*delte forventninger som guider atferd og oppførsel i [et team]*” (L. L. Thompson, 2008, s. 102), og skiller seg fra regler ved at de sjeldent er nedskrevet. Teamnormer sier noe om hvilken oppførsel som er akseptabel i teamet, og hvilken som ikke er det. Gjennom etablerte normer vil oppførsel som vurderes som riktig forsterkes (Hackman, 2002). Teamnormer har fire viktige funksjoner, de skal; (i) *uttrykke teamet sentrale verdier*, (ii) *koordinere aktiviteter mellom medlemmene*, (iii) *si noe om hva som er passende atferd* og (iv) *forme en felles identitet* (Levin & Rolfsen, 2004).

Teamnormer kan ses i tilknytning til rutiner. Rutiner vil som normer være med på å guide atferd i et team, og oppstår når et team ”*gjentatte ganger gjør et funksjonelt likt mønster av oppførsel i situasjon med lik stimulans uten tydelig å velge den oppførselen fremfor andre måter å oppføre seg på*” (Gersick & Hackman, 1990).

Hvordan oppstår normer og spilleregler?

Ifølge Feldman (1984) er det fire ulike måter det kan oppstå og dannes normer på i et team; (i) gjennom eksplisitte uttrykk fra leder eller kolleger, (ii) gjennom kritiske hendelser i teamets levetid, (iii) ut fra det første som skjer i et team og (iv) gjennom importerte normer fra tidligere situasjoner. *Eksplisitte uttalelser* handler om at man, istedenfor å overlate normdannelsen til tilfeldighetene, setter normer på dagsorden og avklarer hvilke normer og hvilke spilleregler som skal gjelde for teamet.

De tre sistnevnte måtene normer kan oppstå på dreier seg om hvordan teamnormer kan oppstå passivt og tilfeldig i et team. Normer som oppstår basert på *kritiske hendelser* i løpet av teamets levetid kan basere seg på både gode og dårlige erfaringer rundt oppgaveløsning, hendelser i omgivelsene og mellommenneskelige situasjoner. Slike kritiske situasjoner kan påvirke dannelsen av normer som skal beskytte teamet mot at slike situasjoner skal oppstå, gjøre det klarere hva som forventes av teammedlemmer i fremtiden eller sørge for at man kan oppnå lignende gode resultater videre fremover (Feldman, 1984). *Det første som skjer i et team* setter forventninger til hva som skal skje videre i teamet, og bidrar til normdanning. ”*Varige mønstre kan oppstå så tidlig som de første få sekundene i en gruppes liv*” (Gersick, 1988, s. 33). Slike normer kan være alt fra hvordan man oppfører seg, hvem som sitter hvor,

hvordan man forholder seg til hverandre og hvem som skal gjøre hva. En stor andel av normene som finnes i en organisasjon og i et team utvikles imidlertid ikke på de tre overnevnte måtene. Feldman (1984) påpeker at det i mange tilfeller er slik at teammedlemmer *importerer normer* fra andre team og fra organisasjonen inn i nye team. På denne måten vil det være mer forutsigbarhet rundt hverandres oppførsel når nye medlemmer møtes. Slike normer kan også være med på å fasilitere oppgavegjennomføringen ved at man allerede i teametableringen vet hvordan man skal forholde seg, og hvilke forventninger og spilleregler som gjelder.

Hvordan oppstår rutiner?

Utvikling og dannelse av rutiner foregår til dels på samme måte som normer. Gersick og Hackman (1990) definerer tre måter for rutiner som kan oppstå i et team; (i) importere rutiner, (ii) skape rutiner og (iii) utvikle rutiner. *Importerte rutiner* er rutiner som teammedlemmene tar med seg inn i teamarbeidet, gjerne ved at de vet hvordan de er antatt å handle eller at de er trent i forkant til å handle på en bestemt måte. Dette er til dels sammenfallende til hvordan Feldman (1984) hevder at normer importeres fra tidligere. *Skapelse av rutiner* skjer når medlemmene står ovenfor uvanlige oppgaver, hvor medlemmene er heterogene eller det mangler rutiner på aktuelle oppgaver. I slike settinger vil medlemmene danne rutiner raskt og veldig tidlig i teamprosessen. En slik utvikling av rutiner ser vi flere likhetstrekk med i forhold til de tre første måtene som Feldman (1984) hevder at normer kan oppstå på. Den siste måten rutiner kan dannes på er ved at *rutinene utvikler seg* over tid gjennom at teammedlemmene og teamet lærer, og at de får erfaringer om hva som fungerer og ikke fungerer. Rutinene vil dermed bli formet og endret i takt med hvordan teamet opparbeider seg erfaring og lærdom (Gersick & Hackman, 1990).

Alle de tre prosessene antas å være komplementære og forsterkende på hverandre. Det er imidlertid to spesielt interessante situasjoner som kan oppstå knyttet til mellommenneskelige forhold når man kombinerer alle disse tre måtene å utvikle rutiner på. Den ene situasjonen oppstår når gruppen importerer rutiner for hvordan de skal samhandle på generelt grunnlag, men fordi oppgaven er ukjent må utvikle eller skape rutiner for hvordan oppgaven skal løses. Den andre situasjonen oppstår når man importerer rutiner for hvordan oppgaven skal løses, men fordi teamet er en heterogen sammensetting av ukjente personer må skape eller utvikle rutiner for hvordan man skal samhandle. I begge disse situasjonene hevder Gersick og Hackman (1990) at teammedlemmene vil preges av usikkerhet og uro. Hvordan de første møtene i teamet utvikler seg, og hvordan man håndter disse utfordringene, vil være ulikt da

vi har to situasjoner for årsaken til denne uroen og usikkerheten. I første situasjon er det usikkerhet rundt oppgaven, i den andre situasjonen er det usikkerhet rundt variasjon i personlighet, emosjoner og relasjoner hos teammedlemmene.

Hvilke normer og spilleregler blir håndhevet i et team?

Det er flere forhold som er avgjørende for om normer vil bli etablert og håndhevet i et team. Team vil, som individer, være opptatt av *å maksimere sjansen for å lykkes med oppgaven*, og normer som bidrar til dette vil derfor lettere bli etablert og håndhevet, enn andre. Normer som hjelper teamet til å fasilitere hvordan det skal overleve, vil ofte bli tatt opp og håndhevet. Overlevelse innebærer hvordan teamet skal håndtere kritiske oppgaver og beskytte seg fra inngrep eller forstyrrelser fra forhold utenfor teamet (Feldman, 1984). Videre hevder Feldman (1984) at normer som forenkler eller predikerer handlingen til teammedlemmene ofte vil bli håndhevet. Slike normer vil sørge for at man ikke taper tid ved at hvert individ må tenke gjennom hvordan medlemmene skal handle og reagere på andre medlemmers handlinger i hver situasjon. Uten slike normer vil man miste mye av fordelene med blant annet rutiner. Slike normer fører også til at det utvikles forventninger til hvem som skal gjøre hva i teamet, og de behøver ikke nødvendigvis være i tråd med de formelle rollene. Normer som hjelper team med *å unngå pinlighet og mellommenneskelige problemer* vil også ofte håndheves og etterleves i et team.

Hvilke spilleregler bør diskuteres?

Vi har nå presentert hvordan normer, spilleregler og rutiner kan dannes i et team, samt hvilke normer og spilleregler som blir håndhevet i et team. Selv om mange av de normene og spillereglene som dannes og håndheves i et team er positive for teamets resultat, er det også slik at tilfeldig og til dels uheldige normer dannes i et team. For å unngå dette bør det settes av tid til å diskutere normer i startfasen av et arbeid eller en oppgave.

Katzenbach og Smith (1993b) understreker at *”alle virkelige team utarbeider atferdsregler som hjelper dem i å nå teamets formål og prestasjonsmål”* (s. 123), og nevner flere forhold som er kritiske å få avklart. Et team bør eksplisitt diskutere normer og regler for deltakelse, oppmøte og avbrytelser i forbindelse med møter og arbeidsøkter. Om man ikke møter opp i tide eller lar være å møte vil resten av teamet lide, og produktiviteten synker. For å få til et best mulig teamarbeid bør det også dannes enighet om at ingen tema er beskyttet i forbindelse med diskusjoner, og at de teamene som er besluttet ikke kan dras opp igjen til ny diskusjon. Det bør også avklares hvordan kritikk gis, og da hvordan man gir konstruktiv

kritikk. Om dette ikke avklares vil enkeltpersoner kunne føle seg uttrykke i det å komme med egne forslag til problemløsning, og teamet vil både tape kreativitet, problemløsningsevne og informasjonsdeling. Katzenbach og Smith påpeker også viktigheten av å diskutere en målorientering hvor alle får tildelt oppgaver og gjør det de har fått beskjed om. I tillegg hevder de, kanskje som det viktigste av alt, at normene må legges til rette for at hvert enkelt teammedlem gjør et virkelig arbeid og bidrar til teamets oppgaveløsning.

Beslutninger og beslutningsprosesser

Beslutningstaking er en av de viktigste aktivitetene i forhold til det å skape team som presterer godt (Guzzo & Salas, 1995). For å legge et grunnlag for et godt teamresultat er et viktig å få avklart regler for dette i en etableringsprosess. Beslutninger i team kan defineres som *"en teamprosess som innebærer innsamling, prosessering, integrering og kommunikasjon av informasjon for å støtte oppunder det å foreta en oppgaverelevant beslutning"* (Cannon-Bowers, Salas, & Converse, 1993, s. 222). Det å ta en beslutning er altså en prosess som består av en integrert sekvens av ulike aktiviteter, samt å velge mellom de alternativene man kommer opp med (L. L. Thompson, 2008). Det å ta en beslutning i et team er en sosial aktivitet, selv om den tas av teamlederen alene. En beslutning vil så godt som alltid få konsekvenser for hele teamet, og det er av den årsak viktig at teamet er enige om hvordan disse skal tas, og teamets prestasjon vil av den grunn være avhengig av hvorvidt teamet er enig om hvordan beslutninger skal tas (Guttman, 2008).

En teambeslutning behøver ikke å bli tatt konsensusbasert eller involvere hele teamet, men krever at alle teammedlemmene prosesserer rådata og benytter seg av sin ekspertise for å kommunisere relevant informasjon til de som skal ta beslutningen. I mange tilfeller er det slik at det er en teamleder eller ledergruppe som tar de endelige beslutningene, og i slike tilfeller er det teamets oppgave å støtte disse med relevant informasjon (Cannon-Bowers et al., 1993). Uansett hvem som skal ta beslutningen, er det viktigste at alle er enige om hvordan beslutningen skal tas, og at den avklaringen gjøres tidlig. Avklarer man i etableringsfasen vil man legge grunnlag for at beslutningsprosessen blir oppfattet som rettferdig, noe som øker sjansen for at medlemmene godtar avgjørelsene selv om de er ufordelaktige for en selv (Guttman, 2008; Luecke, 2004). For at en beslutning skal bli tatt effektivt er det i tillegg viktig å ha definert hvem som skal være med i teamet som skal ta beslutningen, og gjøre dette klart så tidlig som mulig (Luecke, 2004). I enkelte beslutninger vil hele teamet være med, mens det på andre områder er tilstrekkelig at kun deler av teamet deltar i beslutningsprosessen.

Beslutninger blir ofte innviklet og vanskelig å foreta fordi det ikke er klart hvordan de skal tas, og det er av den grunn viktig å tidlig avklare hvordan beslutninger skal tas. En beslutningsregel som er den er mest brukte hos effektive team, er flertallsavgjørelse. Denne sikrer at flertallet støtter avgjørelsen, men tar på den andre siden mange ressurser og mye tid. Dersom det er tidskritiske beslutninger som skal tas er denne modellen ofte mindre egnet. Andre beslutningsmodeller innebærer at et utvalgt beslutningsteam eller kun lederen tar en beslutning. Disse beslutningene kan enten tas ensidig eller konsultativt. Ved førstnevnte tar en person beslutning uten spesiell input fra andre, mens vedkommende ved en konsultativ beslutningsstil samler og betrakter info fra de andre i teamet før beslutningen tas (Guttman, 2008; Levin & Rolfsen, 2004; Luecke, 2004).

Konflikter og konflikthåndtering

Den fjerde og siste kategorien knyttet til teamkontrakten er konflikter og konflikthåndtering. I det følgende vil vi presentere hvordan heterogenitet henger sammen med konflikter, og hvordan man ved hjelp av etableringsaktiviteter kan redusere sannsynligheten for og nivået på konflikter.

Assmann (2008) hevder at team er den sosiale konfigurasjonen som har størst potensial for konflikter og uenigheter. ”*Potensialet for konflikt er større i team enn i andre sosiale grupper blant annet på grunn av at team er felles ansvarlige for å nå sine mål*” (s. 71). Spenningen som oppstår mellom teammedlemmer, basert på reelle eller opplevde ulikheter, vil være større i et team hvor man er gjensidig avhengig av hverandre enn i andre gruppesammensettinger, og vil dermed kunne danne grunnlag for konflikter. Ulikheter i forhold til *kunnskapsbase, sosiale forhold og verdier* kan på den andre siden føre til økt tilfredshet og ønske om å være i teamet. (De Dreu & Weingart, 2003; Jehn, Northcraft, & Neale, 1999). Alle medlemmer i et team opplever imidlertid ikke heterogeniteten eller konfliktene likt. Oppfatter teammedlemmene konfliktnivået ulikt vil dette være negativt for både teamets prestasjon og tilfredsheten i teamet (Jehn, Rispens, & Thatcher, 2010).

Jehn, Greer, Levine og Szulanski (2008) skiller mellom tre typer konflikter som kan oppstå i et team; oppgave-, relasjons- og prosesskonflikter. *Oppgavekonflikter* er uenigheter rundt meninger og ideer i forhold til oppgaven som gjennomføres. *Relasjonskonflikter* omhandler uenigheter rundt personlige forhold hos gruppe medlemmene, mens *prosesskonflikter* omhandler hvordan oppgaven skal gjennomføres, hvem som er ansvarlig for hva og hvordan ting skal delegeres. Enkelte forskere finner noe uklar effekt av oppgavekonflikter på teamets

prestasjoner (se f.eks. Jehn, 1995; Jehn, 1997). Andre forskere finner imidlertid at oppgaverrelaterte konflikter, sammen med de to andre konfliktformene har negativ effekt på teamets effektivitet og medlemmenes tilfredshet (De Dreu & Weingart, 2003). Flere av de ulike konflikttypene er også funnet å ha en indirekte negativ effekt på teamets effektivitet gjennom at de reduserer de positive effektene av blant annet heterogenitet i forhold til kompetansebase (Jehn et al., 1999). Konflikter har også en negativ effekt på teamets holdning, verdier, motivasjon og kognisjon, som igjen fører til redusert teamprestasjon og tilfredshet blant medlemmene (Jehn et al., 2008).

Hvordan planlegging kan redusere konfliktnivået

Til tross for at konflikter kan ha en rekke uønskede effekter på teamets prestasjon og medlemmenes tilfredshet, ønsker man ofte å ha noe heterogenitet i teamet grunnet dets fordeler. Av den årsak er det viktig for teamledere å legge til rette for å minimere grunnlaget for konflikt og utvikle retningslinjer for hvordan man skal håndtere dem dersom de oppstår. Gjennom å bruke tid i etableringsfasen på å bli kjent med hverandre og skape forståelse for ulikheter kan man bidra til å redusere sannsynlighet for konflikter (Guttman, 2008). Dette kan også bidra til at man er mer åpen ved senere anledning, noe som igjen reduserer ulikeheten i oppfattelsen av konfliktnivået blant teammedlemmene. Videre bør det etableres regler for hvordan man skal ta opp vanskelige emner, hvordan slike samtaler skal foregå og hva man skal gjøre for å avslutte konfliktene (Luecke, 2004). En slik avklaring er spesielt viktig med tanke på at man vet at konfliktnivået ofte er lavt til å begynne med, men øker etter hvert. Jehn og Mannix (2001) finner at team som presterer godt hadde en åpen diskusjon om konfliktene når de toppe seg rundt midtveis i teamets levetid, noe som påpeker viktigheten av tidlig å ha avklart regler for hvordan konflikter skal behandles.

2.4.3 Oppsummering

I denne litteraturgjennomgangen har vi sett at forskningen på team og teamprosesser har utviklet seg mye de siste årene. Fra å være basert på et statisk IPO-rammeverk har man i dag fått større forståelser for hva som påvirker teameffektiviteten gjennom å både ta hensyn til medierende variabler og tid. Marks med flere (2001) har utviklet et rammeverk som definerer teamets levetid i ulike faser og angir hvilke aktiviteter som oftest forekommer i hver aktivitet. Mathieu og Rapp (2009) bygger videre på denne faseklassifiseringen og fokuserer spesielt på etableringsfasen. De hevder at hvor godt man planlegger *hva* man skal gjøre og *hvordan* man skal arbeide sammen vil påvirke teamets resultat. Disse to kategoriene

omtaler de som *ytelsesstrategi* og *teamkontrakt*, og er en klassifisering av etableringsaktiviteter som vi vil benytte videre i vår utredning.

Hoegl og Gemuenden (2001) argumenterer for at det er hensiktsmessig å dele teamets resultat inn i tre dimensjoner; teameffektivitet, læring og tilfredshet. Vi har presentert teori og perspektiver på hvordan man kan forstå teamprestasjoner og hvordan prestasjonene kan ses i sammenheng med teamets etableringsaktiviteter. Videre har vi utdypet litteraturen rundt hvilke aktiviteter og prosesser som bør gjennomføres i en etableringsfase. Vi har sett på viktigheten av å bruke tid på aktiviteter knyttet til utarbeidelse av en (i) ytelsesstrategi, (ii) personlige egenskaper, roller og ansvar, (iii) normer, rutiner og spilleregler, (iv) beslutninger og beslutningsprosesser og (v) konflikter og konflikthåndtering, samt hvordan disse etableringsprosessene påvirker teamets resultat.

*Talent wins games,
but teamwork and intelligence
wins championships.*
— Michael Jordan

3 Metode studie 1

Hensikten med dette kapittelet er å beskrive vårt forskningsopplegg for studie en. Innledningsvis vil vi argumentere for hvorfor vi har valgt det forskningsdesignet vi har valgt for å utforske sammenhengen mellom etableringsaktiviteter og teamets resultat. Deretter vil vi presentere hvordan vi har samlet inn data og sikret at de er reliable og valide. Videre vil vi beskrive hvordan dataen ble analysert, før vi avslutningsvis trekker frem hvordan vi har tatt hensyn til etiske utfordringer knyttet til vårt forskningsopplegg.

3.1 Forskningsdesign

Ved å ha en god beskrivelse av forskningsopplegget vil man legge til rette for at andre skal kunne etterprøve de påstandene man finner, og at resultater dermed er testbare og konsistente (Brochs-Haukedal, 2010; Jacobsen, 2005). Forskningsdesign defineres av Saunders, Lewis og Thornhill (2009) som ”*den samlende og generelle plan for ens forskning og hvordan en vil besvare problemstillingen*” (s. 136). Forskningsdesign er en detaljert og strukturert beskrivelse av hele forskningsmetodeprosessen, hvor hensikten er å etablere et forskningsopplegg som viser hvordan man gjennomfører studien og hvordan man vil samle inn data av best mulig kvalitet i forhold til det vi undersøker.

3.1.1 Forskningstilnærming

Studiens formål var å sikre en dyp forståelse for en bransje. I og med at vi på forhånd hadde lite kunnskap om hvordan teametablering foregikk i bransjen vi ønsket å se på, måtte undersøkelsesopplegg være fleksibelt. Vi ønsket også å få en forståelse for hvordan mennesker forstod og tolket hendelser, og det var derfor naturlig for oss å benytte oss av en induktiv forskningstilnærming.

Selv om induktiv tilnærming ideelt sett skal være forutsetningsløs og fleksibel, påpeker Repstad (2002) at det for uerfarne forskere er en viss fordel å ha noe teoriforankring på forhånd. Dette underbygges av Yin (2009), som påpeker at en induktiv tilnærming vil være en vanskelig forskningstilnærming for uerfarne forskere. Vi har i vår forskning tatt hensyn til

Repstad og Yin sine anbefalinger om å ha noe teoriforankring på forhånd. Denne teoriforankringen er basert på litteraturgjennomgangen i kapittel 2.

3.1.2 Formålet med forskningen

Hvilken forskningsdesign man velger er avhengig av hva formålet med studiet er. Det skilles ofte mellom tre ulike typer studier og forskningsdesign; *utforskende*, *beskrivende* og *forklarende*. Formålet med vår studie var å utforske hvilke aktiviteter som utføres i teametablering og hvordan disse påvirker teamets prestasjon. I og med at vi ønsket ”å finne ut hva som skjer i et spesielt, lite forstått fenomen; å søke ny innsikt; å stille spørsmål; å vurdere fenomener i et nytt lys og å generere ideer og hypoteser til videre forskning” (Robson, 2002, s. 59), fant vi at en utforskende forskningsdesign var best egnet for denne studien.

3.1.3 Casestudie

En casestudie kan defineres som ”en strategi for forskning som involverer en empirisk undersøkelse av et bestemt eksisterende fenomen innenfor en virkelig kontekst ved bruk av multiple kilder” (Robson, 2002, s. 178). For å utforske og besvare forskningsspørsmålet ønsket vi å studere noen få bedrifter innen en bransje. Ifølge Johannessen med flere (2006) taler dette for at vi burde velge en casestudie. Yin (2009) påpeker at caseundersøkelser kan bidra til å fremskaffe mye og detaljerte data. Ved å benytte casestudie la vi dermed grunnlag for å kunne samle inn rik og detaljert data som gav oss en dypere forståelse for konteksten og som egnet seg godt for å svare på vår utforskende problemstilling.

Dersom man ikke ønsker å generalisere funnene, men heller ønsker å trekke paralleller og likheter mellom casene, vil en casestudie være godt egnet (Halvorsen, 2008; Yin, 2009). Vi ønsket å fange detaljrikdommen og kompleksiteten i vår kontekst for å utforske hvordan teametablering foregår og hvorfor det foregår slik det gjør, og valgte derfor en casestudie.

Det var både fordeler og ulemper ved å benytte casestudie som forskningsdesign. En casestudie gav oss blant annet muligheten til å oppnå god dybdeforståelse innenfor valgte forskningsområde. I tillegg fikk vi belyst problemstillingen på den måten at vi ville finne forklaringer på de sammenhenger mellom forhold identifisert i studien. Ulempen med en slik studie er imidlertid at man har et relativt lite utvalg respondenter og dermed ikke oppnår bredde i like stor grad (Saunders et al., 2009; Yin, 2009). For vår studie fant vi at styrkene med dette forskningsdesignet var viktigere og sterkere enn svakhetene, noe som underbygger vårt valg av casedesign.

3.2 Forskningsmetode

Vår studie hadde et utforskende formål og krevde dyp og detaljrik data. I tillegg var det behov for et fleksibelt forskningsopplegg da vi hadde en induktiv tilnærming og ikke visste nøyaktig hva vi lette etter. Vi valgte av den grunn å benytte oss av en kvalitativ metode for denne studien. En slik metode er godt egnet til å gå i dybden og dermed få frem nyanser i datatilfanget, og vi fikk dermed en helhetlig forståelse av de spesifikke forholdene vi ønsket å se på. I tillegg var en slik metode åpen for uventede forhold og endringer i forskningsopplegget, samt at den var fleksibel og godt egnet da vi ønsket å benytte oss av data om sosiale relasjoner, meninger og tanker bak en bestemt atferd.

Kvalitativ metode uttrykker informasjon i form av tekst og egner seg for å utvikle hypoteser og teorier, og vi ville kunne gå i dybden på det materialet vi samlet inn. I en slik metode blir dataene ofte samlet inn gjennom intervjuer, og gir ofte en intensiv strategi med få undersøkelsesenheter (respondenter) og mange variabler (Grønmo, 1996; Johannessen et al., 2006). Selv om detaljrikdommen gikk på bekostning av bredden i vårt datatilfang, fikk vi gjennom en kvalitativ metode en mer systematisk, levende og virkelighetsnær fremstilling av dataene.

3.2.1 Intervjuer

Kvalitativ data samles som nevnt ovenfor ofte inn gjennom bruk av intervjuer. Avhengig av hvilke forskningsdesign man har valgt og hva formålet med forskningen er, finnes det flere ulike typer intervjuer som kan benyttes. Vår studie hadde et utforskende formål, og i en slik sammenheng ville ustrukturerte dybdeintervjuer og semistrukturerte være hensiktsmessig (Robson, 2002; Saunders et al., 2009). Ved å benytte oss av semistrukturerte intervjuer ville vi ha en intervjuguide som vi forsøkte å få svar på i løpet av intervjuet. Intervjuguiden fungerte som et rammeverk for hva vi ønsket å snakke om i løpet av intervjuet, og skulle videre være så fleksibel at vi kunne tilpasse intervjuet i forhold til hvordan samtalen forløper seg og hva respondenten svarer på foregående spørsmål. Ved at vi hadde en slik fleksibel struktur på intervjuene ville det være lettere for respondenten å kunne trekke frem opplysninger som vedkommende mente var relevant.

3.2.2 Fordeler og ulemper kvalitativ metode

En kvalitativ metode er egnet når det søkes etter en forståelse av menneskers handlinger og atferd, og hvor formålet er å fremme sammenhengen og helheten fra dataene man samler inn (Thagaard, 2009). En viktig fordel for oss med å benytte oss av kvalitativ forskningsmetode

var at vi fikk tilgang til nyansert, detaljrik og virkelighetsnær data som bidro til en mer levende fremstilling av casene. Dette var et viktig moment da vi ønsket å utforske en kompleks situasjon vi på forhånd visste lite om. En ulempe med en kvalitativ metode er først og fremst at den er svært tidskrevende og vanskelig å gjennomføre. Viktigheten av å ha en virkelighetsnær og levende fremstilling av casene, i tillegg til at metoden er godt egnet i forhold til utforskende casestudier, gjorde at vi likevel valgte å benytte en kvalitativ metode i denne studien. Det at kvalitativ data var lett å forstå og gav muligheter for videre forskning ble også vektlagt.

Forskningsmetoden gav i tillegg et svært stort datatilfang, som igjen førte til en tidvis kompleks og krevende prosess i forhold til å strukturere og analysere dataene. Denne systematiseringen var imidlertid nødvendig for at vi skulle få beskrevet, systematisert og sammenbundet informasjonen vi hadde fått. Gjennom en slik prosess fikk vi i tillegg lagt til rette for bedre analyse og drøfting av funnene, som igjen førte til et mer virkelig bilde av casene vi undersøkte.

3.3 Kontekst for studien

Konteksten for denne studien var den norske konsulent- og revisjonsbransjen, en bransje hvor selskapene lever av å selge råd og løsninger til andre selskaper. Til tross for at det er en del forskjeller mellom konsulentselskaper og revisjonsselskaper, vil mye likevel også være likt. Vi valgte av den grunn å omfatte begge selskapstypene i vår betegnelse av konsulentbransjen. Der hvor vi i studien fant vesentlige forskjeller mellom selskapstypene vil dette bli påpekt. I dette delkapittelet vil vi presentere noen generelle kjennetegn ved vår valgte kontekst som er relevant i forhold til helhetsforståelsen av studien.

Det finnes flere ulike former for konsulentselskap, men et fellestrekk er at de alle hjelper andre selskaper og organisasjoner med å effektivisere driften. Gjennom samarbeid og interaksjon med klienten (kunden) gir de råd og tjenester for hvordan deres klient skal kunne forbedre seg. Til tross for at klienten kan inneha kompetanse til å løse oppgaven selv, har de ofte et behov for et eksternt og objektivt syn på oppgaven, samt at de gjerne vil ha oppgaven løst raskt og effektivt. Ved å søke hjelp i konsulentselskapene vil de også få tilgang til konsulentenes ekspertise, erfaring og oppgavemetodikk.

De aller fleste konsulentselskapene benytter seg av team i det de skal løse oppgaver. Hvert prosjekt er ofte unikt, og teamsammensetningen vil av den grunn variere fra prosjekt til prosjekt. I den grad noe kan omtales som ~~normalt~~ i forhold til teamstørrelse, vil det være

team bestående av en teamleder samt to til fire konsulenter. Det dannes som regel nye team for hvert oppdrag, og i en del selskaper arbeider hver konsulent gjerne på flere team samtidig. Et kjennetegn ved konsulentteam i forhold til team i en del andre bransjer, er at de ofte er av relativt kort varighet og svært intense. Teamarbeidet i konsulentbransjen er ofte krevende ved at oppgavene er komplekse og må løses i løpet av korte tidsperioder. I og med at konsulentselskapene lever av å selge oppdrag, er kvaliteten på teamets resultat avgjørende for hvorvidt man kan regne med å få solgt flere prosjekter til klienten.

”Konsulenter er de som knapt er avbildet i mediene, de med dress som uniform, som ikke trenger søvn, som hvisker toppledere råd i øret og tjener mange ganger så mye som sine oppdragsgivere. De som jobber i selskaper med navn som er til forveksling like, som snakker alle språk, omstiller, effektiviserer, implementerer og fakturerer, det siste gjerne med gaffel som skriveredskap” (Kapital, 2010, s. 58)

En konsulent er en kunnskapsarbeider, og kjennetegnes ofte med å være kunnskapsrik, analytisk sterk, hardtarbeidende og har ofte lange arbeidsdager. De fleste konsulentselskaper vil være pyramideformet, og mange av de som starter sin karriere som konsulent vil i løpet av noen få år skifte arbeidsgiver. Noen av disse går over til andre liknende selskaper, noe som skaper en viss transparens mellom selskapene, og av den grunn er det mange likheter mellom konsulentselskapene. De som blir igjen klatrer oppover karrierestigen som går fra juniorkonsulent til teamleder til partner.

Konsulentteamene opererer basert på hva klientene ønsker, både i forhold til hva de skal gjøre og når de skal gjøre det. Av den årsak er fleksibilitet og kapasitet til tidvis å arbeide mye, viktig for både selskapet, teamene og enkeltkonsulentene. Selv om det alltid er enkelte momenter som går igjen i prosjektene, vil det alltid være ny kompleksitet i forhold til omgivelser, organisasjon, tid og nye utfordringer, og selv et revisjonsoppdrag hos en kunde kan være ulikt revisjonsoppdraget hos en annen kunde. Av den årsak er konsulentene nødt til å være dynamiske og omstillingsdyktige.

De siste årene har det vært stor etterspørsel etter konsulentoppdrag, noe som innebærer at konsulenter i stor grad har gått rett fra et team og over til et annet. Dette, sammen med det faktum at mange oppdrag er av kortere varighet, innebærer at en konsulent rekker å arbeide på flere ulike team, mennesker og oppgaver innenfor flere ulike selskaper i løpet av en kort periode. Slike hyppige teamskift er et forhold som er unikt for konsulenter og konsulentteam i forhold til andre bransjer.

Hvordan team settes sammen varierer en del i forhold til selskapenes størrelse. For de mindre selskapene er det ofte partnere på prosjektene som setter sammen teamene basert på hvilke konsulenter i ressurspoolen som er ledige. De større selskapene har ofte egne bemanningsansvarlige som står for sammensettingen av teamene. Uavhengig av om konsultentselskapet er stort eller lite er det imidlertid en del kriterier som går igjen når team skal settes sammen. Selv om teamledere og partnere har en formening om hvem de vil ha med på teamet, er kompetanse, erfaring og kapasitet de tre viktigste faktorene i forhold til hvem som bemanner teamet. Teamstørrelse, oppgavens viktighet og tidspress er også faktorer som påvirker teamsammensettingen.

I konsultentselskapene, og da spesielt de av noe størrelse, vil man ofte ha klare og strukturerte retningslinjer på hvordan man skal opptre og jobbe sammen. Hver enkelt konsulent lærer fra første dag opp i disse retningslinjene, blant annet gjennom kursing og opplæring i alt fra fagspesifikke områder, klienthåndtering, prosjektarbeid og til prosjektledelse. På denne måten sørger hvert konsultentselskap for at alle konsulentene arbeider og gjennomfører teamarbeid på en måte som de selv mener er mest effektiv.

3.4 Innsamling av data

For å sikre at dataene som ble samlet inn i denne studien var god og reliabel hadde vi et sterkt fokus på å ha et systematisk arbeid rundt innsamlingen av data. I det følgende vil vi presentere hvordan dette ble gjort.

3.4.1 Utvalg

Valg av utvalgsmetode vil være avgjørende for hvilke data man får tilgang til gjennom intervjuene. Vi valgte å kombinere ulike tilnærminger for å dra fordel av ulike styrker med hver enkelt metode samtidig som vi kompenserte for enkelte av svakhetene.

I forhold til hvilke bedrifter vi ønsket å ha med i vår studie benyttet vi oss av en strategisk utvelgelse. Ved at vi valgte en casestudie hvor vi ikke var opptatt av å sikre representativitet for forskningen, var hensikten med utvalget at respondentene kunne bidra med høyest mulig kvalitativt innhold i informasjonen, samt kunne anses som en typisk case. For å sikre oss dette benyttet vi oss av direkte henvendelser på e-post til flere av de store, men også noen mindre, konsulent- og revisjonsselskaper i Oslo og Bergen. Utvalget av bedrifter var altså et formålsbestemt utvalg hvor vi forsøkte å velge et mest mulig likt utvalg for å kunne få dybde i datatilfanget. E-posten med forespørsel om intervjuer ble sendt til HR-ansvarlig, rekrutteringsansvarlig eller daglig leder i selskapene. I tillegg til spørsmål om de var

interessert i å bidra i studien lå det ved en prosjektbeskrivelse (Vedlegg 1). Denne inneholdt informasjon og bakgrunnen for studien, hva vi tenkte å undersøke, hvordan det skulle gjennomføres og kort informasjon om oss.

Valget av respondenter innad i hvert selskap var en kombinasjon av tilgjengelighetsutvalg og strategisk utvalg. Tilgjengelighetsutvalg vil si at vi valgte de personene som var villige til å delta på intervjuet. Et slikt utvalg vil ha en lav sannsynlighet for å være representativt, men er godt egnet i populasjoner med liten variasjon. I tillegg er et tilgjengelighetsutvalg egnet når det er vanskelig å få respondenter til å stille opp (Saunders et al., 2009). Hvert selskap som takket ja til å være med var selv ansvarlig for å finne respondenter innad i sitt selskap. Dette ble gjort ved at vår kontaktperson benyttet seg av sin kunnskap til å anbefale teamledere i sitt selskap som hadde mye informasjon rundt teametablering, samt som var villige til å delta på undersøkelsen. Sistnevnte bærer preg av å være en strategisk utvalgsmetode.

Ved at utvalget i første omgang er basert på en formålsbestemt utvelgelse gjorde at vi fikk den dybdeinformasjonen vi ønsket. Gjennom at våre kontaktpersoner anbefalte og ordnet respondenter til oss fikk vi tilgang til respondenter som innehadde mye relevant informasjon, men som ellers kunne vært vanskelig å komme i kontakt med. Tilgjengelighetsutvalg førte videre til at de som møtte opp, faktisk var interessert i å bidra, og bidro til at vi fikk relevant data for vår forskning. I og med at det er liten variasjon i populasjonen rundt teamledere i konsulent- og revisjonsbransjen var spørsmål rundt sannsynligheten for at respondentene var representative ikke et problem.

Av i alt 19 forespurte selskaper takket 7 selskaper ja til deltagelse, hvorav 16 respondenter ble med fordelt på disse selskapene. Dette er ikke et større undersøkelsesutvalg enn at vi kunne gjennomføre dyptgående intervjuer og analyser, men samtidig et såpass stort antall at vi fikk detaljrike og nyanserte data. Antallet var innenfor det som både Thagaard (2009) og Halvorsen (2008) anbefaler å ha i et strategisk utvalg.

3.4.2 Intervjuguide

En intervjuguide skal fungere som et rammeverk når man gjennomfører semistrukturerte intervjuer, og inneholder et forslag til rekkefølgen på temaene man ønsker å gå gjennom (Thagaard, 2009). I og med at det kunne komme frem personlige temaer eller bli snakk om respondentens egne meninger og tanker, var vi opptatt av å få respondentene til å være åpne. Vi valgte derfor å utarbeide intervjuguiden (Vedlegg 2) slik at rekkefølgen på temaene

kunne varieres. Til tross for vår induktive forskningstilnærming valgte vi å utarbeide intervjuguiden basert på eksisterende forskningslitteratur på områder som vi mente var relevante for vår studie. Dette er i tråd med anbefalinger fra Repstad (2002) og Ryen (2002). Vi la imidlertid opp til at respondenten kunne snakke om temaer som ikke var nevnt i intervjuguiden slik at vi unngikk å gå inn i intervjuene med forutinntatte hypoteser.

Vår intervjuguide ble bygget på åpne, temasentrerte spørsmål med enkelte underspørsmål. Hovedtemaene dekket områder som vi, basert på forskningslitteratur, antok å være relevante. Strukturen på intervjuguiden ble forsøkt utarbeidet slik at man lettere kunne strukturere innsamlet informasjon i kategorier etter intervjuene. Intervjuguiden startet med en generell informasjonsdel og noen innledende spørsmål før den tok for seg ulike etableringsaktiviteter. Deretter ble aktivitetenes påvirkning på teamets resultat diskutert før det var lagt opp til åpne spørsmål og diskusjon. Avslutningsvis ble det satt av tid til en kort oppsummering. I utarbeidelsen av intervjuguiden fokuserte vi på at det skulle være rom både for pustepauser, refleksjonspauser og spørsmål underveis slik at respondenten skulle få tid til å reflektere over og utdype sine svar.

3.4.3 Forberedelser til intervjuene

Vi fikk tidlig i prosessen booket mange intervjuer, og det ble av den grunn ikke tid til å gjennomføre et formelt prøveintervju. Det ble imidlertid brukt mye tid på å utarbeide og diskutere intervjuguiden med eksterne personer før det første intervjuet.

Etter at vi hadde fått bekreftet hvilke personer som ville delta som respondenter avtalte vi tid og sted med dem over e-post. Alle intervjuene ble planlagt å foregå på respondentenes arbeidsplass, og hver respondent fikk ansvar for selv å booke et rom hvor de selv kunne føle seg komfortable til å gjennomføre intervjuet. To intervjuobjekter måtte imidlertid melde forfall på intervjudagen, noe som førte til at disse intervjuene ble gjennomført over telefon noen uker senere. Samtlige av våre respondenter fikk tilsendt en e-post noen dager før intervjuet med en påminnelse om avtalen. I denne e-posten var det også vedlagt et informasjonsskriv (Vedlegg 3), en kortfattet intervjuguide (Vedlegg 4) og et samtykkeerklæringsskjema (Vedlegg 5). Samtykkeerklæringen ble signert av hver respondent og samlet inn før intervjuene startet.

3.4.4 Intervjuene

Hvert intervju ble innledet med generell informasjon om studien og signering av samtykkeerklæring. Videre ble det brukt tid på å avklare at det ikke var noen uklårheter rundt tilsendt

informasjon, samtykkeerklæringen eller i forhold til at vi ønsket å ta opp intervjuet på lydbånd. Ved å bruke lydbånd kunne vi gjengi intervjuene autentisk ved transkripsjon i etterkant av intervjuene, noe som ble vurdert som meget viktig for at vår forskning skulle være reliabel. En ulempe med dette er imidlertid at enkelte intervjuobjekter kan føle seg begrenset i forhold til at alt de sier tas opp. Ingen av intervjuobjektene bemerket at de hadde problemer med dette, ei heller virket de å være preget av det gjennom intervjuene.

Intervjuene bar i stor grad preg av at respondentene var interessert i vårt tema, og de delte villig sine erfaringer, tanker og informasjon med oss. Hvert intervju var på forhånd stipulert til å vare mellom 45 og 60 minutter, men resultatet ble at de fleste intervjuene varte i over en time. Gjennom intervjuene kom det frem mye informasjon både rundt de temaene vi hadde forsøkt å dekke i intervjuguiden, men også en rekke andre momenter som viste seg å være spennende. Mange av disse momentene kom mot slutten av intervjuene, noe som gjorde at det tidvis var vanskelig å få avsluttet intervjuene.

Gjennom intervjuene lærte vi mye om hvilke temaer som fungerte og hvilke som ikke fungerte, samt i hvilken rekkefølge det føltes naturlig å stille dem. Av den grunn ble intervjuguiden delvis tilpasset etter hvert intervju, men uten at det ble foretatt de store endringene. En årsak til at vi unnlot å gjøre større endringer i intervjuguiden var at vi opplevde at hvert intervju gikk en ny vei, og det stadig kom ny innsikt. Vi ønsket derfor til dels å la respondentene snakke og styre retningen slik at vi fikk med deres oppfatning av hva som var viktig, og dermed både detaljrik og nyansert data. Enkelte ganger måtte vi imidlertid styre intervjuene noe underveis, slik at vi fikk dekket de temaene som var viktige og relevante for vår studie. Dette ble imidlertid forsøkt å gjøre så lite som mulig da det ofte brøt opp en naturlig flyt i samtalen, og dermed hindret respondentene i å beskrive sine tanker og meninger.

3.5 Dataanalyse

3.5.1 Koding og klassifisering av intervjuene

Etter hvert intervju ble lydopptaket transkribert. Målet med transkripsjonen var å gi en eksakt skriftlig gjengivelse av hva som ble sagt og fremkom av lydopptakene (Saunders et al., 2009). De skriftlige dokumentene som vi utarbeidet gjennom denne transkripsjonsprosessen ble videre grunnlaget for vår dataanalyse av intervjuene. For å sikre oss et riktig og nyansert bilde av det som ble sagt i intervjuene, skrev vi ned og diskuterte vår opplevelse av samtalen i etterkant. Dette ble gjort for at vi skulle få en dypere forståelse for hvordan

kroppsspråk, mimikk og stemning påvirket det som ble tatt opp. Selve transkripsjonen ble gjort fortløpende slik at vi hadde inntrykkene fra intervjuene ferskt i minne.

Saunders med flere (2009) hevder at en kvalitativ analyseprosess starter allerede ved utarbeidelse av intervjuguiden idet man definerer temaer og underspørsmål, og at det ved store datamengder kan det være en utfordring å få kategorisert dataene på en hensiktsmessig måte. Ved at vi benyttet en induktiv tilnærming til studien, var vi ikke interessert i å bevise empiriske sammenhenger eller predikere funn, men å sammenligne mønstre i de innsamlede dataene. Av den grunn valgte vi å benytte oss av en temasentrert tilnærming. En slik analysetilnærming baserte seg på at vi gikk i dybden på enkelttemaer og forsøkte å utarbeide en logisk presentasjon av mønstre og sammenhenger innefor hvert tema. En temasentrert tilnærming kan deles inn i to faser; en *beskrivende fase* og en *tolkende fase*. Førstnevnte fase omhandler det å lage en strukturert oversikt og sammenligne funnene i de ulike intervjuene. Andre fase forsøker å knytte datamaterialet opp mot det teoretiske bakteppet man har benyttet for å gi en dypere forståelse for de funnene man har gjort (Thagaard, 2009).

I den første fasen valgte vi å benytte oss av dataverktøyet AtlasTi for å kode, strukturere og klassifisere datatilfanget vårt. AtlasTi gjorde det videre lettere for oss å strukturere og analysere dataene. En ulempe med at vi brukte et dataverktøy var at det fort kunne lede til at vi stiliserte dataene, forventningene og antakelsene. Vi var derfor oppmerksomme og bevisst på at vi ikke brukte dataprogrammet slavisk som analyseverktøy, men heller som et hjelpemiddel til å fasilitere de ulike analyseprosessene.

Vi startet prosessen med å kode datamaterialet etter å ha gjennomført fire intervjuer. Kodene vi brukte ble basert på tre forhold; (i) *temaer i intervjuguiden*, (ii) *konsepter fra teori* og (iii) *funn gjort i dataene*, noe som er i tråd med hva Lewins og Silver (2007) anbefaler. I forbindelse med kodingsprosessen fokuserte vi på at koding ikke er en fullstendig og perfekt oppsummering av hendelser eller konsepter. Kodene ville kun fungere som merknader slik at vi kunne gå tilbake og reflektere over segmenter av data, samt at vi lettere kunne få oversikt over datasegmenter fra ulike intervjuer som omhandler samme tema eller konsept. De bidro også til at vi lettere kunne tolke og få en forståelse for både nyanser, likheter og ulikheter innenfor ulike temaer og begreper.

For å legge til rette for en så god og fleksibel analyseprosess som mulig valgte vi å bruke en del tid på utarbeidelse og definering av kodene. Eksempler på koder som ble brukt var roller, ansvar, teamkapasitet/erfaring og teamprosess.

De viktigste funnene vi gjorde i denne prosessen presenteres i kapittel 4. Formidlingen av funnene vil bli gjort ved hjelp av sitater, noe som av blant annet Grønmo (1996) angis som hensiktsmessig. Videre vil funnene diskuteres opp mot det teoretiske bakteppet i kapittel 5.

3.5.2 Validitet og reliabilitet

En undersøkelse er en metode for å samle inn empiri, og uansett hvilken type empiri det dreier seg om er det to krav som må tilfredsstilles; validitet og reliabilitet. *Begrepsvaliditet* handler om hvorvidt de dataene man har samlet inn er relevante og gyldige for det man studerer. *Reliabilitet* i en undersøkelse omhandler hvorvidt undersøkelsen er troverdig og bekreftende (Jacobsen, 2005; Saunders et al., 2009).

For at en kvalitativ metode skal gi valide resultater må datainnsamlingen og analysen være saklig og pålitelig. I tillegg bør man hele tiden triangulere og kontrollere at den informasjonen man samler inn stemmer overens med informasjon fra andre kilder slik at den validiteten blir høy (Halvorsen, 2008). I vår studie har vi forsøkt å sikre validiteten gjennom å sørge for at respondentene har den informasjonen, kompetansen, erfaringen og kjennskapen til team og teamprosesser som vi mente var relevant for vårt forsknings-spørsmål. Dette ble gjort gjennom at vi stilte krav til hvilke personer vi ønsket å snakke med når vår kontaktperson internt i de ulike selskapene skulle plukke ut relevante respondenter. Alle respondentene hadde lang erfaring med teamarbeid, teametablering og det å være teamleder, noe som taler for at respondentene bidro med relevant informasjon. Ved å benytte oss av en intervjuguide kunne vi også komme innom mange av de samme emnene i flere av intervjuene slik at vi fikk triangulert funnene mellom respondentene, noe som bidro til å øke validiteten i undersøkelsen. Ved at vi i stor grad valgte å benytte oss av åpne spørsmål, forsøkte vi å få svar på det vi ønsket å måle uten å stille direkte spørsmål. Selv om dette ikke alltid lyktes og det tidvis ble brukt direkte spørsmål, bidro også dette til å øke validiteten til studien.

Pålitelighet, bekreftbarhet og troverdighet er tre viktige begreper for at en studie skal være reliabel. *Troverdighet* omhandler hvordan forskningen er gjennomført, mens *bekreftbarheten* omhandler kvaliteten i forskningsdesignet og hvorvidt de undersøkelsene og funnene man gjør kan støttes av annen forskning (Guba & Lincoln, 1989; Marshall & Rossman, 1995). Vi har lagt grunnlag for en troverdig studie gjennom å utarbeide en detaljert og strukturert plan for hvordan forskningen skulle gjennomføres, samt beskrevet denne grundig. Ved at vi har vært to personer til stede gjennom alle intervjuene og at vi diskuterte inntrykk og

fortolkninger av disse i etterkant, har vi forsøkt å sikre en mest mulig bekreftbar fortolkning av inntrykkene og respondentenes svar. I tillegg har vi tatt intervjuene opp på lydbånd. Dette har bidratt til at andre forskere skal kunne etterprøve resultatene og få samme funn som vi har fått.

3.5.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet, eller ekstern validitet, omhandler hvorvidt resultatet i en undersøkelse kan overføres til andre settinger. Casestudier har sjeldent til hensikt å generalisere funnene sine, noe som heller ikke vi hadde med vår studie. Mens generaliserbarhet er et absolutt begrep, hevder Guba og Lincoln (1989) at *overførbarhet* er relativ og avhenger av graden man ønsker å overføre funnene, og det vil derfor innen kvalitativ forskning være mer egnet å snakke om hvorvidt funnene er overførbar til andre situasjoner. Hvorvidt resultatene av vår undersøkelse er overførbare til andre kontekster avhenger av om vi lykkes å etablere beskrivelser, begreper, tolkninger og forklaringer som kan være nyttige i andre kontekster enn den vi studerte.

Resultatene fra denne undersøkelsen kan ha en verdi for team og organisasjoner i andre bransjer og kontekster. Selv om vi skal være svært forsiktig med å påerobre oss generaliserbare resultater, tror vi resultatene kan være overførbar av en viss refleksiv art; det finnes trolig momenter og forhold som vil være gjenkjennbare, overførbare og dermed gyldige også i andre kontekster hvor man arbeider i team. Et begrenset antall respondenter er imidlertid noe som kan svekke overførselsverdien av resultatene.

3.6 Etikk

Cooper og Schindler (2011) definerer etikk som ”*de normer eller standarder for atferd som veileder moralske valg om vår atferd og våre relasjoner med andre*” (s. 34), og fremhever at all forskning må underordne seg etiske prinsipper. Johannesen med flere (2006) påpeker at etikk dreier seg prinsipper, retningslinjer og regler for hvordan man skal vurdere om handlinger er riktige eller gale. Etikk kan således ses på som læren om hvordan man skal handle og foreta valg. Vi var klar over at vi ville møte etiske problemstillinger i flere anledninger, og da først og fremst i forbindelse med datainnsamlingen. Det stilles også krav til hvordan man velger ut og analyserer datatilfanget og hvordan man velger å presentere funnene slik at man unngår å skade eller påvirke respondenter, organisasjonene deres eller andre (Saunders et al., 2009).

3.6.1 Våre etiske rammer

For å beskytte respondentenes identitet har vi ikke fortalt noen hvem våre respondenter var, og benyttet oss av koder fremfor navn på alt av skriftlig materiale. Alle resultater og funn er anonymisert slik at det kun er vi og den enkelte som kan kjenne igjen sitater og utsagt brukt i oppgaven. Dette har vi informert respondentene om på forhånd, noe som kan ha bidratt til at de våget å være ærlige og åpne i intervjuet. I denne studien kommer alle sitater som er brukt frem som “han”, dette for å sikre anonymiteten. Våre kontaktpersoner i de enkelte selskapene, som har plukket ut respondentene, vet imidlertid hvem som har bidratt i studien. Videre har det i enkelte selskaper virket som det har vært åpenhet rundt hvem som har deltatt i denne studien, slik at enkelte respondenter vet hvem andre fra selskapet som har deltatt.

Gjennom informasjonsskrivet og samtykkeerklæringen som ble sendt til hver respondent i forkant av intervjuet, fremkom det at de hadde muligheten til å trekke seg fra studien. Dette ble gjort av etiske hensyn slik at respondentene hadde muligheten til å trekke seg dersom de i etterkant angret på deltakelse eller følte de hadde sagt noe upassende.

3.6.2 Innmelding av prosjekt til personvernombudet for forskning NSD

Dersom man tilhører en utdanningsinstitusjon og skal gjennomføre studier som innebærer personopplysninger, hvor enkeltpersoner kan identifiseres eller som innebærer at opplysninger skal lagres elektronisk, er man pliktig til å melde dette inn til personvernombudet for forskning ved Norsk samfunnsvitenskaplig datatjeneste AS (NSD). I vår studie ville vi midlertidig lagre personopplysninger om respondentene elektronisk. Videre ville vi kunne identifisere enkeltpersoner. Dette betyr at prosjektet var meldepliktig. Av den grunn søkte vi om godkjennelse fra NSD til å gjennomføre studien. Søknaden for studien vår ble godkjent, noe som er en bekreftelse på at vårt opplegg og studie i tråd med regelverket for behandling av personvernopplysninger.

*In sport, the bad news for the present champion
is that tomorrow is a new day,
when the competitions starts again from scratch.
But that's good news for everyone else*
– Bob Rotella

4 Resultater studie en

Problemstilling til denne utredningen er ”Hvordan legge grunnlag for et godt teamresultat gjennom bruk av etableringsaktiviteter?”. Utredningen har en bakgrunnsmodell som antar at teamets resultat påvirkes av kvaliteten på aktivitetene som gjennomføres i etableringsfasen. Gjennom vår eksplorerende kvalitative studie fant vi at seks ulike temaer gikk igjen som interessante i forhold til vår problemstilling; (i) *ytelsesstrategi*, (ii) *kjennskap til personlige og arbeidsrelaterte forhold*, (iii) *roller og arbeidsoppgaver*, (iv) *normer og spilleregler*, (v) *teamerfaring* og (vi) *teamresultat*. Førstnevnte sammenfaller med det vi i bakgrunnsmodellen har omtalt som ytelsesstrategi, mens forhold to til fire er etableringsaktiviteter som tilhører det vi omtaler som teamkontrakter. Teamerfaring er et funn som ikke var forventet basert på bakgrunnsmodellen.

I dette kapittelet ønsker vi å utdype hva som ligger i funnene ovenfor og å komme med enkelte sitater som underbygger dem. Funnene vil bli presentert i samme rekkefølge som momentene er nevnt ovenfor. Før vi gjør det vil vi kort presentere hvordan teamlederne oppfatter selve oppstarten og etableringen av teamene slik at vi får forståelse for hvordan teametableringen foregår i konsulentbransjen.

4.1 Oppstartsfasen

Etter at et team er satt sammen fant vi at samtlige teamledere identifiserer en eller annen form for etableringsfase før de går i gang med selve oppgavegjennomføringen, og at det er en del fellestrekk mellom selskapene. I forhold til oppstartsmøtet generelt finner vi at det er forskjell mellom konsulentteamene og revisjonsteamene. Av oppstartsfasen til revisjonsteamene følger det flere obligatoriske krav til hva som skal gjennomgås.

I revisjon så er det sånn at det er enkelte forhold som er obligatorisk å diskutere i en planleggingsfase. Det er revisjonsstandardene som setter det, i tillegg til at det er hensiktsmessig. [...] Og da har du en agenda på forhånd.

Teamledere fra konsulentteamene forteller at det ikke er en like strukturert plan over hva som skal foregå i et oppstartsmøte i deres team. To av intervjuobjektene fra de mindre konsulentselskapene trakk imidlertid frem at de har en noe mer strukturerte prosesser i form av lister med definerte punkter som skulle gjennomgås. Forutenom disse to har ingen av konsulentteamene klare nedskrevne retningslinjer for hva en teamleder skal gjøre i det vedkommende skal starte opp et team. Likevel trekkes det frem flere like momenter fra både konsulent- og revisjonsteam i det teamlederne blir bedt om å fortelle hva som skjer i oppstartsfasen av et team.

Da diskuteres typisk formålet med prosjektet, hvorfor de ulike teammedlemmene sitter her og er med i prosjektet, hvorfor er du blitt tatt med hit, liksom? Hva skal vi gjøre i prosjektet? Og hva skal vi gjennomføre? Hvilken rolle har de ulike teammedarbeiderne og hvordan skal vi få det her til å fungere optimalt for å gi mest mulig verdi til kunden, sammen.

I og med at strukturen i oppstartsprosessen er løs, fremhever flere at det er rom for personlig tilpasning av denne teamfasen. Et intervjuobjekt hevder at dette kan skyldes at de fleste har vært gjennom mange prosjekter før, og dermed vet hva som fungerer og hva som ikke gjør det.

Men her er det som alle andre steder, dette her er at sånn skal man gjøre det, og så har man da vært ute en vinternatt før, ikke sant, og vet at dette fungerer veldig bra og dette fungerer kanskje ikke fult så bra, og så tilpasses jo det selvfølgelig.

Flere teamledere føler at de skulle hatt mer tid på etableringsprosessene og at den gjerne skulle vært mer strukturert. En årsak til dette er at de på en systematisk måte skal huske å gjennomgå og avklare de forholdene som er viktige for å legge grunnlag for gode teamresultat.

4.2 Ytelsesstrategi

Et tema som kommer klart og tydelig frem av samtlige intervjuer er viktigheten av å utarbeide en plan for hva man skal gjøre, hvordan man skal bryte opp oppgaven og hvilke mål teamet skal ha i løpet av teamets oppstartstid.

Planleggingsfasen, altså angrepsvinklingen, er kjempeviktig for å få god kvalitet på prosjektet. Det er avgjørende for resultatet.

Alle teamlederne hevder at resultatet er avhengig av en god planleggingsfase. Gjennom intervjuene finner vi at det er flere momenter som går igjen som viktig i forhold til dette, blant annet mandat, problemløsning og klare rammebetingelser. Disse momentene utdypes i egne avsnitt under.

4.2.1 Mandat

I de fleste tilfeller er en del av prosjektmålene og spesifiseringene for hva teamet skal gjøre definert av teamets prosjektmandat. Prosjektmandatet inneholder en rekke momenter knyttet hvilke mål det har og hvilke konkrete arbeidsoppgaver det skal løse. Hvor omfattende prosjektmandatet er, varierer både mellom selskapene og mellom interne prosjekter. I forkant av selve etableringsfasen har det i enkelte tilfeller vært enkeltpersoner eller et mindre team inne for å selge sin løsning av casen. Ved slike oppgaver vil prosjektmandatet være veldig detaljert før teamet som skal løse oppgaven etableres.

For di, når vi selger et oppdrag og skal vinne det, så må vi egentlig ha løst oppdraget først... du må egentlig ha knekt casen...

I andre tilfeller er det opp til teamet selv å måtte utarbeide hele planen for hva og hvordan oppgaven skal løses. Det normale, i den grad noe kan defineres som det, er en mellomting mellom de to overnevnte forholdene.

4.2.2 Problemløsning

For å løse oppgaven, enten det gjøres i sin helhet av et team i salgsfasen, eller det gjøres av teamet som også skal løse oppgaven, er det nødvendig å drive problemløsning rundt casen. Uavhengig av hvem som gjør dette vil problemløsningsprosessen og utarbeidelsen av en plan for hvordan man skal løse oppgaven være relativt lik.

Da setter vi oss ned og liksom ” hva i helvete er det vi skal gjøre for å vinne dette greiene her?”, og så begynner vi å vri og vende på problemet og ta en problemsolving-session.

Utarbeidelse og diskusjon av de momentene som ikke allerede er definert av prosjektmandatet gjøres ofte i et felles oppstartsmøte i teamet.

Så først, det man da ofte gjør er å kalle inn til et sånn over-bordet oppstarts diskusjon, hvor man presenterer casen og diskuterer approach. [...] Altså, det man

ofte gjør på første møte er å diskutere angrepsmetodikk, hvilke aktiviteter som skal løses, og litt hvilke leveranser som står sentralt.

Angrepsmetoden og hvilke aktiviteter som må til for at oppgaven skal løses, samt en prioritering av disse i forholdene, er viktige forhold i handlingsplanen. Hvor mye tid som brukes på dette i etableringsfasen vil imidlertid variere sterkt i forhold til både kompleksiteten, størrelsen og lengden på prosjektet.

For konsulentteamene er det å løse casen og å drive problemløsning blant de viktigste aktivitetene som skjer i etableringsfasen. For revisjonsteamene vil det være en del lovpålagte oppgaver som må gjennomføres både i etableringsfasen og i handlingsfasen, noe som setter et preg og en begrensning på hvordan ytelsesstrategien blir utarbeidet. En slik plan er ofte mer standardisert enn en handlingsplan for konsulentteamene.

Vi har veldig sånn revisjonstekniske ting. [...] Vi diskuterer risikoforhold og hva det er som skjer ute som gjør at vi muligens må sette fokus på i revisjonsdelen dette året.

Likevel har revisjonsteamene, i likhet med konsulentteamene, muligheten til å påvirke ytelsesstrategien i form av hvilke mål og prestasjonsmål de skal ha, hvilke deloppgaver som skal gjøres og til dels prioriteringen av disse.

4.2.3 Endring i rammebetingelser

Konsulenter jobber ofte i komplekse og dynamiske omgivelser, noe som innebærer at omgivelsene og rammebetingelsene til teamet vil kunne endre seg mye og ofte. Av den grunn er det viktig at planen for hva man skal gjøre ikke er låst, men fungerer som et fleksibelt rammeverk for teamet når de skal løse oppgaven.

Du vet hvor du skal, men det er andre premisser som kan endre seg. Man vet jo formålet, men hypotesene dine på hva du trodde kanskje var riktig løsning, eller preferanser fra klientene eller klientenes rammebetingelser kan endre seg. [...] Så det er mange ting som kan endre scopet...

Til tross for at det er en rekke forhold som vil virke inn, og nesten garantert kommer til å endre seg i løpet av prosjektet, vil det ifølge intervjuobjektene være svært viktig å lage en god ytelsesstrategi. Det å vite hva man skal gjøre og hvordan man skal løse oppgaven er derfor avgjørende for at et team skal kunne levere gode resultater.

Det aller viktigste blir da den overordnede prosjektplanen for hva som er leveransen ut av dette. Det er det som styrer alt.

Etter at man har identifisert hva formålet med prosjektet er og brukt tid på problemløsning, hevder flere teamledere at det vil være relativt enkelt å identifisere ulike deloppgaver.

I oppstartsmøtet går man først gjennom hva som skal gjøres totalt i prosjektet. Deretter diskuterer man litt om hvilke arbeidsoppgavene som skal gjøres. For det er veldig lett å stykke opp et prosjekt i litt sånn definerte arbeidsoppgaver.

I tillegg til det å ha en plan på hva som skal gjøres, vil det å ha en plan for hvordan man skal jobbe sammen være viktig. Begge disse planene fremheves som vesentlige for at teamet skal levere et bra resultat.

Too bad altså, men det beste er jo at du har begge delene. Skal du lykkes i konsulentbransjen så må du ha begge deler [oppgaveorientering og relasjonsorientering]. I enkelte andre bransjer holder det at du er oppgaveorientert, men du kommer aldri til å lykkes i konsulentbransjen om du ikke har begge delene.

4.2.4 Oppsummering

Oppsummert ser vi at alle teamlederne fremhever at det å utarbeide en plan for hva man skal gjøre, er både viktig og nødvendig. I og med at alle prosjektene i stor grad er forskjellige, både i forhold til kompleksitet, lengde, størrelse og type, vil få av disse prosessene være like på tvers av teamene. Et felles trekk er imidlertid at det brukes en del tid i oppstarten på problemløsning og planleggingen av hva man skal gjøre. Hvordan dette konkret gjøres varierer, men et kjennetegn er at hele teamet er samlet for å finne ut hva man skal gjøre og for å bryte hovedoppgaven ned i deloppgaver. Videre fokuseres det på at omgivelsene og rammebetingelsene til teamet vil kunne endre seg slik at ytelsesstrategien som lages ikke bør være ”spikret”, men fungere som et fleksibelt rammeverk. Identifisering og prioritering av teamets deloppgaver fremheves også som et vesentlig element i denne fasen. Til slutt ser vi at dersom man skal lykkes med team i konsulentbransjen kan man ikke kun være oppgaveorientert, men man må også ha fokus på mellommenneskelige relasjoner.

4.3 Kjennskap til personlige og arbeidsrelaterede forhold

For å få en god teamdynamikk og forståelse for hvordan man skal jobbe sammen er det viktig at man er bevisst på mellommenneskelige forhold slik at teamleder og de andre teammedlemmene vet hvordan den enkelte tenker, reagerer og oppfører seg i gitte situasjoner. Vi

vil i det følgende se nærmere på kjennskap til arbeidsrelaterte styrker, personlig kjennskap og personlige mål.

4.3.1 Arbeidsrelaterte styrker

Gjennom intervjuene finner vi at det er stor variasjon i forhold til hvordan teamene i de ulike selskapene blir kjent med hverandres arbeidsrelaterte styrker. Mange selskaper har retningslinjer på at det skal gjennomføres en individuell samtale i oppstartsfasen, en samtale som blant annet benyttes til å diskutere hver persons arbeidsrelaterte styrker og svakheter. Selskapene som ikke benytter seg av slike individuelle oppstartssamtaler fremhever at de har stort fokus på å være åpen og ærlig rundt dette i oppstartsmøtene slik at teamet kan koordinere oppgavene best mulig.

I oppstartsmøtene så er det slik at man er ganske åpne og ærlige på hva jeg er ekstremt god på og hva er jeg ikke så god på, og hvordan vi kan utfylle hverandre?

Av sitatet ovenfor ser vi at et viktig moment med det å kjenne hverandre er at man lettere kan koordinere og utfylle hverandre i oppgavegjennomføringen. Team hvor man er bevisst på og kjenner hverandres styrker og svakheter fremheves som langt mer effektive enn team hvor dette ikke er tilfelle.

Som han ene jeg jobber mye med, hvis han bare starter en setning, så vet jeg hva han tenker. [...] Vi er som et gammelt ektepar, fullfører hverandres setninger og det er liksom bare slik det fungerer. Man fungerer veldig bra.

Flere teamledere trekker frem at selskapene og avdelingene er veldig transparente i forhold til både hvem som er gode på hva, og hvem som er ”de beste” konsulentene. Alle selskapene har en eller annen form for evaluering av teammedlemmene etter at teamarbeidet er ferdig. Denne evalueringen brukes i stor grad av teamledere og bemanningsansvarlige for å skaffe seg en oversikt over de arbeidsrelaterte ferdighetene til hvert enkelt teammedlem. Dataene fra disse evalueringene gjør det også lettere for teamlederen å bli bevisst på medlemmenes styrker, svakheter og utviklingsbehov. Selv om resultatene fra evalueringene er private, trekker en teamleder frem at det i deres konsulentselskap er en kultur for å snakke om dette, og teammedlemmene blir således kjent med hva deres arbeidskollega er god til.

Det er faktisk sånn at folk vet hvem det er som er de beste konsulentene, så det er semi-transparent. Det er helt transparent for prosjektlederen, og for de andre teammedlemmene så er det litt transparent.

Ytterpunktene i forhold til mennesketyper og ekstreme arbeidsrelaterte ferdigheter fremheves å være mindre, og kanskje enklere, i konsulentbransjen enn andre bransjer. Dette gjelder spesielt dersom man ser på hva som er relevante ytterpunkter i forhold til de ferdighetene man trenger i prosjekter. En teamleder påpeker at det selvsagt kunne vært greit å vite om disse ytterpunktene, men at han kan klare seg uten spesielle verktøy som personlighetstester eller andre strukturerte måter for å avdekke dette på. Et av argumentene for dette er at man i stor grad kjenner folkene man skal jobbe med gjennom andre settinger enn det aktuelle teamet.

Noen ganger trenger man mer det der kreative, og andre ganger mye mer det der analytiske, og der kunne det kanskje være greit å vite at han her er bare sykt god, eller hun er ekstremt god på det. Men for min egen del så tenker jeg som så, jeg trenger ikke det... For det er jo ett eller annet med at du kjenner folk...

Et annet argument for at man ikke benytter blant annet personlighetstester er at de ansatte i konsulentbransjen i stor grad er homogene. I tillegg blir det fort et kost-nytte spørsmål i forhold til hvorvidt en slik test gir bedre og mer effektive resultater enn andre måter å bli kjent med hverandre på. En teamleder illustrerer denne avveiningen slik:

Men, det er klart, hadde dere vært prosjektleder for første spacetrip to Mars, så er det vel ikke umulig at jeg ville tatt inn en personlighetstest og virkelig kjørt det. Men, vi har ikke så mange av de romferdene enda...

4.3.2 Personlige forhold og "work-life-balance"

Et forhold som kom frem i intervjuene, og som vil være viktig i denne bransjen, er å bli kjent med hverandre utenom det som er direkte knyttet til faglige og oppgavemessige forhold. En slik personlig kjennskap vil være viktig både i forhold til at folk trives og for at teamene skal klare å legge til rette for og koordinere oppgavene på en effektiv måte. Mange teamledere nevner at det å kjenne hverandre vil bidra til at man enklere kan tilpasse arbeidsoppgaven til den enkelte. Videre kan man lettere forstå årsaken til at et medlem handler, tenker og reagerer slik de gjør.

Ja det, det er viktig for å forstå litt hvordan de tenker, hvordan de reagerer. Kanskje de ikke leverer på et eller annet, eller at du synes at de ikke leverer. Og det kan være grunner for dette og da må man ta hensyn til det.

Det kan være flere årsaker til at konsulenter ikke alltid leverer det de skal. En av årsakene kan være at det skjer ting utenfor jobb som påvirker arbeidsutførelsen. Ved å kjenne hverandre såpass godt at man kan ta hensyn til personlige forhold hos den enkelte når oppgaver og team skal koordineres, vil derfor være viktig.

Du kan sette sammen mange individualister, men de trenger ikke gjøre det bra sammen.[...] Vi foretrekker ofte å jobbe med folk som vi har jobbet med før. [...] fordi vi er vant til å jobbe med hverandre og er veldig effektive fordi vi vet nøyaktig, hvis han sier en ting, så vet jeg nøyaktig hvordan han vil ha det, og tilsvarende. Så, effektive team er team som har trent mye sammen... Det er som et fotballag.

Mange teamledere foretrekker å arbeide med personer som de har arbeidet med før, noe sitatet over illustrerer, og kan føre til at man gjerne har enkelte konsulenter man forsøker å få med seg når nye team skal etableres. De fleste avdelingene i konsultentselskapene er imidlertid såpass små at de fleste kjenner hverandre til en viss grad. Dette bidrar til at man, selv om man ikke får plukke ut hvem som skal være på teamet, har en viss kjennskap til teammedlemmene på forhånd. Flere teamledere trekker også frem at de gjennomfører en individuell samtale i forkant av teamoppstarten, og at denne samtalen omhandler både det å bli kjent med hverandre personlig og om å avklare forventninger til hverandre.

En annen ting jeg gjør, etter at oppdraget er på en måte vunnet, og før vi har kommet alt for langt ut i planleggingen, [...], det er at jeg tar en samtale med hver enkelt konsulent.

Den individuelle samtalen er også et sted hvor teamleder og teammedlem kan diskutere forhold som man ikke ønsker å diskutere i åpent fellesskap.

For det kan være ganske personlige ting som kommer frem da... jeg er i en vanskelig situasjon nå, jeg har trøbbel på hjemmefronten eller den type ting som man egentlig må spare på til egentlig den en til en samtale.

Personlige forhold som at man må hente i barnehage, at man ønsker å trene hver dag og har enkelte ting man ønsker å få gjort løpet av en uke, er ofte omtalt som work-life-balance, og er noe flere av selskapene diskuterer i et felles møte.

Så vi pleier å ha litt diskusjon omkring forventninger på work-life-balance. [...]Og det kan være sånne ting som, jeg har veldig lyst til å trene hver dag, for eksempel. Ja, okei, da må vi bare planlegge slik at det fungerer. Og det går stort sett.

Gjennom intervjuene viser det seg at det ikke kun er det å bli kjent med hverandres arbeidsrelaterte styrker som skjer utenfor selve teamet, men også det at man blir kjent mer på et personlig plan. En teamleder forteller at en av årsakene til dette er at det er liten kultur og lite akseptert å drive med utstrakt sosialisering og bli-kjent-aktiviteter i hvert enkelt team. Andre trekker frem at dette kan skyldes både at kunden ikke er villig til å betale for dette, men også at det på sikt er mer effektivt å gjøre slikt i avdeling.

Jeg tror ikke det ville vært akseptert her å ha noe stort, altså brukt mye tid på en sosialisering av et team i et prosjekt.

De fleste konsulentselskapene har mye kursing av sine ansatte, både ved nyansettelse og underveis, noe som bidrar til konsulentene blir kjent med hverandre i avdelingene og i selskapet. Ved at de fleste konsulentene også arbeider på en rekke ulike team i løpet av et år, vil man på den måten lære å kjenne hverandre på tvers av teamene. Det er dermed ikke like nødvendig med teamsosialisering ved hver teametablering. Videre poengteres det at konsulentene er relativt like på mange områder, noe som kan bidra til at det er lettere å bli kjent med hverandre.

Vi som konsulenter er veldig homogene i forhold til klientene.

Størrelsen på selskapene og avdelingene man tilhører er også noe som taler for at man blir kjent på andre måter enn gjennom etableringsaktivitetene.

Tenk deg selv på barneskolen. Det er cirka så stor som vi er, kanskje litt færre, om lag 20 personer. Og hvis dere blir satt sammen i en gruppe trenger man ikke mye tid for å bli kjent med hverandre. Det er samme personen som du sitter ved siden av i alle andre fagene. [...] Så vil man automatisk finne en posisjon som passer fordi man kjenner hverandre såpass godt. Hadde det vært fire vilt fremmede mennesker så ville det ha vært en helt annen setting.

Selv om enkelte avdelinger og selskaper er noe større enn dette, vil de aller fleste avdelingene ifølge teamlederne være under en kritisk masse i forhold til å ha kjennskap til hverandre. I avdelinger som ikke er mer enn femti til seksti personer vil man klare å ha noe

kjennskap til alle på et overordnet nivå. Avdelinger med en slik størrelse vil lettere kunne sette sammen og sjonglere sine konsulenter, sett til det å skape et mest mulig optimalt og effektivt team.

Det blir litt sånn militært egentlig. Vi kjenner laget vårt så godt at vi kan sjonglere mellom dem. Vi vet hva som skjer om vi tar ut han og setter inn henne i stedet.

Det viser seg altså at det er en rekke grunner til at man bør være kjent med hverandre både på et personlig og profesjonelt plan. Kjennskap til teammedlemmenes arbeidsrelaterte styrker fremheves likevel som viktigere enn til personlige forhold, men også at det ikke er noe enten-eller. Alle teamledere bør være kjent med både hva hver enkelt er god til i forhold til oppgavegjennomføringen, samt hvilke forhold utenfor jobben som kan påvirke denne personens oppgavegjennomføring. I tillegg bør de være kjent med teammedlemmenes personlige ønsker og utviklingsmål.

Og det kan du jo si at er en av de tingene som kanskje er viktigst for en prosjektleder, å kjenne kompetanse og egenskapene, og ikke minst ønskene til de personene som er rundt på huset.

4.3.3 Personlige mål

Innenfor de fleste konsultentselskaper har hver enkelt konsulent en plan for hva vedkommende ønsker og har behov for å utvikle seg på. I de større selskapene utarbeides konsulentenes utviklingsplan i samarbeid med vedkommendes personalansvarlig. Personalansvarlig har det overordnede ansvaret for konsulentens utvikling, og skal hjelpe konsulenten i å nå sine mål. Denne personen er ofte involvert i teamsammensettingen, men har ingen formell rolle når teamet først er satt. Teamsammensettingen gjøres ofte av egne bemanningsansvarlige som har kontroll på konsulentenes kapasitet, belastning, ferdigheter, ønsker og utviklingsbehov.

Flere teamledere nevner at de i stor grad blir kjent med konsulentens personlige mål gjennom den individuelle samtalen. Enkelte gjennomfører også en samtale med hver konsulents personalansvarlig. I den individuelle samtalen deles og diskuteres personlige mål, og det utarbeides og skapes gjensidige forventninger til hverandre. Likeledes blir man enige om hvilke personlige utviklingsmål man kan søke å nå gjennom det aktuelle prosjektet og hvilke mål og utviklingsbehov teamet ikke kan tilfredsstille. I selskaper hvor man ikke har denne samtalen gjøres ofte tilsvarende i et felles oppstartsmøte.

Man tar en runde rundt bordet i forhold til hvilke forventninger hvert enkelt medlem har, hva ønsker de å få ut av prosjektet, er det noe på en måte det er spesielt man har lyst til å jobbe med? Er det sånn at de får noe som gjør at de synes dette blir utrolig kult?

En slik felles forventningsavklaringsrunde finner vi også innenfor revisjon. Disse teamene har imidlertid ikke til vane å gjennomføre en individuell samtale, men benytter seg i stor grad av et felles oppstartsmøte.

Ja! Jeg oppfordrer mine medarbeidere til å fortelle om det er noe de virkelig har lyst til å gjøre.

Til tross for at revisjonsteamene ikke gjennomfører individuelle samtaler ved etablering av team, er det ikke slik at de ser bort fra viktigheten ved dette. Teamlederne har stort fokus på å ha en ”åpen-dør”-politikk og oppfordrer alle teammedlemmene til å komme innom for en prat om det er noen forhold som de mener er relevante for teamarbeidet arbeidet rundt, eller at de har noen spesielle ønsker for hva de vil gjøre eller områder de vil utvikle seg på. På den måten vil man til en viss grad omfatte det samme som selskapene med faste individuelle samtaler oppnår.

4.3.4 Oppsummering

Totalt sett er alle teamlederne fornøyd med hvordan man blir kjent med hverandre, selv om enkelte skulle ønske det ble brukt noe mer tid på dette i teamets etableringsfase. Det faktum at det ikke alltid brukes like mye tid gjennom strukturerte etableringsaktiviteter skyldes ikke at teamlederne ikke synes det er viktig, snarere tvert imot, men at mye av dette skjer på avdelingsnivå. Selskapene er enten så små eller de er delt opp i mindre avdelinger hvor tilnærmet alle har kjennskap til alle. Det vil ofte være opp til hver enkelt, både teamleder og teammedlem, å ta ansvar for selv å bli kjent med andre i og utenfor teamet.

Du må rett og slett benytte enhver anledning til å bli kjent med folk, det vil si være på jobben, prate med folk i lunsjen. Er det en fredagspils, så er du med på de ti første, ikke sant. Selvfølgelig er du det, og du går sist hjem. Det er litt sånn... du må rett og slett bruke alle muligheter du har, sant, skal du komme kjapt up to speed på de tingene der...

I tillegg er det ofte tidspress både på teamene som helhet og hver enkelt konsulent. Dette kan føre til at det ikke er tid til å gjøre det i teametableringen, og videre virker det som et

argument for å gjennomføre det i avdelingen fremfor i teamet. Overordnet sett viser det seg at det er en rekke grunner til at man bør være kjent med hverandre på et personlig og profesjonelt plan. Det å ha kjennskap til teammedlemmenes arbeidsrelaterte styrker fremheves imidlertid ofte som viktigere enn å ha kjennskap til dem på et mer personlig plan.

4.4 Roller og arbeidsoppgaver

For å kunne klare å drive et team fremover fremhever teamledere at det er avgjørende å ha veldefinerte roller.

Det er helt umulig å drive et prosjekt uten rolleavklaring, da blir det bare rot. Spørsmålet er bare hvor systematisk og formelt du gjør det.

Men, fra det å strukturere og organisere prosjektet uten klare mål, deadlines, ansvarsområder, roller og så videre, det er bare naivt å tro. Du kan ha verdens flinkeste folk, men hvis du ikke har struktur på de tingene, så går det til skogen. Believe you me!

Teamledere fremhever at det å definere roller handler om å koordinere arbeidsoppgaver slik at teammedlemmene er klar over hvilke forventninger som stilles til hver enkelt, og derigjennom blir trygg i forhold til det teamet skal gjøre. Tydelige tildelte roller bidrar også til å unngå uklarheter i forhold til hvem som skal gjøre hva. Større trygghet og klare rammer rundt roller og ansvar vil føre til at teamet lettere kan samhandle i gjennomføringen av oppgaven, og derigjennom legge grunnlaget for et godt teamresultat.

Hvis du har lagt rammen så er det mye lettere å skape trygghet og ro i teamarbeidet, og man blir mindre usikker, og da oppnår du mål. Og det når ansvar blir fordelt, så er det for å skape trygghet for den oppgaven. Og da har man også større framdrift.

Klare ansvarsområder vil sammen med veldefinerte roller skape en form for felles forpliktelse i teamet. En skapt felles forpliktelse bidrar blant annet til at teammedlemmene gjør de oppgavene de har fått tildelt.

Ikke minst at det er satt i system slik at vedkommende, som er med på prosjektet, vet at her har vi skrevet ned at det er mitt ansvar, og at jeg kommer til å bli evaluert på det.

4.4.1 Formelle roller basert på stillingsnivå

Fordelingen av roller er kritisk for at et team skal bli bra, og de formelle rollene i teamene er i stor grad forhåndsdefinert av stillingshierarkiet i selskapet. Til hvert stillingsnivå er det knyttet en del forventninger til hva konsulentene skal bidra med i et teamarbeid.

Når du starter er din rolle i praksis å være analytiker. Og det betyr at du skal være i stand til å strukturere opp hvilken type data må jeg ha. Så må du svare på det, og faktisk samle dem inn. [...] Etter hvert går ansvarsområdene mer i å håndtere klientene og å sørge for at klientene på en måte er glad og happy, og å sørge for at våre leveranser er tunet med det klienten forventer.

Som sitatet illustrerer er en del av rollen, og dermed ansvarsområdene, gitt av stillingsnivået. De formelle rollene fra selskapet påvirker igjen hvordan deloppgaver og ansvar man får tildelt når teamet etableres.

Av og til så bare går det seg til, fordi du kjenner hverandre og det er på en måte litt gitt i stillingsnivået også.

Et kjennetegn ved konsulentbransjen er at man ikke har alle de formelle rollene definert innad i teamet, men at en del av rollene ligger eksternt. Eksempler på slike roller kan være rollen som fagekspert og kvalitetssikrer. Disse rollene, og arbeidsoppgavene knyttet til disse, slipper man dermed å bemanne innad i teamet. En slik fordeling av roller fremheves som en styrke med konsulentmodellen og bidrar til å sikre fleksibilitet og god tilgjengelighet på spesialkompetanse.

Vi er veldig fokusert på leveransen, at leveransen på en måte gjøres som den skal. Og at rollefordelingene er veldig effektive, det har vi nailed down.

4.4.2 Fordeling av arbeidsoppgaver basert på kompetanse

Definering og delegering av mer konkrete ansvarsområder og arbeidsoppgaver foretas i stor grad i oppstartsmøtene.

Arbeidsstrømmer og sånn, det diskuterer man absolutt. [...] Men nøyaktig hvordan man bryter ned i arbeidsstrømmer... En god prosjektleder har den diskusjonen med teamet, for da kan man, da blir det jo implisitt i den diskusjonen, hvem gjør hvilken arbeidsstrøm.

Det å bryte ned selve oppgaven i deloppgaver er noe som i mange tilfeller fremheves som en enkel prosess, og som i stor grad foregår i oppstartsmøtet. Fordelingen av de identifiserte oppgavene gjøres deretter både i forhold til hvilken formell rolle man har og teammedlemmenes kjennskap til hverandre i forhold til arbeidsrelaterte styrker, personlige ønsker og utviklingsmål.

Det blir ganske naturlig hvilken rolle man tar i prosjektet, fordi det ofte kobles opp mot kompetansen man har.

Konsulentteam er avhengig av gode leveranser, og kompetansen er i den forbindelse en kritisk faktor når team skal settes sammen. Arbeidsoppgavene fordeles i stor grad basert på kompetanse, i tillegg til nevnte stillingsnivå og personlige mål. Ofte er konsulentene på lavere nivå generalister, både i form av industrikompetanse og funksjonskompetanse (for eksempel endring, operation, revisjon, teknologi og lignende), og vil bidra til at man kan tildeles de fleste typer oppgaver. Etter hvert som man stiger i stillingshierarkiet vil de formelle rollene og rolleforventningene endres, og da også oppgavetyperne man får tildelt. I den forbindelse vil man bli mer spesialisert innenfor en bransje eller funksjon. For å kunne utvikle seg og få spesialkompetanse innenfor et område må konsulentene ta del i en læringsprosess og få arbeide med deloppgaver hvor de nødvendigvis ikke har mest kompetanse.

Ved bare å arbeide med det samme, vil man få en kortsiktig løsning som jeg ikke tror fungerer i det lange løp, fordi mennesker hele tiden må utvikle seg. Om man setter de samme menneskene og de samme personene til å gjøre de samme problemstillingene hele tiden, da blir du veldig effektiv i en kort periode, og så slutter folkene.

Av sitatet ser vi at kompetanseutvikling i konsultentselskapene er viktig for at ansatte ikke skal slutte. For at teamleder skal kunne oppnå best mulig utvikling av sine medlemmer bør de tilpasse fordelingen av arbeidsoppgaver til individenes personlige mål og utviklingsønsker. Flere teamledere påpeker imidlertid at de ikke alltid er like flinke til faktisk å gjøre det.

Ja, så vi liker i alle fall å tro at vi prøver å ta hensyn til det. Men det blir ikke tatt nok hensyn til det, det blir det ikke. Men modellen er der og det ligger til rette for at sånn skal det være.

En av årsakene til at man ikke ønsker eller våger å delegere arbeidsoppgaver basert på konsulentenes utviklingsbehov fremfor faktisk kompetanse, er at det ligger en risiko for at det kan gå galt, at det vil stjele tid fra andre oppgaver og at man må gjøre dobbeltarbeid. Tidspress og komplekse oppgaver er også forhold som taler for at man velger de som har kompetanse fremfor å lære opp nye i prosjektet.

Jeg er litt tilhenger av å gi litt ansvar, og prøve å få teammedlemmene til å ta det ansvaret. [...] Og så er det ikke alltid at det går like bra, og da får man jo, underveis i prosjektet så får man jo en forståelse av hvor mye støtte de trenger og hvor mye du må involvere deg, for hver enkelt.

Skal teammedlemmene utvikle seg og lære, samt være motiverte og få eierskap til teamoppgaven, er det viktig at de får tildelt ansvar. Ansvar for oppgaver forsøker teamlederne ofte å delegere slik at teammedlemmene får utvikle seg ved at de får litt større ansvar enn de er komfortable med. Gjennom dette vil de utvikle seg og dermed oppnå læring. Bakdelen er at det, som ved delegering av arbeidsoppgaver til de som ikke nødvendigvis har all kompetansen, kan gå galt. Dette er en risiko som må avveies i forhold til blant annet prosjektets kompleksitet og viktighet. Til syvende og sist er det alltid teamleder og partner som har ansvaret for prosjektet, og det er de som må foreta vurderingen av hvor mye ansvar hver enkelt konsulent skal få tildelt.

4.4.3 Oppsummering

Oppsummert finner vi at det er mange likheter mellom selskapene og teamlederne i forhold til hvordan roller, ansvar og arbeidsoppgaver defineres og settes sammen. Alle selskapene har delvis faste formelle roller basert på hvilket stillingsnivå man har. Videre finner vi at mange av selskapene benytter seg av fleksibiliteten i konsulentmodellen ved at de har en del roller liggende utenfor selve teamet.

Alle teamledere forsøker å ta hensyn til teammedlemmenes individuelle ønsker i forhold til hvilke arbeidsoppgaver de får tildelt. Oppgavekompleksitet og tidspress bidrar sammen med teammedlemmenes kompetanse og erfaring til at man imidlertid ikke alltid lykkes med det. Det at rollene, ansvarsområdene og arbeidsstrømmene blir klart definert og fordelt til teammedlemmene trekkes frem som viktigere enn at de nødvendigvis er basert på personlige ønsker og utviklingsmål. Ved å legge opp til trygge rammer i forbindelse med klart definerte roller og arbeidsoppgaver vil man redusere usikkerhet, og derigjennom bidra til et bedre teamresultat. Ved å ta hensyn til teammedlemmenes ønsker vil man også fremme læring og

personlig utvikling. Dette vil kunne fungere som en viktig faktor sett til det at konsulenten blir motivert for oppgaven, mer tilfreds og dermed ønsker å bli værende i selskapet over tid.

4.5 Normer og spilleregler

Flere teamledere trekker frem at de etablerer spilleregler for å styre hvordan hver enkelt konsulent opptrer og samhandler i teamet. Utvikling og avklaring av disse er imidlertid ikke en systematisk og strukturert prosess som det brukes mye tid på i etableringsfasen.

Spillereglene er nok litt mer tilfeldig enn det vi skulle ønske at det hadde vært. [...]Men er det noen som har jobbet sammen sånn som fem ganger før, så vet man hvordan det fungerer, og da er det jo ikke det samme behovet heller.

Det fremheves flere årsaker til at det ikke finnes noe strukturert prosess rundt det å definere spilleregler og normer i et team, og at det er noe man bruker lite tid på. Ved at man kjenner hverandre godt eller har arbeidet sammen før, vil en del normer og regler allerede være satt før teamet etableres. De helt ferske teammedlemmene har imidlertid ikke denne erfaringen, men vil raskt komme inn i selskapets normer og spilleregler gjennom en rekke aktiviteter.

Det er to måter vi gjør det her på. Det ene er ved ansettelse, vi er ganske bevisst på hvilke typer folk vi ansetter. Når du kommer inn her så har du utgangspunktet passert det nåløyet sosialt sett hvordan du fungerer. Og den andre biten er da når du først er kommet inn, så får du en liten sånn tilleggsak på hvordan det er vi tenker i forhold til selskapets regler og "code of conduct".

Både selskapsreglene og deres "code of conduct" er nedskrevne spilleregler på hvordan man skal oppføre seg. Disse vil i mer eller mindre grad påvirke normene i teamene. Enkelte teamledere benytter oppstartsmøtene til å minne om disse kravene til blant annet profesjonell atferd.

Profesjonell atferd... [...] det er ikke mye diskusjon, men det er mer en konstatering på at sånn gjør vi det...

Det er veldig mye som bare er gitt. [...] Det er veldig lite eksplisitt snakket om sånne ting.

En annen årsak til at det brukes lite tid på eksplisitt å diskutere og avklare normer og spilleregler i teamets etableringsfase, er at selskapene ofte har en sterk kultur for hva og hvordan ting gjøres.

Jeg tror at veldig mange av de spillereglene ikke er klart definert, men det er mer en del av kulturen eller ukulturen som finnes der...

4.5.1 Beslutningstaking

Regler for hvem som skal ta beslutningene og hvordan disse skal tas er sterkt forankret i kulturen og stillingshierarkiet. Gjennom stillingshierarkiet er det klart at det alltid er partner som har siste ordet når en beslutning skal tas. I mange situasjoner er det imidlertid teamleder, og ikke partner, som har ansvaret for å gjennomføre de daglige beslutningene.

Det er ikke noen nedskrevne regler på det. Men, hvis det er en partner på prosjektet så er det han som tar den siste beslutningen uansett.

Store ting er jo på meg og partner. Det er jo litt hierarki på det der også. De som er helt nye tar vel ikke så mange av beslutningene...

Selv om det er en klar hierarkisk struktur på beslutningsmyndigheten, vil det ikke være slik at teamleder og partner tar alle beslutningene alene, noe som er allment kjent i konsulent-selskapene. Teamledere forsøker i stor grad å involvere teammedlemmene i beslutningsprosessen gjennom både å delegere arbeidsoppgaver og ansvar for dem til hver enkelt, og å involvere dem når større beslutninger skal tas.

Jeg vil si at jeg lar prosjektmedarbeiderne bestemme ganske mye. Og jeg tror det er riktig måte å jobbe på og gi dem ansvar. Å la dem være med på beslutningsprosessen.

Veldig mange ting ønsker jeg ikke å diskutere fordi jeg vet at det er det mest effektive. Så vil jeg heller diskutere på riktig nivå de store strategiske eller større beslutningene.

I enkelte tilfeller fremheves det imidlertid at det er mest effektivt at teamlederen tar beslutningen alene som en rettferdig diktator.

Den mest effektive statsformen er ikke demokrati, men sånn rettferdig diktator...

I konsulentteam foretas det langt færre beslutninger av betydning enn i en del andre typer team. Mens man i enkelte selskaper skal fatte beslutninger om investeringer på flere milliarder, vil konsulentteamene i størst grad kun beslutte hvilke analyser man skal gjennomføre for å legge grunnlaget for andres beslutninger. Det at hver beslutning ikke

bidrar til store direkte utgifter, men kun påvirker analysekvaliteten og styrken i argumentasjonen i løsningen som presenteres, fremheves som en av årsaken til at det er lite eksplisitte regler og normer for hvordan disse skal fattes, og at det er opp til teamlederen å bestemme hvordan beslutningene skal håndteres.

Vi fatter jo ikke så mange beslutninger i prosjektene her. Det er da mer av typen om vi skal gjøre den analysen, eller skal vi ikke gjøre den analysen. [...]Og da er de aller fleste slike typer beslutninger en samtale, og så ender vi opp med en konklusjon.

Totalt sett er det slik med beslutningsregler som andre spilleregler, teamlederen er den som til syvende og sist bestemmer. Som nevnt tidligere er det teamlederen som har det overordnede ansvaret for prosjektet, og det vil da være naturlig at han også har fullmakt til å fatte beslutningene slik han ønsker.

Men, til syvende og sist så går det over skogen, så er det jeg som sitter med ansvaret, og da må det være litt symmetri rundt det der, og da skal jeg også ha beslutningsfullmakten på det. Og sånn er det, og det er alle innforstått med.

4.5.2 Oppsummering

Oppsummert finner vi at det brukes det lite tid på å diskutere og definere spilleregler og normer for teamet ved teametableringen. Likevel bruker alle teamlederne noe tid, i en eller annen form, på å avklare enkelte konkrete spilleregler i forhold til deres personlige stil og ønsker for hvordan teamet skal kommunisere og levere. Enkelte trekker frem at de skulle ønske at det ble brukt mer tid på disse avklaringene da de ser at spilleregler og normer er virkningsfullt i forhold til teamets prestasjoner. Svært mange av spillereglene som finnes i teamet oppstår imidlertid ikke tilfeldig, de er spilleregler, normer og rutiner som ligger i selskapets kultur og ”måten å gjøre ting på”. Spillereglene tas med inn i nye team basert på normer fra tidligere team og i selskapet generelt. Et eksempel på dette er regler i forhold til hvordan beslutninger tas. Til tross for at disse diskuteres i svært liten grad, ser vi at det likevel er svært tydelige regler for hvem og hvordan beslutninger skal tas.

4.6 Teamerfaring

Konsulentbransjen kjennetegnes ved at prosjektene ofte er av kort varighet og at man arbeider på flere prosjekter og i flere team samtidig. Av det følger det naturlig at man i løpet av et år har arbeidet på mange team, med mange forskjellige teammedlemmer og teamledere, og at man dermed raskt har opparbeidet seg en del erfaring som teammedlem og til det å

jobbe i team. I tillegg vil de fleste personene som arbeider i konsulentbransjen like det å arbeide i team.

De fleste konsulentene er veldig vant til å jobbe i prosjekter. Det er hverdagen vår. Så det er veldig lett å hele tiden... Du er vant til å komme inn i nye prosjekter og nye sammensetninger. Jobbe med ulike mennesker.

Gjennom å arbeide på flere prosjekter og til dels med de samme personene regelmessig, vil man opparbeide seg erfaring og kjennskap til hvordan ting fungerer og skal gjøres. En teamleder fremhever at dette påvirker både hvor mye tid man bruker på ulike etableringsaktiviteter, men også hvordan man samarbeider og samhandler underveis i teamarbeidet.

Hvis du begynner å få inn veldig mange nye på et team som du ikke har jobbet med, så må du jo bruke mer tid på de enn de du har jobbet fast med i fem år. Jeg har folk her som jeg nesten ikke trenger å fortelle hva de skal gjøre fordi de vet hvordan jeg liker at ting skal gjøres.

Ved å slippe å bruke tid på å bli kjent, diskutere hvordan man skal samhandle, hvordan roller, ansvar og arbeidsoppgaver skal fordeles og hvilke spilleregler man skal ha, fremhever flere teamledere at man har mer tid på å planlegge oppgaven teamet skal løse og å faktisk løse dem.

Det at man stadig arbeider med nye team og personer gjør at man får god trening i hvordan man skal forholde seg og arbeide i team innen hvert selskap. I tillegg til den mer generelle kunnskapen om teamarbeid i det aktuelle selskapet vil man også etter hvert oppnå mer spesifikk erfaring i forhold til hvert teammedlem. Dersom man har arbeidet med teammedlemmene før og kjenner disse før teamet etableres, vil bruken av etableringsaktiviteter kunne reduseres, og man kan raskere gå i gang med selve oppgaveløsingen. En slik spesifikk teamerfaring vil også gjøre kommunikasjon og koordinasjon blant teammedlemmene mer effektiv.

Jeg synes det er veldig morsomt å jobbe med nye mennesker. Jeg bare sier at teamsammensetning, et team som har jobbet mye sammen, jobber mer effektivt enn folk som ikke har jobbet sammen.

4.7 Teamresultat

Det å måle et teams resultat kan være svært vanskelig, og gjennom intervjuene kommer det frem en rekke ulike meninger om hvilke dimensjoner som må være oppfylt for at et teamresultat skal kunne omtales som godt. I tillegg til at det er vanskelig å definere vurderingskriterier for et godt teamresultat, er det vanskelig å måle disse da det er en rekke ulike faktorer som påvirker de ulike resultatdimensjonene.

Et godt team kan levere et godt resultat. Et dårlig team kan også levere et godt resultat. Et dårlig team kan levere et dårlig resultat. Jeg synes det er vanskelig å måle.

Det er vanskelig å måle hvor godt et team presterer som et team. Det består av en rekke individer som isolert sett leverer individuelt, og så spørres det om de samlet leverer mer enn de hadde gjort en og en... Det tror jeg i hvert fall det er en mulighet for.. Så spørres det hvor mye mer...

Mange av intervjuobjektene påpeker at det i utgangspunktet finnes to ulike dimensjoner av teamets resultat; teamytelse og personlig suksess. Førstnevnte omhandler kvalitet, tid og lønnsomhet, altså det å optimalisere for klienten. Den andre dimensjonen omhandler hvordan man optimaliserer for de ansatte gjennom at de lærer og trives. Dette illustreres av en teamleder slik:

Vi som et konsulentteam må ikke bare tenke resultater. Du har eksterne og interne sider på en måte. Den ene tingen er å optimalisere for klienten, og så må du også optimalisere for de ansatte.

Momentene i den videre presentasjonen rundt teamets resultat vil bli strukturert i forhold til de nevnte dimensjonene teamytelse og personlig suksess. Avslutningsvis vil vi kort oppsummere funnene og presentere hvordan intervjuobjektene mener teamresultatet henger sammen med etableringsfasen.

4.7.1 Teamytelse

For å sikre at teamets leveranse blir slik den skal, både med tanke på kvalitet, tidspunkt og at den tilfredsstillende kundens behov, er det viktig at det er en klar struktur på hva som skal gjøres. Et viktig moment som trekkes frem i forhold til om et team er effektivt, er hvorvidt man klarer å unngå dobbeltarbeid samtidig som man klarer å levere til rett tid og med riktig kvalitet.

Effektivitet vil jeg si er ekstremt viktig. Effektivitet vil si også at det er minst mulig dobbeltarbeid, at ting blir levert i riktig tid. Men igjen, og som også er en konsekvens av klar kommunikasjon og klart definerte roller og ansvar.

Gjennom intervjuene finner vi at det i tillegg til å unngå dobbeltarbeid, og dermed få levert på tid, er to kriterier som trekkes frem som viktige i forhold til å vurdere et teams prestasjon.

Det er to veldig viktige kriterier på dette. [...] Det viktigste er at leveransen er av høy kvalitet, det er det klart viktigste. [...] Den andre tingen er lønnsomhet, et hvert prosjekt må alltid være lønnsomt.

Selv om kvaliteten i mange sammenhenger kan være vanskelig å måle, så vil lønnsomheten være et effektivitetsmål som enklere lar seg identifisere. Et intervjuobjekt forteller at deres kvalitetsmål i stor grad består av hvorvidt budsjett og tidsfrister ble overholdt. Enkelte team sjekker også opp med kunden hvorvidt de føler de har fått det de etterspurte og ønsket.

Det er jo å se på kvaliteten på jobben som er gjort, er det sjekket opp om budsjettet og tidsfrister er overholdt, og at kunden har fått det produktet han ville og spurte om.

Oppsummert finner vi at det er spesielt fem forhold som går igjen for å vurdere om et team er effektivt; minimalt med dobbeltarbeid, kvalitet på leveransen, lønnsomhet, levering på tid og levering av det kunden ønsket seg.

4.7.2 Personlig suksess

Det er ikke kun kvaliteten på leveransen som er avgjørende for hvorvidt et team har prestert bra. Alle teamlederne forteller at utvikling av medarbeidere, altså at medarbeidere lærer i løpet av teamarbeidet, er et viktig element i forhold til om man kan si at et teamresultat har vært bra. Viktigheten av dette trekkes frem blant annet slik:

Det man også må få med seg er jo at disse menneskene; konsulentene, prosjektlederen og alle andre her skal trives i selskapet. De skal utvikles og de skal ha kontinuerlig læring gjennom prosjektarbeid.

En teamleder diskuterer imidlertid hvorvidt læring er et mål for teamet og dermed noe som kreves for at et teamresultat skal kunne defineres som godt, eller om det egentlig bare er et middel for å oppnå gode leveranser, som igjen fører til et godt resultat. Enkelte andre teamledere trekker også frem at læring kan ses på som et middel for å oppnå bedre teamresultat i fremtiden. Likevel konkluderer majoriteten av teamlederne, og også vedkommende

som diskuterte hvorvidt læring var et mål eller et middel, at personlig læring helt klart er en viktig dimensjon innen teamets resultat.

Læring er kritisk. Dette er people business [...] Uten interessante oppgaver så forsvinner man.

Læring og personlig utvikling hos konsulentene er et viktig kriterium for at de skal bli værende i selskapet, og er derigjennom en viktig dimensjon for å vurdere teamets resultat. Konsulenter arbeider i tillegg mye og har lange dager på jobb, og det er derfor viktig at de også trives for å unngå at de slutter.

Det er veldig viktig for selskapet at vi tar vare på medarbeiderne, utvikler dem og passer på at de trives, at man har et liv, ikke bare på jobb, men også utenfor.

Trives du på jobb vil du også være mer motivert til å arbeide, noe som er et viktig forhold sett til at konsulentene skal over i et nytt team når dagens team er ferdig. Motiverte medarbeidere fører også til høyere vilje til å bidra og mer lojal innstilling til selskapet.

... prosjektet leverte greit og alt det der, men det var et helvete så lenge det stod på, for det var ingen som hadde det noe gøy. Og det er litt sånn, det handler om motivasjon, ikke sant. Inspirasjon, det er også viktig. Og man bruker mye tid på jobben, så det er klart at en god prosjektleder evner å motivere folk rundt seg.

Av overnevnte sitat ser vi at evnen til å motivere og inspirere folk slik at de trives i teamet og selskapet er et viktig kriterium for et godt teamresultat. Det at teammedlemmene er motiverte og trives i teamet er viktig i forhold til om de ønsker å arbeide mer med de samme menneskene, arbeide mer i team og om de ønsker bli værende i selskapet.

4.7.3 Oppsummering

For at et team skal levere et godt resultat må det løse oppgaven med god kvalitet innen en gitt tidsfrist. Kundens oppfattelse av kvaliteten på løsningen må også være god, og de må være så tilfreds at de vil kunne velge det aktuelle selskapet om igjen ved nye prosjekter. I tillegg ser vi at personlig suksess er et viktig moment som bør være til stede for at man skal kunne omtale et teamresultat som godt. Det er viktig at man trives i teamet da dette gir mer motivasjon og vilje til å bidra i løsningen av oppgaven, som igjen er viktig i forhold til teamets leveranse kvalitet. Personlig utvikling og trivsel er altså essensielt i forhold til at konsulentene skal bli værende i selskapet. Konsulenter er som kunnskapsarbeidere fleksible

og attraktive, og vil enkelt kunne flytte på seg dersom de ikke får den personlige suksessen de krever.

Jeg gjør det fordi at jeg ser det gir nytte til prosjektet, det skal være sagt, og det tror jeg de fleste andre også gjør. Fordi buser du bare på og tror at ressursene styrer seg selv, så tar du feil...

Som flere av sitatene i dette kapittelet illustrerer, ser vi at teamlederne indirekte hevder at etableringsaktiviteter påvirker teamets resultat. Enkelte teamledere, som sitatet ovenfor illustrerer, forteller også direkte at gjennomføring av etableringsaktiviteter har en effekt på teamets resultat.

It is your Work in life that is the ultimate seduction.

– Pablo Picasso

5 Diskusjon studie en

Studiens bakgrunnsmodell (Figur 1-1) er basert på Mathieu og Rapp (2009) sin studie om hvordan etableringsaktiviteter påvirker teamets resultat. Basert på litteraturgjennomgangen forventet vi at vi skulle finne en kategori av etableringsaktiviteter knyttet til utarbeidelse av en plan for hva teamet skulle gjøre, omtalt som *ytelsesstrategi*. Videre forventet vi å finne en kategori av etableringsaktiviteter knyttet til hvordan teamet skulle arbeide sammen, omtalt som *teamkontrakter*. Denne kategorien forventet vi igjen at skulle fordele seg langs fire ulike dimensjoner.

Gjennom intervjuene fant vi at teamlederne trakk frem viktigheten av å utarbeide en ytelsesstrategi, og at de takk frem tre dimensjoner innen teamkontrakt. Dimensjonene som ble trukket frem var viktigheten av (i) å ha *kjennskap* til hverandres personlige og arbeidsrelaterte forhold og (ii) *roller og arbeidsoppgaver*, noe som samsvarer med det vi i litteraturgjennomgangen omtalte som personlige egenskaper, roller og ansvar. Videre trakk de frem (iii) *normer og spilleregler* som et viktig forhold. Dette samsvarer med en av dimensjonene fra teoridelen. Basert på litteraturgjennomgangen forventet vi imidlertid å finne to til dimensjoner innen teamkontrakter; beslutningsregler og konflikthåndtering. Førstnevnte viste seg å være tilnyttet normer og spilleregler, mens sistnevnte ble lite omtalt i intervjuene. I forhold til teamets resultat fant vi støtte for å kunne dele dette inn i tre dimensjoner; teameffektivitet, læring og tilfredshet.

I tillegg til nevnte funn, fant vi også fire momenter som det ikke var tatt høyde for i modellen eller i litteraturgjennomgangen; viktigheten av (i) *kvaliteten på teamprosessen*, (ii) *teamkompleksitet*, (iii) *teamerfaring* og (iv) *teamhomogenitet*. Disse viste seg å være viktige i forhold til teametablering og teamresultat. I dette kapitlet vil vi innledningsvis kort diskutere teamresultatet. Deretter vil vi ta for oss henholdsvis ytelsesstrategi og teamkontrakter. Avslutningsvis diskuteres de fire momentene som vi ikke forventet å finne basert på litteraturgjennomgangen.

5.1 Teamresultat

Til tross for at det er enkelte ulikheter mellom konsulent- og revisjonsavdelingene, finner vi at de er like innenfor en rekke områder. Alle teamene består som regel av et mindre antall mennesker som samhandler om et felles mål og hvor medlemmene har spesifikke roller å oppfylle. I tillegg er de ofte gjensidig avhengig av hverandre ved at hvert teammedlem ofte arbeider med en del av en større oppgave. Vi kan dermed konkludere med at det som teamlederne og selskapene omtaler som prosjektgrupper, arbeidsgrupper og team er ” *et mindre antall mennesker [...] som er forpliktet til en felles hensikt...*” (Katzenbach & Smith, 1993b, s. 45), og at det dermed sammenfaller med hva definerer og forstår som et team.

Marks med flere (2001) påpeker at team gjennomfører ulike prosesser i løpet av sin levetid, noe vi også finner for vår studie av teamene. I utgangspunktet har konsulentteamene en egen prosess hvor teamet settes sammen, før de går i gang med etableringsfasen hvor de gjennomfører ett eller flere møter for å planlegge teamets videre arbeid. Disse møtene foregår både som individuell samtale mellom teamleder og teammedlem og som fellesmøter hvor hele teamet er til stede. Videre brukes en svært stor del av teamets levetid på selve handlingsfasen hvor teamet gjennomfører oppgaven.

I forhold til litteraturgjennomgangen finner vi at teamlederne i stor grad skiller mellom teameffektivitet og teammedlemmenes egensuksess i form av læring og tilfredshet når de snakker om teamets resultat. Dette skillet stemmer overens med Hoegl og Gemuenden (2001) definering av ulike teamresultatdimensjoner. I forhold til teameffektivitet fant vi at teamlederne vektla effektivitet knyttet til både kvaliteten på leveransen og effektivitet i forhold til tid og kostnader. Mens Gladstein (1984) skiller mellom tre typer tilfredshet, ser vi at teamlederne i utgangspunktet fokuserer på to av dem; arbeidstilfredshet og teamtilfredshet. Førstnevnte handler om hvorvidt teammedlemmene er fornøyd med selve teamarbeidet, og må ses i sammenheng med hvordan arbeidsoppgaver teammedlemmet får, hvordan de passer overens med vedkommendes utviklingsplan og personlige mål, og hvor mye støtte man får i arbeidet. Teamtilfredshet fremheves av teamlederne som viktig for å skape motivasjon til å delta videre i teamarbeidet, for å yte mer og for generelt å ha det morsomt i teamene. Tilfredshet er også viktig for at konsulentene skal bli værende i selskapene over lengre tid.

Læring omfatter ifølge Denison med flere (1996) både hvordan teammedlemmene som enkeltpersoner lærer, og hvordan teamet som helhet lærer. Gjennom intervjuene finner vi at

det i svært stor grad er førstnevnte som fremheves ved at det er medlemmenes opparbeiding av nye ferdigheter og kunnskap som er viktig. Indirekte sies det imidlertid at teamlæring også er viktig ved at teamets totale evne til å levere mer effektivt i fremtiden også økes ved at hvert enkelt medlem lærer.

5.2 Etableringsaktiviteter

5.2.1 Ytelsesstrategi

En av aktivitetene som gjennomføres i etableringsfasen, og som fremheves som viktige av teamlederne, er utarbeidelse av en plan for hva teamet skal gjøre, omtalt som ytelsesstrategi. Gjennom vår studie finner vi at målet og formålet med teamet ofte er definert i et prosjektmandat utarbeidet før teametableringen. I en del tilfeller vil kun formålet være definert, og det er opp til teamet å definere konkrete mål og delmål. Denne prosessen kan ses i samsvar med hva Marks med flere (2001) omtaler som målformulering. Teamlederne hevder at utarbeidelse av disse målene vil føre til bedre teamresultat gjennom at man skaper en felles forståelse for hvor teamet skal, noe som stemmer overens med hva Smith med flere (1990) hevder.

Selv om teammedlemmene tidvis har liten innvirkning på mål og formål, vil de ha stor innvirkning på andre deler av ytelsesstrategien. Dette ser vi blant annet gjennom sesjoner med problemløsning i oppstartsmøtene, hvor man forsøker å definere hva man egentlig skal gjøre og hvordan man skal løse teamets utfordring. Teammedlemmene har i hele denne fasen mulighet til å bidra med innspill og meninger og å påvirke hvordan ytelsesstrategien skal se ut på disse områdene. På denne måten kan vi si at teammedlemmene deltar og er med på å definere hvilke deloppgaver som skal gjøres, hvilke delmål som skal nås og hvordan disse skal prioriteres.

Utarbeidelse av en ytelsesstrategi og en formell plan for hva teamet skal gjøre, omtales av teamlederne som svært viktig, og er kanskje den viktigste prosessen som skjer i etableringsfasen. Disse påstandene stemmer overens med hva flere forskere hevder (se f.eks. Marks et al., 2001; Mathieu & Schulze, 2006; Norton & Sussman, 2009).

5.2.2 Teamkontrakt

Kjennskap til personlige og arbeidsrelaterte forhold

Flere teamledere trekker frem at det å ha kjennskap til hverandre i stor grad skjer i forhold til to ulike dimensjoner; personlig og arbeidsrelatert. De fleste selskapene har en måte å

kartlegge og bli kjent med teammedlemmenes arbeidsrelaterte ferdigheter, mens de har andre måter å bli kjent mer personlig. Sistnevnte kommer blant annet til syne gjennom de teamledere som gjennomfører en individuell samtale i forkant av oppdraget, hvor det enkelte teammedlem får mulighet til å informere om personlige forhold som det bør tilrettelegges for i teamarbeidet. Den arbeidsrelaterte kjennskapen fremheves av teamledere å komme gjennom tidligere erfaringer, oppdragsevalueringer og erfaringsutveksling med andre teamledere i organisasjonen. Oppdragsevalueringen vil ifølge enkelte teamledere fungere som en mer avansert form for personlighetstest, og gi en detaljert og utfyllende beskrivelse av hvordan medlemmene arbeider i team, hva de er flinke til og hva de kan forbedre seg på. På denne måten får teammedlemmene muligheter til å lære hverandre å kjenne langs flere dimensjoner gjennom ulike typer aktiviteter, noe som samsvarer med hva Jeffery med flere (2005) påpeker er viktig for at et team skal kommunisere og samarbeide godt.

Roller og arbeidsoppgaver

Et viktig funn i intervjuene er hvordan konsulentteamene forholder seg til avklaringen og definering av roller, ansvar og arbeidsoppgaver i etableringsprosessen. Flere teamdefinisjoner fremhever viktigheten av å ha en klar rolleavklaring. Ser vi tilbake på teamdefinisjon til Salas med flere (1992) hevdes det at et team er en sammensetning ”... *hvor hvert medlem har en spesifikk rolle å innfri...*” (s. 3). Av våre intervjuer kommer det frem at fordelingen av roller og arbeidsoppgaver blant teammedlemmene er en strukturert prosess. Fordelingen foregår som regel i et felles teammøte hvor man, etter å ha drevet problemløsning rundt oppgaven, fordeler oppgaver basert på stillingsnivå, kompetanse, kapasitet og individuelle ønsker. Dette er i samsvar med hva Smolek med flere (1999) definerer som oppgaverolle. De definerer imidlertid også to andre typer roller; lederrolle og prosessrolle. Av våre resultater finner vi at leder- og prosessrolle i stor grad er forhåndsbestemt til å gjelde teamleder og delvis prosjektets partner (juniorpartner). Disse har hovedansvaret for å drive arbeidet fremover. Assmann (2008) påpeker at det vil kunne oppstå et maktforhold mellom deltakerne i teamet når man har en fast leder. I flere av våre intervjuer trekkes det frem som nødvendig at en teamleder har større makt, da det er han som sitter med det overordnede ansvaret i tilfelle noe går galt.

Kvalitet og presisjon på leveransen er viktig, og konsulentselskapene er derfor avhengig av at team settes sammen av mennesker med riktig kompetanse. Gjennom intervjuene trekker alle teamlederne frem at teammedlemmenes kompetanse er svært viktig, og tidvis avgjørende i forhold til å levere gode resultater. Dette funnet er i tråd med Hackman (1987),

som hevder at mengden kunnskap og ferdigheter teammedlemmene har vil ha stor påvirkning på teamets prestasjon. Rolle- og oppgavefordelingen i teamene vil av den grunn være preget av at kompetanse tidvis prioriteres fremfor andre kriterier. I mange tilfeller er det imidlertid slik at det er svært mange av konsulentene som har den kompetansen som skal til for å løse oppdragene, noe som blant annet skyldes at de fleste selskapene ønsker å gi de yngre konsulentene en bred kunnskapsplattform fra begynnelsen av.

I og med at de fleste teammedlemmer på lavere nivå kan betegnes som generalister, altså at de har en generell bred kompetanse- og kunnskapsprofil, vil det være lett å delegere roller i forhold til vedkommendes kompetanse. En slik fordeling av arbeidsoppgaver gjør også at konsulentene utvikler seg og lærer, noe som trekkes frem som viktig i konsulentbransjen. På den andre siden kreves det ofte dybde- og spesialkompetanse i forhold til de oppgavene som skal løses, noe som de ferskeste konsulentene sjeldent innehar. I slike tilfeller er det viktig å fordele roller til den som innehar den riktige spesialkompetansen, enten det er personer som bevisst er tatt med i teamet på grunn av kompetansen eller det er eksterne personer som teamet benytter som eksperter. Avveiningen mellom å delegere arbeidsoppgaver basert på kompetansen og å fordele for at teammedlemmene skal lære, trekkes av flere teamledere frem som krevende både ved teamsammensetting og rollefordeling.

De aller fleste selskapene ønsker at individuelle ønsker og mål skal bli tatt hensyn til i forbindelse med delegering av oppgaver og roller. Selv om det ikke alltid lar seg gjøre, fremheves det at dette etterleves så godt det lar seg gjøre. Ved at konsulentene tilhører en ressurspool vil deres kapasitet, altså hvem som er ledig når et nytt team skal settes sammen, også være en avgjørende faktor både når teamet skal settes sammen, og når oppgaver og roller fordeles innad i teamet. Teamsammensettingen avhenger i stor grad av hvem som er ledig, mens tilgjengeligheten på teamet i form av hvorvidt konsulentene også er på andre team samtidig til dels påvirker hvilken rolle og arbeidsoppgaver konsulentene får.

Levin og Rolfsen (2004) nevner tre faktorer som former hvilke roller et teammedlem bør ha; egne forventninger til arbeidet, andres forventninger til vedkommende, og vedkommendes oppgaverrelaterte ferdigheter og kompetanse. Alle teamlederne trekker frem at teammedlemmenes egne forventninger og ønsker spiller inn på hvilke oppgaveroller de får tildelt. Enkelte bruker tid i fellesskap på å diskutere og tilpasse arbeidsoppgavene opp mot teammedlemmenes utviklingsplan og personlige mål, mens de selskapene som benytter seg av individuelle samtaler i etableringsfasen ofte gjennomfører forventningsavklaringen i disse

møtene. I tillegg til det som avklares i disse møtene, finnes det i de fleste selskaper klare forventninger knyttet til hvert stillingsnivå i organisasjonen, og hver enkelt konsulent vil på den måten i stor grad være klar over hva som forventes av vedkommende. Stillingsnivået bidrar også til å forenkle utfordringen i forhold til hvilke oppgaveroller og ansvar som skal fordeles til hvilke teammedlem. Teammedlemmer på lavere nivå får ofte roller som analytikere og analyseressurser, mens man etter hvert som man stiger i hierarkiet vil få andre roller og større ansvar ved at man da ofte besitter mer spesifikk kunnskap og erfaring.

McCrimmon (1995) påpeker at tildeling og delegering av konkrete oppgaveroller kan forhindre personlig utvikling og føre til at man kan føler seg mindre forpliktet til å bidra med innspill til andres oppgaver. Dette ser ikke ut til å være et problem i konsulentselskapene da de har aktive tiltak som skal forhindre dette. Gjennom å ha evalueringer som blant annet måler hvordan man hjelper og støtter andre, samt en kultur for kunnskapsdeling, legges det opp til både personlig utvikling og samarbeid. I tillegg hevder flere teamledere at man ved å definere klare og tydelige oppgaver, ansvarsområder og roller, vil kunne redusere usikkerheten og øke trykgheten rundt oppgavegjennomføringen, noe som igjen vil fremme både tilfredshet og læring til teammedlemmene. Konsulentteamet er gjensidig forpliktet i forhold til hva de skal levere. Dersom et teammedlem ikke gjør det han skal, eller ikke gjør det med tilfredsstillende kvalitet, vil resten av teamet måtte løse vedkommendes oppgave.

Ved at deloppgaver ofte er klare og lett atskillbare vil det være lett for teamlederen å identifisere hvert enkelts bidrag, noe som bidrar til å disiplinere medlemmene i forhold til at de gjennomfører de tildelte oppgavene med tilfredsstillende kvalitet og på tid. Denne formen for deloppgaver kan ses i sammenheng med hva L.L.Thompson (2008) omtaler som sammensluttet avhengighet mellom oppgavene, altså at hvert teammedlem gjennomfører en oppgave som i etterkant settes sammen til et produkt. Alle oppgavene til konsulentselskapene er imidlertid ikke av denne avhengighetstypen. Flere teamleder, og da spesielt innen konsulentavdelingene, fremhever at man ofte samarbeider om å løse deloppgaver og hjelper hverandre. Ved å forstå helheten av teamets oppgaver i forhold til de deloppgavene man selv arbeider med, gjør at man kan bidra til problemløsning, støtte og utførelse av andres deloppgaver. Dette taler for at den del av oppgaven er gjensidig avhengige, og dermed bidrar til at teammedlemmene er gjensidig avhengige av hverandre.

Normer og spilleregler

Gjennom intervjuene finner vi at etablering og avklaring av normer, rutiner og spilleregler er noe som er lite strukturert i etableringsprosessen. Mye av denne prosessen er personavhengig, og det er opp til hver enkelt teamleder å bestemme hvor mye tid vedkommende vil bruke på den. Mens enkelte teamledere fremhever at det varierer svært mye hvor mye de vektlegger denne fasen, trekker andre frem at de bruker noe tid på å avklare enkelte konkrete spilleregler. Dette gjøres i den hensikt av å forenkle teamlederens arbeid og for å få teamet til å prestere optimalt. Feldman (1984) hevder at en vanlig måte som normer kan oppstå på er gjennom eksplisitte uttrykk fra en leder, og er noe vi ser at stemmer godt overens med hvordan konsulentselskapene til dels etablerer spilleregler. Videre hevder han at de også kan oppstå ved at de importertes fra tidligere teamarbeid og i fra organisasjonen. En slik normdannelsesprosess kan være en av forklaringene til hvorfor vi ikke finner at teamene i konsulentselskapene bruker spesielt mye tid på slike aktiviteter ved teametableringen.

Konsulentteam er ofte av kortere varighet, og konsulenter arbeider ofte på en rekke ulike team i løpet av et år. Selv om disse som regel består av ulike teammedlemmer og teamledere, vil det oppstå en del felles spilleregler og normer som gjelder for selskapet som helhet, og de vil dermed bli importert fra tidligere teamarbeid og inn i nye team. Mye av det samme finner vi i forhold til hvordan teamene danner rutiner. Selv om en del av oppgavene som teamene skal løse alltid er unike, vil mange av rutinene i forhold til hvordan man skal løse deloppgaver, avholde møter, strukturere analyser og så videre, være rutiner som importeres fra tidligere teamarbeid eller opplæringsperiode i selskapet. Ved løsning av unike eller ukjente oppgaver som ikke har vært gjort før, er imidlertid teamet avhengig av å skape eller utvikle nye rutiner og normer (Gersick & Hackman, 1990). I slike tilfeller vil rutiner og normer dannes veldig raskt, noe som betyr at det er viktig å legge til rette for og styre denne prosessen slik at normer og spilleregler dannes i henhold til hvordan teamet ønsker at de skal være. Dette finner vi at til dels skjer i konsulentbransjen ved at det i situasjoner hvor man står overfor nye, komplekse oppgaver brukes tid på å tidlig definere og utvikle rutiner i teamets oppstartsfasen og i nær sammenheng med ytelsesstrategien.

Importerte normer og spilleregler finner vi at også gjelder i forhold til hvordan beslutninger tas. Gjennom å bli kjent med selskapets kultur, normer og spilleregler vil teammedlemmene i stor grad kjenne til hvilke beslutningsregler som gjelder allerede før et team etableres. En rekke teamledere forteller blant annet at det i etableringsfasen ikke er noe behov for å

diskutere og avklare hvordan beslutninger skal fattes. Konsulentene vet at det stort sett søkes en konsensusbasert beslutningstilnærming, men at det ved uenighet alltid er teamleder og partner som har det siste ordet. Erfaringen med både de spesifikke personene man skal være på team med, og teamerfaringen generelt i fra selskapet, vil altså være avgjørende for hvorvidt og hvor godt man klarer å importere rutiner og normer. Dette kan være en forklaring på hvorfor vi i vår studie finner at det brukes lite tid på avklaring av normer og spilleregler i teametableringen.

Feldman (1984) påpeker at det er enkelte normer som har større sjanse for å bli håndhevet i et team enn andre. Normer som hjelper teamet å overleve og takle kritiske situasjoner er en av dem, og er noe vi finner igjen gjennom intervjuene. Flere av de spillereglene som trekkes frem, spesielt i forhold til beslutninger og strukturering av analyser og leveranser, omhandler hvordan man skal forholde seg dersom det skjer noe uforutsett og dersom det er sterkt tidspress. Videre finner vi, i tråd med Feldman, at mange av de normene som trekkes frem i stor grad er normer som bidrar til å forenkle og forutsi andre teammedlemmers atferd. Dette kommer frem gjennom nedskrevne regler i form av stillingsbeskrivelser og hierarki, men også uskrevne regler og normer for hvordan analyser skal gjøres og struktureres, og hvordan kvaliteten på del leveranser skal være.

5.3 Teamprosessen

En rekke av teamlederne hevdet at etableringsaktivitetene, i tillegg til å påvirke teamets resultat i form av bedre teameffektivitet, mer læring og større trivsel, også påvirker hvordan kvaliteten på teamprosessen er. Gjennom å ha en god plan for både hva teamet skal gjøre og hvordan teamet skal arbeide sammen, vil kvaliteten på teamets arbeid bli forbedret. Etableringsaktiviteter fører ifølge teamledere blant annet til bedre samhandling, samarbeid, koordinasjon og kommunikasjon. Likeledes fremheves det at tydelige planer og roller fører til mindre usikkerhet, større eierskap og mer motiverte ansatte.

Kommunikasjon fremheves som viktig i forhold til både hvordan et team skal prestere og hvordan teammedlemmene lærer av hverandre. Ved å ha en god kommunikasjon vil man ikke bare unngå misforståelser, men man vil også sørge for at informasjon deles åpent slik at alle teammedlemmene kan dra nytte av den i løsningen av oppgaven. Enkelte teamledere nevner at dobbeltarbeid vil redusere teameffektiviteten og at det bidrar til å redusere teamets resultat. Ved å sikre god planlegging og koordinering av oppgaver vil faren for dobbeltarbeid reduseres betraktelig. God koordinasjon vil videre sørge for at alle ser og forstår hvordan

deres bidrag vil være en del av helheten, noe som vil danne et større eierskap for de oppgavene som skal utføres. Dette er et viktig moment, og flere hevder at jo større eierskap teammedlemmene har til oppgaven, desto mer tilfreds vil det enkelte medlem bli. For at man skal kunne utnytte fordelene med å arbeide i team og å kunne levere oppgaveløsninger av ypperste kvalitet, er konsulentteamene avhengig av at deloppgavene balanseres mellom teammedlemmene slik at alle får utnyttet sine ferdigheter og kompetanse.

Gjennom intervjuene fremkommer det at det er lite konflikter i teamene. Enkelte teamledere trekker imidlertid frem at det noen ganger forekommer uenigheter om oppgaverelaterte forhold, men at de anser det både som sunt og positivt for teamets prestasjoner. Selv om enkelte forskere hevder at effekten av oppgaverelatert uenighet er uklar (se f.eks. Jehn, 1995, 1997), stemmer teamledernes positive oppfatning av oppgaverelaterte uenigheter ikke med annen teori (se f.eks. De Dreu & Weingart, 2003; Jehn et al., 2008; Jehn et al., 1999).

Ulike personer i et team kan oppleve uenighetsnivået ulikt, og dersom dette er tilfelle vil uenigheten ha en ekstra negativ effekt på teamets prestasjoner og tilfredshet (Jehn et al., 2010). I og med at teamlederne er de som har ansvar og skal lede teamet, behøver ikke deres opplevelse av teamprosessen å være likt teammedlemmenes opplevelse. Dette kan være en årsak til at vi gjennom denne studien finner et lavt nivå for uenighet, selv om det kan være et høyere opplevd nivå blant teammedlemmene.

5.4 Teamkompleksitet

I tillegg til kvaliteten på teamprosessen og teammedlemmenes erfaring, finner vi at forhold rundt kompleksiteten på teamets oppgaver går igjen. Konsulentteam er ofte satt sammen for å løse oppgaver som er av stor viktighet hos klienten. Dette, samt at de ofte står overfor oppgaver som de ikke har løst før og at de ved mange tilfeller arbeider under tidspress, er forhold som ifølge teamlederne øker oppgavens kompleksitet og potensielt stressnivå. Konsulentteamene har ofte mange deloppgaver som må koordineres og flettes sammen, og er tidvis sterkt avhengig av bidrag fra klientene, noe som kan føre til ytterligere økt kompleksitet og usikkerhet rundt oppgavegjennomføringen.

Ved at konsulentteamene i stor grad importerer rutiner i forhold til hvordan de skal samhandle og samarbeide, men må utvikle rutiner knyttet til hvordan de skal løse de nye, komplekse oppgavene, vil det ifølge Gersick og Hackman (1990) oppstå usikkerhet og uro rundt selve oppgavegjennomføringen. I slike situasjoner vil det være behov for en mer detaljert planleggingsprosess av hva teamet skal gjøre, hvordan oppgaven skal deles opp,

delegeres, prioriteres og løses, samt hvordan dette skal koordineres mellom teammedlemmene. Dette indikerer at etableringsaktiviteter må ses i sammenheng med teamets kompleksitet. I de situasjonene hvor teamet har løst liknende oppgaver før, forteller teamlederen at fokuset kjapt vil rettes mot selve handlingsfasen.

5.5 Teamerfaring

Et kjennetegn ved konsulentbransjen er at hver person ofte arbeider på en rekke team i løpet av en periode, og dermed får god erfaring med både det å arbeide i team og sammen med en rekke ulike personer. Dette forholdet var noe vi ikke hadde inkludert i vår bakgrunnsmodell for studien, men som gjennom intervjuene viste seg å være relevant for vår problemstilling.

Teamlederne trekker frem at generell erfaring fra teamarbeid i selskapet er viktig i forhold til om teamene presterer bra. Det er flere årsaker til at det er generell erfaring, og ikke nødvendigvis erfaring med personene på det aktuelle teamet, som trekkes frem. En årsak er at mange av konsulentene er svært homogene på mange områder, og dermed vil handle på tilnærmet lik måte. Ved at man vet hvordan en handler, vil man dermed også lettere kunne predikere hvordan andre personer i selskapet vil handle. Klare retningslinjer og normer for hvordan hver enkelt skal opptre, trekkes frem som en annen årsak. Disse to forholdene sikrer at mange av konsulentene oppfører seg likt uavhengig av hvilket team de er på og hvem de arbeider med, blant annet gjennom at man kan importere normer og rutiner fra tidligere teamarbeid. I tillegg nevner flere av teamlederne at de ofte arbeider i små avdelinger eller selskaper, og at man på den måten får erfaring og kjennskap gjennom avdelingen, tidligere prosjekter og andre aktiviteter. På denne måten vil teammedlemmene lære hvordan andre handler og hvordan de ønsker at ting skal gjøres, og man kan dermed spare tid i både etableringsfasen og handlingsfasen, samt gjennomføre oppgavene mer effektivt.

5.6 Teamhomogenitet

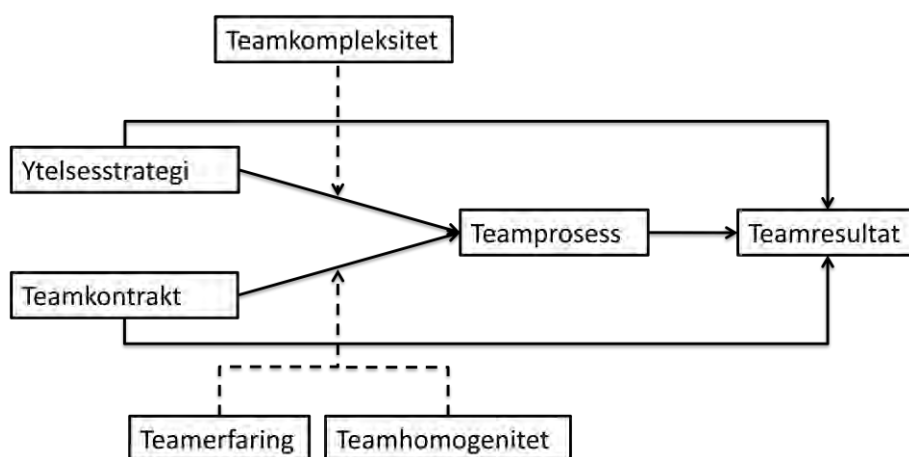
Det siste nye forholdet som kom frem gjennom denne utforskende studie er knyttet til teamhomogenitet og hvordan dette henger sammen med etableringsaktiviteter. Konsulentselskapenes ansettelsesprosess er ofte veldig strukturerende, og bidrar til at det ofte er en relativt homogen masse som ansettes i form av både kunnskap, erfaring og utdanning. I tillegg har ofte selskapene ulikt image og forsøker å ansette personer med en personlighetstype som passer selskapet. Videre vil det i stor grad være slik at det er en bestemt type mennesker som ønsker å arbeide i konsulentselskaper. Dette, samt at man gjennom intensiv kursing ved ansettelse blir enda mer lik, fremheves av flere som viktige

årsaker til at teammedlemmene er homogene. Ved at konsulentene er like vil de lettere kunne samarbeide, kommunisere og forstå hvordan andre vil handle, og det hevdes da at teamene har mindre behov for å benytte seg av aktiviteter knyttet til å planlegge hvordan de skal arbeide sammen i teamets etableringsfase.

Det at alle medlemmene i et team er homogene vil kunne påvirke kvaliteten i teamprosessen ved at uenighetsnivået reduseres (De Dreu & Weingart, 2003; Jehn et al., 1999). Stor homogenitet blant teammedlemmene kan derfor være en av årsakene til at vi gjennom intervjuene ikke finner spesielt stor grad av uenighet i konsulentteamene.

5.7 Oppsummering

Basert på denne kvalitative, utforskende studien har vi lært mer om hvordan teametablering foregår. Vi har sett hvordan ulike momenter henger sammen i forhold til det å legge grunnlag for et godt teamresultat gjennom bruk av etableringsaktiviteter. Vi har identifisert at etableringsaktiviteter, kategorisert som ytelsesstrategi og teamkontrakt, antas å ha både en direkte og indirekte effekt på teamets resultat, hvor sistnevnte virker gjennom å påvirke kvaliteten i teamprosessen. I tillegg har vi sett at det er tre forhold som kan moderere effektene av ytelsesstrategi og teamkontrakter på teamprosessene. Basert på utredningens bakgrunnsmodell og funnene i studie en har vi utviklet følgende forskningsmodell for studie to. I det påfølgende studiet vil vi, basert på denne modellen, utarbeide en del hypoteser om de ulike variablenes effekt på hverandre og teamets resultat.



Figur 5-1: Forskningsmodell basert på studie en

6 Hypoteseutvikling

Formålet med studie en var å utforske forhold rundt problemstillingen vår. I denne delen av studien, studie to, vil vi teste disse funnene gjennom en kvantitativ undersøkelse. Vår kvalitative undersøkelse har på den måten vært et grunnlag og en forberedelse til denne studien, noe som ifølge Grønmo (1996) og Saunders med flere (2009) vil sikre mer valid og reliabel forskning, og i større grad gi grunnlag for å generalisere funnene. Basert på vår forskningsmodell (Figur 5-1) vil vi i dette kapitlet utvikle hypoteser som vil teste de sammenhenger vi har identifisert i litteraturgjennomgangen og studie en. Disse hypotesene vil legge grunnlag for studie to. Etter dette vil vi i kapittel 7 presentere metoden som er brukt når vi skal teste disse hypotesene, før vi analyserer resultatene i kapittel 8. Avslutningsvis vil vi i kapittel 9 flette sammen og diskutere funnene gjort i de to studiene, før vi kommer med konklusjoner, praktiske implikasjoner og begrensninger i kapittel 10.

I resultatene fra den kvalitative studien finner vi at sammenhengen mellom teametableringsaktiviteter og teamets resultat er mer komplekst enn det som kommer frem av vår bakgrunnsmodell (Figur 1-1). Vi identifiserte at etableringsaktivitetene ikke bare dannet et grunnlag for gode teamresultat gjennom en direkte effekt, men også gjennom å ha en indirekte effekt på kvaliteten i teamprosessen. Videre fant vi at teamkompleksitet, teamerfaring og teamhomogenitet påvirket forholdet mellom etableringsaktivitetene og teamprosessen, og som var viktig å ta i betraktning når man skal forstå hvordan man kan legge grunnlag for et godt teamresultat.

I dette kapitlet vil vi først diskutere og utvikle hypoteser rundt hvordan *etableringsaktiviteter*, kategorisert som *ytelsesstrategi* og *teamkontrakt*, antas å henge sammen med teamets resultat. Deretter vil vi ta for oss *teamprosessen* og utvikle hypoteser for hvordan den påvirker teamets resultat, og videre hvordan ytelsesstrategi og teamkontrakt påvirker teamprosessen. Etter dette vil vi diskutere og utvikle hypoteser for de *modererende variablene* og hvordan de er antatt å påvirke forholdet mellom etableringsaktivitetene og teamprosessen. Avslutningsvis vil vi presentere en revidert versjon av forskningsmodellen hvor vi inkluderer alle hypotesene vi har utarbeidet. Denne modellen vil videre være grunnlaget for studie to.

6.1 Etableringsaktiviteter

6.1.1 Ytelsesstrategi

En *ytelsesstrategi* er en plan som lages i etableringsfasen og omfatter typisk analyse og formulering av teamets mål, oppgavestrategi, samt identifiser og prioriter hvilke deloppgaver som må gjøres. Ved å bruke tid på å utarbeide en slik ytelsesstrategi vil teammedlemmene få både eierskap, forståelse og påvirkningskraft i forhold til hva teamet skal arbeide mot (Marks et al., 2001; Mathieu & Rapp, 2009; Mathieu & Schulze, 2006).

Mathieu og Schulze (2006) påpeker at en ytelsesstrategi ikke må være så fast definert at den ikke lar seg endre, men heller bør fungere som et rammeverk som teamet kan forholde seg til dersom det forekommer endringer i de eksterne omgivelsene. Konsulentteamene opererer i omgivelser som ofte og nesten alltid endrer seg i løpet av teamets levetid. De intervjuede teamlederne fremhever at det å ha en fleksibel ytelsesstrategi er viktig i forhold til at teamet skal prestere godt. Både teamlederne og teori (se f.eks. Gersick, 1988) påpeker at teamene vil risikere å arbeide i feil retning over lengre tid, og dermed redusere teamets effektivitet, dersom ytelsesstrategien ikke er fleksibel.

Teamlederne fremhever videre at utarbeidelse av en ytelsesstrategi, eller i enkelte tilfeller en orientering om en allerede definert ytelsesstrategi, er noe av det viktigste man gjør i en etableringsfase. Våre funn i studie en indikerer at mange selskaper har en delvis satt struktur på hvordan man gjennomfører denne prosessen. Flere teamledere trekker frem at dersom man ikke vet hva man skal gjøre og hvor man skal, så er det uinteressant om man samarbeider bra eller ikke. Dette finner vi at stemmer godt overens med Mathieu og Rapp (2009) sine funn om at team som har en god ytelsesstrategi utkonkurrerer team som ikke har det, og at god kvalitet på ytelsesstrategien påvirker teamets effektivitet positivt. Basert på litteraturgjennomgangen og funnene i fra studie en kan vi dermed utarbeide følgende hypotese:

Hypotese 1: *Forholdet mellom kvaliteten på ytelsesstrategien og teamresultat er positiv*

6.1.2 Teamkontrakter

Alle selskapene fremhever at de i mer eller mindre grad har en struktur og klar formening om viktigheten av en ytelsesstrategi. Selskapene har imidlertid mindre fokus på hvordan teammedlemmene skal jobbe sammen for å nå målet, og da spesielt innenfor det enkelte omtaler som myke, mellommenneskelige relasjoner. Flere teamlederne trekker frem at de

savner mer fokus på mellommenneskelige relasjoner ved etablering og oppstart av team. Dersom et team skal oppnå ekstra gode resultater vil avklaringer rundt hvordan man skal arbeide sammen være noe man absolutt bør fokusere mer på. Dette stemmer overens med Mathieu og Rapp (2009), som i sin studie finner at avklaring og definering av forhold rundt hvordan man skal samhandle vil være viktig for å sikre gode teamresultater over tid.

Begrepet *teamkontrakt* har vi, basert på funnene i studie en, delt inn i tre dimensjoner; (i) å ha kjennskap til hverandre, (ii) definering og avklaring av roller, arbeidsoppgaver og arbeidsstrømmer og til slutt (iii) normer og spilleregler. Disse vil i det følgende diskuteres kort før vi utarbeider en hypotese rundt forholdet mellom teamkontrakt og teamresultat.

Det å *ha kjennskap til hverandre* er noe som både av teamlederne og litteratur fremheves som viktig for at et team skal prestere godt (se f.eks. Assmann, 2008; Jeffery et al., 2005; Rapp et al., 2010). Litteraturen hevder at man kan skille mellom to ulike måter å ha kjennskap til hverandre på; personlig og arbeidsrelatert. Dette skillet ser vi også går igjen i intervjuene. I likhet med Jeffery med flere (2005) fremhever teamlederne at konsulentene, ved både å ha kjennskap til hverandres personlige og arbeidsrelaterte forhold, lettere vil kunne kommunisere, samarbeide og bidra til et bedre teamresultat.

Basert på litteraturgjennomgang og funn i studie en ser vi at konsultentselskapene legger opp til en effektiv og fokusert oppgavegjennomføring ved tidlig i etableringsfasen å *definere roller og ansvarsområder*. Avklaringen av roller og ansvar fører til at man lettere vet hvordan man skal forholde seg til hverandre og koordinere innsatsen i oppgavegjennomføringen (Mathieu & Rapp, 2009). Ved å ha klart definerte ansvarsområder og roller vil man også sikre bedre kommunikasjon og en mer balansert oppgavefordeling gjennom at alle får bidra med perspektiver og meninger (Levin & Rolfsen, 2004). Dette er avgjørende for at et team skal bli best innenfor sitt område (Guttman, 2008). Mens enkelte hevder at tildeling av konkrete arbeidsoppgaver kan forhindre personlig utvikling (McCrimmon, 1995), fremhever teamlederne at tildeling av konkrete arbeidsoppgaver vil fremme læring og trivsel.

Den tredje dimensjonen som er viktig, er hvordan *normer og spilleregler* styrer teammedlemmenes handling og oppførsel i teamet. Normer skal ifølge Levin og Rolfsen (2004) bidra til blant annet å koordinere aktiviteter mellom teammedlemmene og styre handling. Ved å ha klart definerte normer og regler vil teamets resultat forbedres gjennom at det vil være lettere å forutsi andres handlinger og dermed lettere å forholde seg til resten av teamet

(Hackman, 2002). Ved at et team får avklart og definert sine rutiner, vil de også kunne guide atferden til teammedlemmene, og blant annet bidra til at det alltid er klart hva som skal gjøres og hvordan oppgaven skal løses (Gersick & Hackman, 1990). På denne måten vil man unngå å måtte bruke mye tid på at hvert individ må tenke igjennom hvordan vedkommende skal forholde seg til resten av teamet. Disse momentene finner vi også igjen i flere av intervjuene. Teamledere fremhever at teamets resultat er sterkt avhengig av hvor godt og samkjørt teamet er i forhold til hvordan man oppfører seg og i forhold til hvordan man kan delvis forutsi hva resten av teamet vil gjøre. Normer og spilleregler vil videre bidra til å unngå ukomfortable og pinlige situasjoner, som igjen kan gå ut over teammedlemmenes tilfredshet (Feldman, 1984). Klare spilleregler og rutiner knyttet til beslutninger og beslutningsprosesser bidrar også til at teamet leverer gode resultater. Man vil ikke bare spare tid på å ha klare retningslinjer for hvem som skal beslutte hva (Luecke, 2004), men klart definerte regler for beslutningstaking vil også føre til at prosesser oftere blir oppfattet rettferdig for alle i teamet (Guttman, 2008). Av de overnevnte årsaker kan vi derfor anta at klart definerte og avklarte normer, spilleregler og rutiner vil påvirke teamets resultat positivt.

Ved å legge til rette for (i) at teammedlemmene har kjennskap til hverandre, (ii) at roller, ansvar og deloppgaver er klart definert og (iii) at normer, spilleregler og rutiner er tydelige, vil man kunne legge et godt grunnlag for et godt teamresultat. Desto bedre kvaliteten er på disse dimensjonene av teamkontrakten, desto lettere vil det være å unngå problemer med samhandling og samarbeid, og teamresultatet vil dermed forbedres. Vi kan dermed legge frem følgende hypotese:

Hypotese 2: *Forholdet mellom kvaliteten på teamkontrakten og teamresultat er positiv.*

6.2 Teamprosess

Mathieu og Rapp (2009) undersøker i sin studie hvordan teamkontrakter og ytelsesstrategi virket direkte på teamets resultat. Flere intervjuobjekter trekker imidlertid frem at etableringsaktiviteter ikke kun virker direkte inn på teamets resultat, men at de også virker inn på selve teamprosessen hvor teamet gjennomfører oppgaven. Bedre kommunikasjon, koordinering, balansert fordeling av oppgaver basert på ferdigheter og gjensidig støtte er momenter som til stadighet trekkes frem som fordeler med etableringsaktiviteter i team. Disse fire momentene inngår i det Hoegl og Gemuenden (2001) definerer som teamarbeidskvalitet, og er ifølge dem et mål på hvor gode interaksjonen mellom teammedlemmene er i oppgavegjennomføringen. Hoegl og Gemuenden (2001) inkluderer imidlertid ikke uenighet

som en egen dimensjon som påvirker interaksjonen. Basert på annen litteratur (f.eks. De Dreu & Weingart, 2003; Jehn et al., 2008; Jehn et al., 1999) hevder vi at uenighet er et viktig forhold som påvirker kvaliteten på interaksjonen mellom teammedlemmene og at uenighet påvirker teamets resultat. Vi velger av den grunn å samle begrepene teamarbeidskvalitet og uenighet i en kategori, omtalt som *teamprosess*. I det følgende vil vi presentere hypoteser i forhold teamprosessens påvirkning på teamresultatet, og hvordan teamprosessen påvirkes av ytelsesstrategi og teamkontrakt.

Det er spesielt fire momenter ved *kommunikasjon* som er viktig i forhold til hvorvidt den påvirker teamets resultat; (i) frekvensen, (ii) tidsbruk, (iii) formalitet og (iv) hurtighet (Hoegl & Gemuenden, 2001). Pinto og Pinto (1990) finner at det ikke er noen forskjell mellom gode og dårlige team med tanke på bruk av formell kommunikasjon, men at gode team kjennetegnes ved høy og aktiv bruk av uformell kommunikasjon. Team som står ovenfor komplekse oppgaver vil ofte oppleve stress og droppe demokratiske problemløsninger. Av den årsak er det blant annet ekstra viktig å ha en åpen og hyppig kommunikasjon i de tilfeller hvor man står ovenfor oppgaver som kan føre til økt stressnivå (Weick, 1993).

God kommunikasjon er viktig for å få et klima for samarbeid og samhandling fremfor konkurranse. Mens man i et konkurransefremmende klima vil kunne øke motivasjonen til teammedlemmene, vil det for oppgaver som er gjensidig avhengige være mer effektivt å ha et *gjensidig støttende* klima. En konkurransepreget innstilling ved løsning av oppgaver hvor man er avhengig av hverandre, vil blant annet kunne føre til frustrasjon, mistillit og at man ikke vil klare å dra fordel av den varierte erfaring og kompetanse som er hos de ulike teammedlemmene (Hoegl & Gemuenden, 2001; LaFasto & Larson, 2001). Kommunikasjon og samhandling er videre viktig i forhold til å legge til rette for læring blant teammedlemmene (Campion et al., 1996; Pinto et al., 1993).

God *koordinering* av deloppgavene som skal løses bidrar til å øke teamets effektivitet (Hackman, 1987). I og med at mange team ofte er satt sammen av personer med ulik kompetanse, er det viktig å koordinere den enkeltes innsats og deloppgave best mulig. I tillegg vil det være avgjørende for teamets effektivitet at *oppgavene er balanserte*, det vil si at de er tilpasset kunnskapen og ferdighetene til hvert enkelt teammedlem. Det at bidragene er balanserte betyr imidlertid ikke at alle skal bidra med like mye, men at ingen er hindret i fra å bidra med ideer, forslag og momenter som kan være relevant for teamets oppgavegjennomføring (Hoegl & Gemuenden, 2001). Ved å gi hvert teammedlem muligheten til å

gjøre det de har kompetanse til, eller det de ønsker å utvikle seg på, vil teammedlemmene både få økt læring og tilfredshet.

Enkelte teamledere hevder, i tråd med forskning (se f.eks. Jehn, 1995, 1997), at oppgaverelatert *uenighet* kan påvirke teamets resultat positivt. Annen forskning hevder imidlertid at både oppgaverelaterte, personlige og prosessrelaterte uenigheter har negativ effekt på teamets effektivitet og teammedlemmenes tilfredshet (De Dreu & Weingart, 2003).

Kvaliteten i teamprosessen vil av overnevnte diskusjon være høy når det er god koordinasjon, kommunikasjon, gjensidig støtte og balanserte oppgaver, mens lav grad av uenighet også vil bidra til høy kvalitet i teamprosessen. Høy kvalitet i teamprosessen vil videre ha en positiv effekt på teamresultatet. Av dette kan vi dermed fremlegge følgende hypotese:

Hypotese 3: *Forholdet mellom kvaliteten i teamprosessen og teamresultatet er positiv.*

Det at teammedlemmene har kjennskap til hverandre vil føre til at de både kommuniserer bedre og lettere kan koordinere oppgaver seg imellom (Jeffery et al., 2005). Kjennskap til hverandres arbeidsrelaterte styrker bidrar også positivt i forhold til koordinering og balansering av oppgaver, som igjen bidrar til at man får benyttet seg av all kunnskap og erfaring som finnes i et team (Hackman, 1987). Ved å ha kjennskap til hverandre vil man også lettere kunne støtte og hjelpe hverandre. Fordeling av roller er vesentlig for å unngå dobbeltarbeid og vil forbedre koordineringen, samtidig som den sørger for at de som besitter ekspertkompetanse kan benytte denne til løsning av de riktige oppgavene (Assmann, 2008; Jeffery et al., 2005; Smolek et al., 1999; L. L. Thompson, 2008). Utarbeidelse av en god ytelsesstrategi, med en klar plan for hva som skal gjøres og hvordan deloppgaver skal prioriteres, fremheves også som noe som vil gjøre det lettere å gjennomføre oppgavekoordineringen i det man begynner å løse oppgaven (Marks et al., 2001). Ved å ha klare regler og rutiner for hvordan man blant annet skal handle og ta beslutninger i et team, vil man redusere sannsynligheten for at det oppstår uenigheter rundt dette i teamprosessen. Ved å ha utarbeidet en klar plan for hva man skal gjøre og hvordan man skal gjøre det, vil man også unngå at det på et senere tidspunkt oppstår diskusjoner og uenigheter rundt dette.

Av det overnevnte kan vi forså at både kvaliteten på ytelsesstrategien og teamkontrakter ikke kun påvirker teamets resultat, men også påvirker kvaliteten i teamprosessen. Vi kan derfor fremme følgende hypoteser:

Hypotese 4: *Forholdet mellom kvaliteten på ytelsesstrategien og kvaliteten i teamprosessen er positiv.*

Hypotese 5: *Forholdet mellom kvaliteten på teamkontrakten og kvaliteten i teamprosessen er positiv.*

6.3 Modererende variabler

Gjennom intervjuene i studie en ble både *teamkompleksitet*, *teamerfaring* og *teamhomogenitet* trukket frem som forhold som modererte etableringsaktivitetenes effekt på teamprosessen. I det følgende vil vi presentere hvert av disse momentene i detalj.

6.3.1 Teamkompleksitet

Edmondson og Nembhard (2009) peker på flere forhold ved teamets arbeidsoppgaver som kan påvirke hvordan et team presterer. Tidspress, leveransens viktighet for klienten og hvorvidt det er lett å måle teamets prestasjoner er alle forhold ved et teamarbeid som kan øke stressnivået. Ved lav grad av tidspress kan teammedlemmene oppleve kjedsomhet og miste fokus, mens de ved høy grad av tidspress vil kunne oppleve stress. Dersom det er høyt tidspress vil teamene arbeide med høyere hastighet og fokuseres om et mindre antall oppgaverelevante vinklinger i oppgaveløsingen enn dersom de ikke er presset av en tidsfrist. Det er av den grunn viktig å ha en god plan over hva man skal gjøre. Teammedlemmene vil også øke graden av selvsensur av informasjon i det de står overfor tidspress og komplekse oppgaver, som igjen påvirker kommunikasjonen av relevant informasjon i teamet (Mohammed, Hamilton, & Lim, 2009). Ved komplekse oppgaver vil team kunne oppleve et høyt usikkerhets- og stressnivå, og teammedlemmene vil kunne begynne å handle på instinkt og handle uten å samhandle med gruppen (Weick, 1993). For oppgaver som krever lav grad av koordinasjon, som altså ikke er komplekse, vil planlegging av oppgaven ikke ha noe effekt (Weingart, 1992). Basert på dette er det naturlig å anta at økt teamkompleksitet øker viktigheten av ytelsesstrategi i forhold til kvaliteten på teamprosessen.

Hypotese 6: *Teamkompleksitet vil moderere forholdet mellom ytelsesstrategien og kvaliteten i teamprosessen slik at høy teamkompleksitet vil øke effekten av ytelsesstrategien på teamprosessens kvalitet.*

6.3.2 Teamerfaring

Ved at teammedlemmer har arbeidet sammen før, vil de ha mer presis og bevisst kjennskap til hvem som er flink til hva i teamet, og dermed lettere koordinere og koble arbeidsoppgaver

til de personene som kan det best, som igjen påvirker teamets resultat (Finkelstein & Hambrick, 1990; Ilgen et al., 2005; Rentsch & Klimoski, 2001). De vil også ha en mer effektiv kommunikasjon og tillit til hverandre (Reagans, Argote, & Brooks, 2005). Rapp med flere (2010) finner imidlertid ikke støtte for at teamerfaring har positiv påvirkning på planleggingsprosessen. *”Det ser ut til at desto mer [team]erfaring et team får, desto mindre sannsynlig er det at de vil ha en effektiv planlegging”* (Rapp et al., 2010, s. 213). Dette overraskende funnet kan ha to årsaker. For det første definerer de teamerfaring som kun den erfaringen som den tiden teammedlemmene har arbeidet sammen, noe som gjør at man ser bort fra at teammedlemmene kan ha mye eller liten erfaring fra tidligere teamarbeid.

Den andre årsaken, og den forklaringen Rapp med flere (2010) benytter seg av, er at man ved stor teamerfaring opparbeider seg delte mentale modeller. En mental modell kan defineres som *”en mekanisme hvor mennesker genererer beskrivelser av systemets formål og form, forklaringer på hvordan systemer fungerer og observerer systemets tilstand, for så predikere fremtidige tilstander for systemet”* (Rouse & Morris, 1986, s. 360), og vil kunne ses på som en delt forståelse for oppgaven og teammedlemmer som gjør at man lettere kan forstå og forutsi hva resten av teamet vil gjøre. Dette vil kunne føre til en større grad av implisitt fremfor eksplisitt kommunikasjon og koordinasjon, som igjen bidrar til at man vil bruke mindre tid i planleggingsprosessen (Rapp et al., 2010).

Erfaring fra generelt teamarbeid i de respektive selskapene trekkes i intervjuene frem som en årsak til at man tidvis benytter lite tid på blant annet å definere roller, ansvarsområder og spilleregler. Høy og variert erfaring vil gjøre at teammedlemmene lettere vil kunne importere rutiner, normer og avklaringer for hvordan roller, ansvar og arbeidsoppgaver skal fordeles fra tidligere inn i det nye teamet (Gersick & Hackman, 1990).

Som følge av delte mentale modeller, importerte rutiner og normer for blant annet rolle- og oppgavefordeling kan vi lage en hypotese om at effekten av teamkontrakten vil svekkes dersom teammedlemmene har mye teamerfaring. Av dette kan vi legge frem følgende hypotese:

Hypotese 7: *Teamerfaring vil moderere forholdet mellom teamkontrakten og teamprosessen, slik at høy teamerfaring vil dempe den positive effekten av teamkontrakten på teamprosessen.*

6.3.3 Teamhomogenitet

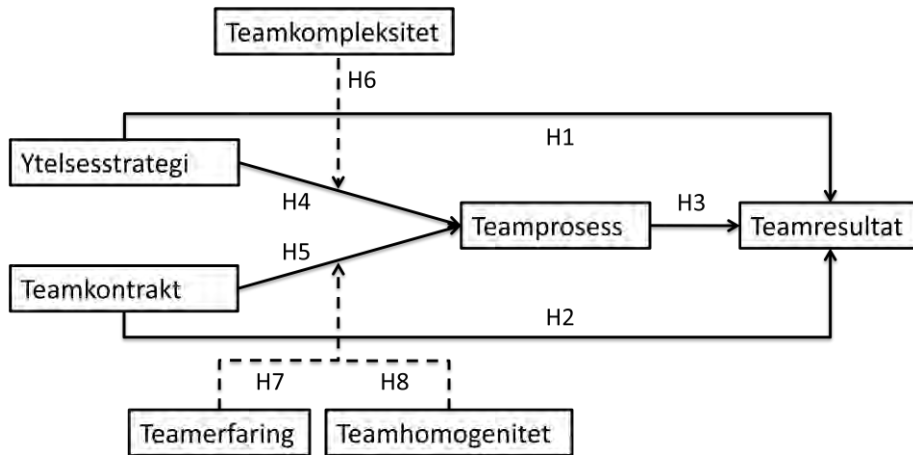
Heterogenitet i team fremheves av litteratur som et vesentlig forhold som må tas hensyn til når team settes sammen, og at det påvirker hvor effektivt et team er (Lau & Murnighan, 1998). En måte å klassifisere heterogenitetsvariabler på er å skille mellom demografiske og psykologisk variabler (Mathieu et al., 2008). Demografiske variabler samsvarer med hva Jehn med flere (1999) omtaler som heterogenitet i forhold til kunnskapsbase og sosial tilhørighet. Psykologiske variabler omfatter blant annet heterogenitet i forhold til verdier. Disse nevnte formene for heterogenitet vil påvirke blant annet ansvarsbevissthet og samarbeidsvilje i ulik grad (Barrick, Stewart, Neubert, & Mount, 1998; Bell, 2007; Webber & Donahue, 2001). Flere forskere hevder at heterogenitet også fører til økt sannsynlighet for uenighet, samt at både kommunikasjon og koordinasjon kan lide av at man samarbeider dårligere med personer som er ulik en selv (Harrison, Price, Gavin, & Florey, 2002; Jehn, 1995, 1997; Jehn et al., 1999; Lau & Murnighan, 1998). Av dette kan vi forstå at teamheterogenitet har en negativ effekt, mens teamhomogenitet har en positiv effekt på teamprosessen.

Det er lettere å etablere et positivt forhold til personer som lik seg selv, og således vil mer homogene teammedlemmer kunne føre til at man unngår diskriminering og selvsegregering (Jehn et al., 1999). I tillegg vil homogenitet i forhold til verdier føre til bedre relasjoner innad i teamet (Hackman, 1990), og vil dermed ha en effekt på teamkontrakten gjennom å påvirke hvordan teammedlemmene arbeider sammen. Av dette kan det antas at homogene team ikke bare lettere vil få kjennskap til hverandres personlige og arbeidsrelaterte forhold, men at effekten av kjennskap på teamprosessen økes i takt med økt teamhomogenitet. Basert på dette kan vi fremme følgende hypotese:

Hypotese 8: *Teamhomogenitet vil moderere forholdet mellom teamkontrakter og teamprosessen slik at høy teamhomogenitet vil øke den positive effekten av teamkontrakten på teamprosessen.*

6.4 Forskningsmodell med hypoteser

Basert på diskusjon av teori og funn i studie en har vi utarbeidet åtte hypoteser knyttet til forskningsmodellen (Figur 5-1). Sammenhengen mellom hypotesene og forskningsmodellen er illustrert i Figur 6-1 nedenfor, og er grunnlaget for de hypotesetestene vil vi gjennomføre i studie to.



Figur 6-1: Forskningsmodell med hypoteser

*To collaborative team members,
completing one another is more important
than competing with one another.*

— John C. Maxwell

7 Metode studie to

Dette kapitelet tar for seg hvordan vi metodisk har gått frem i studie to. Innledningsvis vil vi presentere forskningsdesign og forskningsmetoden. Deretter presenteres hvordan vi har samlet inn data og hvordan vi har analysert dem, samt hvordan vi har sikret at dataene er valide og reliable. Avslutningsvis tar vi for oss håndteringen av de etiske utfordringer knyttet til denne studien.

7.1 Forskningsdesign

Selv om både denne og det forrige studie har samme overordnede forskningsspørsmål, er både tilnærmingen og formålet med de ulike studiene forskjellig. Det vil derfor være nødvendig å legge en ny plan for hvordan forskningen skal gjennomføres, herunder utvikle en ny design som tilpasses formålet og hensikten med denne delen av studien.

Vårt ønske med denne studien er å trekke konklusjoner gjennom logiske resoneringer, hvor målet er å undersøke og teste de åtte hypotesene presentert i kapittel 0. Når man ønsker å trekke logiske konklusjoner og teste hypoteser er en deduktiv tilnærming bedre egnet enn en induktiv (Adams, Khan, Raeside, & White, 2007). En deduktiv tilnærming bygger på logikk og kan defineres som ”*en logisk prosess av å utlede en konklusjon fra en kjent forutsatt sannhet, eller noe som er kjent som sant*” (Ghauri & Grønhaug, 2010, s. 16), og ble valgt som forskningsdesign da den er velegnet til hypotesetesting.

Etter funnene og analysene i studie en, hadde vi for studie to et ønske om å forklare og finne kausalitet for disse funnene. Formålet med denne studien var å skille ut årsaker og fortelle hvorvidt og i hvilken grad vi kunne bekrefte våre åtte hypoteser. Denne studien har således et forklarende og kausalt forskningsformål.

7.2 Valg av forskningsmetode

For å identifisere sammenhenger mellom variabler som etableringsaktiviteter, kvalitet i teamprosessen og teamets resultat, var det naturlig å benytte seg av en kvantitativ metode. En kvantitativ forskningsmetode har til hensikt å samle inn store mengder data som uttrykker

informasjonen i form av numerisk eller annen kvantifisert data, og er velegnet til å teste hypoteser. For innsamlingen av data benyttet vi oss av en elektronisk spørreundersøkelse som ble rettet hovedsakelig mot teammedlemmene i konsulentbransjen. Fordelen med en slik kvantitativ metode er at den gir konkret informasjon som gjør det mulig å sammenligne forhold over på tvers av caser (Ghauri & Grønhaug, 2010; Saunders et al., 2009).

7.2.1 Spørreundersøkelse

En spørreundersøkelse er en av flere former for strukturert utspørring og vil kunne gi et bilde av de variablene man er interessert i på et gitt tidspunkt, og omtales ofte som en tverrsnittstudie (Churchill & Iacobucci, 2005; Jacobsen, 2005). Gjennom vår spørreundersøkelsen gav vi alle respondentene de samme spørsmålene i samme rekkefølge, og de ble tvunget til å svare ved hjelp av en forhåndsdefinert skala. Ved at vi benyttet en slik standardisering av datamaterialet fikk vi muligheten til å generalisere funnene i større grad enn om vi hadde brukt andre undersøkelsesmetoder.

I gjennomføringen av spørreundersøkelser må man ta hensyn til flere ulike faktorer, blant annet administrasjon og ressurser, utforming av spørreskjemaet og datakvaliteten man får inn (Czaja & Blair, 2005). Tidsmessig har vi totalt hatt et halvt år til rådighet, og da denne studien måtte gjennomføres etter den kvalitative studien ble tilgjengelig tid langt mindre. Det faktum at studien i sin helhet ble finansiert av oss selv har også satt en begrensning i forhold til hvor mye penger vi kunne benytte. Spørreundersøkelsen ble i stor grad utformet basert på allerede etablerte og utprøvde skalaer fra litteraturgjennomgangen og funn fra studie en, og strukturen fulgte de hypotesene vi utarbeidet i kapittel 0. Spørreundersøkelsen finnes i sin helhet i vedlegg 7.

7.2.2 utfordringer med tverrsnittdata og årsak-virkningsforhold

For å teste sammenhenger mellom variablene i undersøkelsen benyttet vi oss av tverrsnittstudie, som er en deskriptiv studiemetode. En deskriptiv studie sier imidlertid ikke noe om årsak-virkningsforholdet mellom variablene. Ønsker man å avdekke dette er man i utgangspunktet nødt til å benytte seg av kontrollerte eksperimenter (Churchill & Iacobucci, 2005). Vi hevder imidlertid at vi kan benytte oss av dataen samlet inn gjennom vår deskriptive undersøkelse til å teste årsakssammenhenger mellom variablene i vår studie. I litteraturgjennomgangen og hypoteseutviklingen peker vi på flere studier som har undersøkt og påpekt ulike årsakssammenhenger tidligere, blant annet gjennom eksperimenter. I tillegg følger flere av årsak-virkningsforhold naturlig som følge av hvordan ulike prosesser i temaet

følger hverandre i tid. Dette hevder Jacobsen (2005) at kan oppveie for kravet om en kausal forskningsdesign, og at man derfor kan benytte deskriptive undersøkelsesmetoder for å teste årsakssammenhenger. På bakgrunn av dette valgte vi å benytte oss av en tverrsnittstudie for å teste årsak-virkningsforholdet i denne studien.

7.3 Datainnsamling

Allerede ved første henvendelse og utsendelse av prosjektbeskrivelsen (vedlegg 1) ble det informert om at vår utredning ville bestå av to deler; en kvalitativ studie med intervjuer (studie en) og en kvantitativ studie med spørreundersøkelse (studie to). Underveis i arbeidet med studie en fikk vi positive tilbakemeldinger fra selskapene om at de også var interessert i å delta på en spørreundersøkelse. Ettersom funnene i studie en var interessante og egnet seg for hypotesetesting ble det tidlig iverksatt arbeid med å utforme selve spørreundersøkelsen.

7.3.1 Utforming av spørreundersøkelse

I og med at vi ønsket å teste årsakssammenhenger mellom ulike variabler, herunder bekrefte eller forkaste hypoteser, ble undersøkelsen utformet slik at de tok hensyn til dette i størst mulig grad. Videre etterstrebet vi å ha så tydelige spørsmål som mulig slik at de ikke kunne misforstås. Vi begynte derfor tidlig med å utvikle undersøkelsen, blant annet ved at vi allerede ved litteraturgjennomgangen noterte ned forslag til spørsmål og variabler som kunne benyttes. I forbindelse med utforming og administrering benyttet vi oss av QuestBack.

Vårt valg for utforming av spørreundersøkelsen falt på prestrukturerte spørreskjemaer, hvor svaralternativene på forhånd var definert for respondenten. En av fordelene med dette som vi vektla, var at det ble lettere for respondenten å svare ved at man kun behøvde å trykke på et alternativ, fremfor å måtte skrive inn svarene selv. Ved å ha et gitt antall forhåndsdefinerte svaralternativer forenklet vi også administreringen og kodingen av svarene. Ulempen med en slik strukturert utforming er at man ikke får mulighet til å fange opp informasjon utover de angitte svaralternativene (Johannessen et al., 2006).

Vi innledet med noen oppvarmingsspørsmål som, i tråd med Halvorsen (2008), skulle gi respondenten en myk start. I disse spørsmålene spurte vi blant annet om kjønn, ansiennitet i selskapet, antall medlemmer i teamet, type prosjekt og rolle i teamet. Disse svaralternativene var på nominalnivå. Avslutningsvis i den innledende delen ble det stilt et spørsmål om hvilket selskap vedkommende arbeidet i og hvilket arbeidssted vedkommende hadde. Her valgte vi å benytte oss av et åpnet spørsmål. Grunnen var at vi ønsket anonymitet om hvilke selskaper som deltok i spørreundersøkelsen.

For hovedtyngden av våre spørsmål ba vi respondenten tenke tilbake på det siste teamet de deltok i fra oppstart til avslutning, og som var avsluttet når de gjennomførte undersøkelsen. Alle spørsmålene i denne delen var prestrukturerte, lukkede spørsmål hvor respondenten skulle ta stilling til en påstand ved hjelp av en fem-punkts skala. Skalaen strakk seg fra ”i ingen grad” ved verdien 1, til ”i stor grad” ved verdien 5. Valget av en fem-punkts skala ble benyttet for at vi skulle få samlet inn nyanserte data som gav oss mulighet til gjennomføre statistiske analyser. Svaralternativene var på ordinalnivå, noe som betyr at det gir mening å rangere dem basert på verdien, men ikke å si hvor mye større verdien på en verdi er i forhold til en annen (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2010). Spørsmålene ble presentert i logisk rekkefølge i forhold til teamets prosesser. Helt til slutt valgte vi å gi respondenten en mulighet til å legge igjen en kommentar til undersøkelsen ved hjelp av et åpent svarfelt.

Utformingen av hvert enkelt spørsmål var en tidkrevende og nøyaktig prosess, da vi var opptatt av at de spørsmålene vi stilte faktisk skulle måle det vi var interessert i. Av den årsak valgte vi, som tidligere nevnt, å benytte etablerte og velprøvde skalaer hentet fra litteratur omkring de variablene vi hadde identifisert. Variabler og spørsmål ble hentet blant annet fra Hoegl og Gemuenden (2001), Mathieu og Rapp (2009) og Jehn med flere (2008; 1999). For de forholdene vi ikke fant etablerte variabler og spørsmål til utarbeidet vi egne basert på en grundig litteraturgjennomgang og funnene av studie en. Hver faktor, både selvutviklede og de som ble hentet fra litteraturen, bestod av minst tre variabler.

For å øke insentivene til å delta i spørreundersøkelsen lovet vi å trekke ut tre respondenter som hver ville få en bokpakke med en verdi på 1000 kroner. Trekningen ble foretatt i etterkant av undersøkelsen blant de som frivillig la igjen sin e-postadresse i spørreundersøkelsen.

Under utformingen av undersøkelsen måtte vi ta stilling til om vi ønsket å tillate at respondentene svarte ”vet ikke” eller tilsvarende på spørsmålene våre. Et argument for å inkludere ”vet ikke” er at respondentene må gis en mulighet til å avstå fra å svare dersom vedkommende ikke er i stand til å svare på spørsmålet (Johannessen et al., 2006). Vi så imidlertid et slikt svaralternativ som en potensiell fluktrute for respondenten dersom vedkommende ikke ønsket å svare, og av den grunn tvang vi respondenten til å ta et standpunkt til hvert spørsmål gjennom ikke å inkludere dette svaralternativet. Av samme årsak ble alle spørsmålene i undersøkelsen gjort obligatoriske, bortsett fra kommentarfeltet avslutningsvis og feltet for å fylle inn e-postadressen for trekning av premie.

7.3.2 Informasjonsskriv til undersøkelsen

Når spørreundersøkelsen var ferdig utformet, utarbeidet vi et informasjonsskriv som fulgte med e-postinvitasjonen til spørreundersøkelsen (vedlegg 6). Dette informasjonsskrivet inneholdt kort informasjon om vår studie, formålet med spørreundersøkelsen og hvordan vi ville behandle svarene og personopplysningene. Informasjonsskrivet fungerte også som invitasjon til å delta i spørreundersøkelsen ved at vi hadde inkludert link til undersøkelsen.

7.3.3 Prestudie

For å forsikre oss om at spørreundersøkelsen var brukervennlig, fri for feil og forståelig, gjennomførte vi en preundersøkelse i forkant av den faktiske undersøkelsen. Vi valgte å sende ut en test av undersøkelsen i to omganger til våre kontaktpersoner i konsultantselskapene. Disse personene leste gjennom undersøkelsen og gav tilbakemelding i forhold til forståelse og brukervennlighet. Gjennom disse prosessene fikk vi tilbakemelding fra eksterne personer lik respondentene i populasjonen vår, noe som gav oss mulighet til å finpusse undersøkelsen for ytterligere å øke presisjonen og nøyaktigheten i spørsmålene. Da undersøkelsen nærmet seg ferdig sendte vi ut en ny preundersøkelse til åtte utvalgte medstudenter. Disse ble bedt om å gjennomføre undersøkelsen og komme med tilbakemelding på om spørsmålene var forståelige, om det var skrivefeil, dårlige setninger og hvor lang tid de brukte på å besvare undersøkelsen. Dette bidro til å kvalitetssikre og ytterligere spisse spørsmålenes presisjon.

7.3.4 Utsendelse av spørreundersøkelsen

Som nevnt over valgte vi å benytte oss av det webbaserte verktøyet QuestBack for utsendelse og administrering av undersøkelsen. En slik løsning gav oss anledning til å sende ut en nettbasert spørreundersøkelse på e-post til ønskede respondenter, noe som gjorde at vi slapp å registrere svarene på spørreundersøkelsene manuelt i etterkant og med de potensielle feil det innebar. Videre gav bruk av et slikt verktøy lave kostnader knyttet til distribusjon. Nettløsning gav oss også gode muligheter til å følge opp svarprosenten og respondentene, samt å sende ut påminnelser.

Utfordringene med et slikt webbasert verktøy ligger blant annet i at man er avhengig av tilgang på respondentens e-post adresse. En slik tilgang fikk vi gjennom våre kontaktpersoner i de respektive selskapene, enten ved at vi fikk en oversikt over e-postadresser til respondentene, eller ved at kontaktpersonen videresendte invitasjonen internt i selskapet. Undersøkelsen ble sendt ut på noe ulike tidspunkter til de ulike selskapene. De

respondentene som fikk tilsendt invitasjonen til å delta i spørreundersøkelsen direkte fra QuestBack, fikk også tilsendt en e-post med påminnelse om spørreundersøkelsen og oppfordring til å svare dersom man ikke hadde gjort dette etter halvannen uke. For resterende inviterte respondenter sendte vi ikke noen påminnelse.

7.3.5 Populasjon og utvalg

Populasjonen i denne studien er alle middels og store konsulent- og revisjonsselskaper i Norge. Av de syv selskapene som deltok i studie en, valgte fire også å delta i studie to. Ved hjelp av våre kontaktpersoner i de fire respektive selskapene ble undersøkelsen sendt ut til 153 e-postadresser. I det undersøkelsen ble avsluttet hadde vi mottatt 70 svar, noe som gir en responsrate på 46 %. En slik respons må sies å være på et tilfredsstillende nivå.

I og med at vi var interessert i respondenter fra unike team, sjekket vi om noen av respondentene svarte på vegne av samme team. Gjennom å ha kontrollert for dette ved hjelp av blant annet spørsmål om selskap, arbeidssted, initialer på teamleder og teamstørrelse fant vi at det ikke så ut til at noen av respondentene kunne kobles til samme team. Alle våre respondenter har dermed representert unike team i undersøkelsen.

7.4 Dataanalyse

Hensikten med denne studien har vært å trekke slutninger basert på de data vi har fått inn, og vi valgte derfor å først gjennomføre en deskriptiv statistikk. En deskriptiv statistikk beskriver størrelse og fordeling på spørsmålene i undersøkelsen (Johannessen, 2009), og gjorde det mulig for oss å hente ut karakteristika av datagrunnlaget, for eksempel antall respondenter, fordeling mellom stillingskategorier, selskap og teamtype. I tillegg vil en slik statistikk gi oss informasjon om skjevheten og kurtosis (spissheten) til hvert spørsmål i datamaterialet (Aspelmeier & Pierce, 2009). Skjevhet beskriver kurvens symmetri og vil ved normalfordeling ha en skjevhet på null. Har vi negativ skjevhet er hovedvekten av observasjonene fordelt på høyre side og vil ha høyere verdi enn gjennomsnittet, mens ved positiv skjevhet ligger de til venstre for gjennomsnittet. Når det gjelder kurtosis vil også den være null ved normalfordeling, mens en verdi over null vil gi en spissere kurve, mens under null vil gi en flatere kurve og indikerer en bred fordeling av respondentene (Pallant, 2010).

Videre valgte vi å benytte oss av slutningsstatistikk. Slutningsstatistikk er statistiske teknikker som vi brukte for å teste hypoteser rundt blant annet sammenhenger mellom ulike variabler og for å forsøke å generalisere resultatene fra utvalg til populasjon (Johannessen, 2009). Slike statistiske metoder har imidlertid flere begrensninger enn en beskrivende

statistikk, noe som har ført til at vi måtte ta en del antakelser underveis (Tabachnick & Fidell, 2007). Disse antakelsene er spesifisert hvor de hører hjemme i presentasjonen av analysene.

7.4.1 Faktoranalyse

Teametablering og teameffektivitet er et kompleks fenomen, og vi hadde derfor behov for å fange opp flere sider og nyanser ved de begrepene vi var interessert i å undersøke. I og med at det var vanskelig å måle de begrepene vi var opptatt av direkte, benyttet vi oss av flere spørsmål som på ulike måter skulle fremskaffe nyanserte svar omkring hvert begrep. En ulempe med et slikt valg er at spørsmålene blir relativt mange og like, og at analysene dermed fort kan bli uoversiktlige (Johannessen, 2009). For å gjøre den videre analysen mer oversiktlig ønsket vi å undersøke hvorvidt noen av spørsmålene var innbyrdes korrelerte og samtidig uavhengige av de andre spørsmålene. Dersom spørsmålene var det, samtidig som de på forhånd var antatt å måle ulike nyanser av det samme teoretiske begrepet, ville det tyde på at vi kunne slå de sammen til en refleksiv variabel. Enkelte spørsmål var tenkt å måle ulike deler av et teoretisk begrep. Slike spørsmål vil ikke være innbyrdes korrelerte, men kan likevel slås sammen til det som omtales som en formativ variabel (Hellevik, 2002).

Ved hjelp av en faktoranalyse fikk vi forslag til antall variabler vi burde benyttet videre i analysen. De foreslåtte variablene ble imidlertid ikke ukritisk tatt med videre; hver variabel ble sett i sammenheng med blant annet variabelens natur, hvor godt de forbedret analysene våre og hvorvidt de stemte overens med den teori og de hypoteser vi har utarbeidet på forhånd. I tillegg ble variablene vurdert opp mot hvorvidt de burde slås sammen til en formativ indeks.

Metodisk skilles det ofte mellom to ulike faktoranalyser; eksplorerende og konfirmerende. *Eksplorerende faktoranalyse* egner seg i utgangspunktet best til induktiv metode og hypotesegenerering gjennom at man finner faktorkonstruksjoner som er tilpasset det datamaterialet man har samlet inn. *Konfirmerende faktoranalyse* er mer en deduktiv metode som har til hensikt å teste en forhåndsdefinert faktormodell og hvor godt den passer overens med de innsamlede data (Clausen, 2009; Johannessen, 2009). Sistnevnte har talt for at vi burde benyttet oss av en konfirmerende faktoranalyse da vi allerede ved utarbeidelse av spørreskjemaet hadde en del hypoteser for hvilke faktorer vi ville finne. En slik metode er imidlertid langt vanskeligere og mindre vanlig å benytte seg av enn en eksplorerende faktoranalyse (Johannessen, 2009). Dette, sammen med det at vi ikke hadde et like sterkt

teoretisk fundament bak alle variablene vi ønsket å undersøke, gjorde at vi valgte å benytte oss av en eksplorerende faktoranalyse.

Ved valg av en eksplorerende faktoranalyse stod vi overfor to ulike hovedgrupper: prinsipalkomponentanalyse (PCA) og felles faktoranalyse (FA). Ifølge Tabachnick og Fidell (2007) er valget mellom disse to gruppene en av de viktigste avgjørelsene som må tas innen analyse av kvantitativ data, til tross for at forskjellene mellom funnene i disse to metodene er små. I vår studie var vi kun interessert i å få et enkelt sammendrag av de dataene vi hadde funnet og vi valgte derfor å benytte oss av PCA. Det faktum at denne metoden var enklere og i stor grad gir samme resultat som felles faktoranalyse underbygget vårt valg av en PCA-metode.

For å få frem tydelige mønstre mellom våre spørsmål valgte vi å rotere spørsmålene. *Varimax rotasjon* er en rotasjonsmetode som minimerer kompleksiteten av faktorene gjennom å maksimere variansen til hver faktors ladning (Clausen, 2009; Kline, 1994; Tabachnick & Fidell, 2007), og som gir faktorer som er uavhengige av hverandre (Aspelmeier & Pierce, 2009). Dette er momenter som var viktige for vår studie, og en varimax-rotasjon ble derfor benyttet i faktoranalysen. For faktoranalyser hvor det var tvil rundt hvilken faktor en variabel ladet mest til har gjennomført vi også en *oblik rotasjon*, en rotasjonsmetode som forsøker å forenkle faktorene gjennom å minimere ladningene til kryssproduktene (Tabachnick & Fidell, 2007).

For å kunne gjennomføre en faktoranalyse vil det være visse krav som må oppfylles. Vi valgte å benytte oss av *Kaisers kriterium* for egenverdien på faktorene. Kriteriet angir at hver faktor som kan inkluderes må ha en egenverdi på over 1,0 (Clausen, 2009). I enkelte typer forskning kan dette gi for mange faktorer, og vi har derfor foretatt avveininger mellom det å forklare mest mulig varians mot det å få en så enkel modell som mulig innenfor hver faktoranalyse. I denne avveiningen har vi benyttet oss av og vurdert hver faktor opp mot funnene i studie en og litteraturgjennomgangen. Videre har vi i utgangspunktet etterstrebet å ha minst tre spørsmål innen hver konstruerte variabel for å måle flere nyanser av variabelen.

Gjennom den deskriptive statistikken kontrollerte vi kort for om dataene var normalfordelt. For å gjennomføre en faktoranalyse skal dataen ideelt sett være normalfordelt. I og med at vi hadde en eksplorerende tilnærming i vår faktoranalyse vil kravet til hvor normalfordelt dataene må være reduseres, og vi gjennomførte faktoranalyser så lenge vi fant at dataene var tilstrekkelig normalfordelt.

Vi har valgt å sette minimumskravet på faktorladningene til 0,32, noe som er i tråd med anbefalingene til Tabachnick og Fidell (2007). Ladninger over 0,71 anser vi som utmerket. Videre sjekket vi hvorvidt en variabel ladet på mer enn en faktor, altså om de hadde en sterk kryssladning. Dersom en variabel har en ladning høyere enn 0,32 på mer enn en faktor, bør man vurdere om man skal droppe variabelen for å unngå at kryssladde variabler skaper støy i analysen (Costello & Osborne, 2005; Finn & Kayande, 2004).

Som en test for å se om våre variabler egnet seg for faktoranalyse valgte vi to tester som viste statistiske sammenhenger; Bartletts ”*test of sphericity*” og *Kaiser-Meyer-Olkins* (KMO) mål for utvalgstilstrekkelighet. Førstnevnte tester hvorvidt korrelasjonene i matrisen er forskjellig fra null, og angir resultatet i en p-verdi. Om verdien er lav vil utvalget være egnet for faktoranalyse. KMO viser partielle korrelasjoner, altså om variablene substansielt hører sammen og i hvilken grad variansen er felles, og varierer fra 0 til 1 (Clausen, 2009; Johannessen, 2009). Clausen (2009) hevder at verdien bør være minst 0,5, mens Tabachnick og Fidell (2007) hevder den bør være minst 0,6, dersom man skal benytte seg av faktoranalyse. For vår analyse valgte vi å benyttes sistnevntes krav.

Videre valgte vi å kontrollere om de variablene vi, basert på faktoranalysen, hadde en høy grad av interkorrelasjon. Dette har vi gjort ved å finne *Cronbachs alpha*, som gjennom verdier fra 0 til 1 angir korrelasjonsnivået mellom spørsmålene inkludert i variabelen. Ved en lav verdi nær 0 er det liten interkorrelasjon, mens ved en høy verdi, nær 1 er det god interkorrelasjon og intern konsistens (Christophersen, 2009). Nunnally og Bernstein (1994) hevder at man bør kreve en Cronbachs alpha på minst 0,7 for at en tilfredsstillende andel av variansen i testen kan tilskrives gruppen av variabler. Mens Cortina (1993) påpeker at man bør ta hensyn til skalastørrelsen når man tolker Cronbachs alpha, hevder Streiner (2003) at man kan benytte 0,7 som godkjent intern konsistens, men at man ved verdier på over 0,9 har for høy intern konsistens. I denne studien ønsket vi å ha en Cronbachs alpha på over 0,7. Verdier under dette og over 0,9 ble sett på som noe uheldig, men likevel godtatt dersom den totalt sett ble oppfattet som viktig og verdifull for vår videre analyse.

7.4.2 Korrelasjons- og regresjonsanalyse

Ved å gjennomføre en korrelasjonsanalyse kunne vi se hvordan de ulike variablene korrelerer, og vi kunne gi en indikasjon på hvorvidt våre hypoteser stemmer eller ikke. Korrelasjons-matrisen sa imidlertid kun noe om samvariasjon mellom to variabler. En regresjonsanalyse skiller mellom variabler som forklarer og variabler som blir forklart. Ved

å gjennomføre en regresjonsanalyse kunne vi identifisere en variabels effekt mens andre variabler holdes konstant, og vi kunne si noe om hvor stor forklaringsgrad en variabel har i forhold til andre variabler. Basert på disse grunnene valgte vi å gjennomføre en *lineær, multippel regresjonsanalyse* for å teste våre hypoteser.

Før vi kunne gjennomføre en regresjonsanalyse kontrollerte vi hvorvidt datamaterialet var egnet for dette. Mens vi i faktoranalysen ønsket at variablene innen hver faktor skulle korrelere mest mulig og ha en sterk lineær sammenheng, ønsket vi i regresjonsanalysen å unngå at variablene hadde for sterke korrelasjoner. I tillegg ønsket vi å unngå eksakt lineær sammenheng mellom de uavhengige variablene. Vi gjennomførte av den grunn en korrelasjonsanalyse mellom variablene utarbeidet i faktoranalysen. Dersom vi fant for høye korrelasjoner var dette en indikasjon på multikollinearitet, altså at variablene målte det samme underliggende fenomenet. Ved å inkludere disse ville vi fått en kunstig høy forklaringsgrad og svært små regresjonskoeffisienter. For å unngå disse problemene valgte vi som anbefalt i litteratur (se f.eks. Johannessen, 2009; Midtbø, 2007) å utelukke variabler som hadde en Pearson-korrelasjon over 0,7. Ved hjelp av korrelasjonsmatrisen fikk vi også et innblikk i hvorvidt datamaterialet støttet hypotesene våre eller ikke.

Den direkte effekten av de uavhengige variablene på prosessvariablene testet vi gjennom å simultant inkludere de uavhengige variablene i regresjonen. For å teste effektene av de uavhengige variablene og prosessvariablene på de avhengige variablene, benyttet vi oss av hierarkisk regresjon. I en hierarkisk regresjon inkluderer man blokker av uavhengige variabler i analysen, en etter en, og man velger selv hvilke variabler som skal inngå i hvilken blokk. Ved en slik metode identifiserte vi hver blokks effekt på den avhengige variabelen. Vi testet først en blokk med de uavhengige variablene, før vi inkluderte en blokk bestående av prosessvariablene.

For å teste hvorvidt en uavhengig variabels effekt på en avhengig variabel ble moderert av en modererende variabel, gjennomførte vi en regresjonsanalyse ved bruk av Hayes og Matthes (2009) analysemodell *ModeProb*. Denne modellen undersøker interaksjonseffekter ved hjelp av en stegvis lineær regresjonsmodell, og undersøker hvorvidt regresjonsmodellenes forklaringsgrad øker når man inkluderer interaksjonsvariabelen. Modellen bruker en "pick-a-point"-tilnærming for å spesifisere verdier av moderatoren, og angir også verdier av interaksjonen som senere kan benyttes til å visualisere interaksjonseffekten. Disse verdiene benyttet vi for å illustrere hvordan de ulike effektene virket i analysen.

Fortolkning av interaksjonseffekter kan ofte være vanskelig, spesielt dersom man kun skal basere tolkningen på regresjonskoeffisientene (Eikemo & Clausen, 2007). Av den årsak valgte vi å inkludere enkelte effektplott av de interaksjonene som viste seg å være relevante og signifikante. Plottene ble gjort i samsvar med Aiken og West (1991), hvor vi plottet forholdet mellom den uavhengige variabelen og den avhengige variabelen som korresponderer med et lav (ett standardavvik under gjennomsnittet) og et høy (ett standardavvik over gjennomsnittet) verdi på moderatoren. For å teste hvorvidt plottene for høy og lav moderator var signifikant ulik gjennomsnittet, gjennomførte vi en ”single slope” test. En slik test undersøker, ved hjelp av z-verdiene til variablene, hvorvidt linjen for ett standardavvik over og ett standardavvik under gjennomsnittet er signifikant forskjellig fra linjen for gjennomsnittet (Aiken & West, 1991; J. Cohen, 2003).

I forbindelse med regresjonsanalysen er det enkelte nøkkeltall som er avgjørende å forstå og tolke. Vi valgte å benytte oss av R^2 som et mål på modellens forklaringsgrad. R^2 angir hvor stor del av den avhengige variabelens varians som forklares av variansen i forklaringsvariablene (Keller, 2009). For å avgjøre hvorvidt regresjonsmodellen var signifikant valgte vi å benytte oss av en F-test. Denne testet hvorvidt økningen i modellens forklaringsgrad er forskjellig fra null, og angir signifikansnivået i form av en p-verdi. Et signifikansnivå gir oss grunnlag til å si noe om sannsynligheten for forkastningsfeil (Hill, Judge, & Griffiths, 1997; Keller, 2009). Dersom p-verdien er lavere enn vårt angitte signifikansnivå betyr det at koeffisienten ikke er null, og at variabelen eller modellen har en effekt. Vi valgte å benytte oss av de samme signifikansnivåene for å vurdere både signifikansen til økning i forklaringsgrad og i forhold til hver enkelt koeffisients effekt, og vil i analysen omtale modeller og variabler som er signifikant på et 5 % signifikantnivå som signifikant, og på et 10 % signifikantnivå som svakt signifikant.

7.4.3 Validitet og reliabilitet

Validitet klassifiseres ofte i to; ekstern og intern validitet. *Intern validitet* omhandler hvorvidt vi klarer å måle det vi ønsket å måle, og deles ofte inn i tre typer; (i) innholdsvaliditet, (ii) kriteriebasert validitet og (iii) begrepsvaliditet. *Innholdsvaliditet* omhandler hvordan og i hvilken grad de inkluderte variablene bidrar med å dekke en tilstrekkelig grad av formålet med studiet (Adams et al., 2007). Denne validiteten sikret vi gjennom både å ha gjennomført en kvalitativ studie i forkant for å identifisere viktige begreper, samt en grundig litteraturgjennomgang og vurdering av denne i forbindelse med spørsmålsutformingen (se delkapittel 7.3.1). *Kriteriebasert validitet* reflekterer hvorvidt

variablene som er inkludert for å predikere og forklare andre variabler, er gode (Adams et al., 2007). Gjennom grundige analyser av datamaterialet, presentert i delkapittel 7.4, sikret vi god kriteriebasert validitet i vår undersøkelse. Gjennom en grundig litteraturgjennomgang og bruk av mange forhåndsdefinerte begreper, samt en grundig gjennomført faktoranalyse (delkapittel 7.4.1) har vi i tråd med anbefalingene til Adams med flere (2007) og Cooper og Schindler (2011) lagt til rette for at *begrepsvaliditeten* skal være tilfredsstillende.

Ekstern validitet handler om hvordan man kan trekke konklusjoner fra en studie til andre settinger, altså om å generalisere funnene (Adams et al., 2007). Vi har ikke testet gyldighetene av funnene våre utenfor vår case, og har derfor ikke gjort krav på generaliserbarhet. Basert på presentasjon om populasjon og utvalg, samt hvordan vi valgte å gjennomføre studien, kan det imidlertid argumenteres for at resultatene av denne studien er overførbare til andre selskaper i konsulentbransjen. Ved at vi har basert store deler av undersøkelsen og metoden på et veletablert teoretisk fundament, så vil enkelte av funnene også kunne være overførbare til team i andre bransjer.

Reliabilitet omhandler konsistens og hvorvidt andre kan få de samme funnene ved å måle det samme som vi har gjort. Et viktig kriterium for å sikre reliable data er en solid definering av variablene og at forskningsmetoden er god (Adams et al., 2007). Ved at vi i stor grad benyttet oss av variabler og begreper fra tidligere, veletablert forskning, har det bidratt til at dataene og funnene våre er reliable. I tillegg fokuserte vi på å ha en grundig og velargumentert forskningsmetode slik at dataene skulle være mulig å gjenskape.

7.5 Etikk

For denne kvantitative studien bygger vi videre på de etiske prinsippene som ble presentert for den kvalitative studien. Undersøkelsen var utformet slik at svarene fra hver respondent ikke kunne bidra til å avsløre respondentens identitet, bortsett fra på to spørsmål. Det ene spørsmålet var knyttet til hvilket selskap vedkommende arbeidet i, og det andre et frivillig spørsmål hvor man kunne legge igjen e-postadresse for å være med i trekning av bokpakker. Begge disse feltene ble slettet innledningsvis i analysen etter at vi hadde kontrollert om respondentene tilhørte samme team og trukket tre bokpakker. Fremstillingen av resultatene vil derfor ikke være preget av hvilket selskap respondentene kommer fra, og det er heller ikke mulig å identifisere enkeltrespondenter. Dette viktige kriteriet opplyste vi også om på undersøkelsens første side, samt i informasjonsskrivet til undersøkelsen.

Metoder for innsamling, behandling og oppbevaring av innsamlet data ble gjort i tråd med de retningslinjer vi presenterte i kapittel 3.6.2. Selve spørreundersøkelsen og informasjonsskrivet ble sendt inn og godkjent av personvernombudet for forskning ved Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD). Dette var en bekreftelse på at vi, gjennom vårt forskningsopplegg, la grunnlag for at ingen av respondentene skulle kunne bli skadelidende av vår forskning eller atferd.

8 Resultater og analyse studie to

Formål med dette kapittelet er å gi en økt forståelsen for studiens overordnede problemstilling gjennom å teste og analysere hypotesene som er utarbeidet i kapittel 6. Innledningsvis vil vi gjennomføre en deskriptiv analyse av datamaterialet før vi gjennomfører en faktoranalyse. Deretter vil vi teste studiens hypoteser ved hjelp av regresjonsanalyser. Avslutningsvis oppsummeres funnene og resultatene fra analysen av spørreundersøkelsen.

8.1 Deskriptiv analyse

Vårt datamateriale består av 70 unike enheter som hver representerer et unikt team, som alle har svart på de obligatoriske spørsmålene som lå til grunn for undersøkelsen. På spørsmålet om ”Har du noen kommentarer eller synspunkter på undersøkelsen...”, som ikke er et obligatorisk spørsmål, fikk vi inn ni kommentarer, noe som tilsvarer 12,9 %. Kommentarene dreide seg i all hovedsak om positive tilbakemeldinger på undersøkelsen. Ifølge Bitner, Booms og Tetreault (1990) er det ofte de ekstreme, og gjerne de negative reaksjoner som blir tatt med i slike kommentarfelt. Da vi har ingen negative kommentarer, anser vi undersøkelsen som lettfattelig og forståelig.

Undersøkelsens innledende del inneholder flere spørsmål på nominalnivå, noe som gjør at gjennomsnittsverdier ikke gir noe fornuftig fortolkning. For å danne oss et grunnlag om hvordan fordelingen av teamroller, teamstørrelse og teamlengde har vært, kjørte vi derfor en deskriptiv frekvenstabell. Av frekvenstabellene (se vedlegg 8) ser vi blant annet at 87 % av respondentene var teammedlemmer (Tabell 12-1). Tre av teamene i undersøkelsen har kun bestått av respondenten samt en eller flere juniorpartnere, mens over 75 % av alle teamene bestod av minst tre personer (Tabell 12-2).

I den tiden teamarbeidet pågikk, benyttet en fjerdedel av respondentene mindre enn 60 % av sin tid på å jobbe i teamet (Tabell 12-3). Dette betyr at en del av teammedlemmene arbeidet i andre team samtidig som det aktuelle teamet pågikk. Tilnærmet 53 % av respondentene sier at de var på teamet i fra 0 til 6 ukers varighet, mens totalt 80 % sier de har vært opptil 6 måneder i teamet (Tabell 12-4). Mer enn tre av fire team har blitt avsluttet i løpet av de siste

fire ukene (Tabell 12-5), noe som gjør at respondentene trolig fortsatt har ferske minner og erfaringer fra teamet når de svarte på undersøkelsen.

Av den deskriptive statistikken (Tabell 12-6) ser vi at alle spørsmålene i studien hadde tilfredsstillende varians, skjevhet og kurtosis. For spørsmålene knyttet til teamkompleksitet og teamerfaring ser vi at gjennomsnittsverdien indikerer at oppgavene er relativt komplekse, og at teammedlemmene har en del erfaring med både hverandre og selskapets teamkultur. Kurtosisen til variablene knyttet til teamhomogenitet viser at det er en bred fordeling av svarene.

På spørsmålene knyttet til etableringsaktiviteter viser gjennomsnittsverdiene å være fra 2,93 til 4,23. Alle spørsmålene har imidlertid en negativ skjevhet, dog i noe varierende størrelse. Dette indikerer at majoriteten av respondentene har svart høyere enn gjennomsnittsverdien. Det er også jevnt over høye gjennomsnittsverdier på spørsmålene tilknyttet teamprosessen dersom vi ser bort fra de tre variablene som omhandler uenighet, samt på spørsmålet om ”Skjevhet i bidragene fra medlemmene skapte uenighet i teamet”. For spørsmålene knyttet til uenighet finner vi at gjennomsnittsverdiene varierer fra 1,59 til 2,40, og hvor høyeste verdi er på spørsmålet rundt oppgaverelaterte uenigheter. Dette indikerer at de fleste respondentene ikke opplevde store uenigheter i teamene.

Gjennomsnittsverdiene på spørsmålene rundt teameffektivitet, tilfredshet og personlig læring varierer fra 3,94 til 4,44. Slike høye gjennomsnittsverdier indikerer sammen med høy negativ skjevhet, at majoriteten av respondentene mener at teamet har vært effektivt, samtidig som de har trivdes og oppnådd læring i teamet. De fleste spørsmålene har også en spiss fordeling.

8.2 Faktoranalyse og variabelkonstruksjon

Før vi kan benytte oss av regresjonsanalyse for å teste hypotesene for studien er det nødvendig å forenkle og klargjøre datamaterialet. Ved å gjennomføre en faktoranalyse forsøker vi å forenkle datasettet ved å slå sammen spørsmålene som måler ulike deler av samme begrep. Vi tar først for oss de uavhengige variablene rundt teametableringsaktivitetene, kategorisert som ytelsesstrategi og teamkontrakt. Deretter tar vi for oss prosessvariablene og deretter de avhengige variablene knyttet til teamresultat. Avslutningsvis danner vi variabler av spørsmålene knyttet til teamkompleksitet, teamerfaring og teamheterogenitet.

Tabachnick og Fidell (2007) hevder at man bør ha minst 300 enheter i utvalget for at det skal være godt egnet til faktoranalyse. Preacher & MacCallum (2002) påpeker imidlertid at ”så lenge kummunalitetene er høye, antallet forventede faktorer er relativt lave, og modellens feil er lav (en tilstand som ofte går hånd-i-hånd med høye kummunaliteter), bør ikke forskere og kritikere være bekymret over små utvalg” (s. 160). Vi kan altså gjennomføre faktoranalyse på vårt datamateriale bestående av 70 enheter så lenge vi stiller ekstra strenge krav til kummunalitetene i våre analyser.

8.2.1 Etableringsaktiviteter

Vår forskningsmodell deler de uavhengige variablene knyttet til etableringsaktivitetene inn i to kategorier; ytelsesstrategi og teamkontrakt. Ytelsesstrategi omhandler det å utarbeide en plan for hva som skal gjøres. Teamkontrakt består av aktiviteter knyttet til det å ha kjennskap til hverandre, definere roller og å avklare normer og spilleregler. I faktoranalysen har først vi valgt å analysere spørsmålene knyttet til ytelsesstrategi og deretter spørsmålene knyttet til teamkontrakter.

Ytelsesstrategi

Spørsmålene knyttet til ytelsesstrategien har en KMO (Kaiser-Meyer-Olkins) på 0,78 og Bartletts ”test of sphericity” angir signifikant korrelasjon på 0,00, noe som indikerer at vi kan kjøre faktoranalyse på datamaterialet (Tabell 8-1). I likhet med våre antagelser i forskningsmodellen lader alle disse spørsmålene på samme faktor. Alle har sterke faktorladninger, og faktoren har en egenverdi på 3,01. Vi velger derfor å slå sammen alle spørsmålene til variabelen Ytelsesstrategi. Bestående av fem spørsmål har variabelen en Cronbachs alpha på 0,83.

Tabell 8-1: Prinsipal komponentanalyse av ytelsesstrategi

	Ytelsesstrategi
<i>Ytelsesstrategi</i>	
1. Teamet hadde en bevisst strategi om hvordan oppgaven skulle gjennomføres	.81
2. Teamet hadde en plan over hvilke mål temaet skulle oppnå	.78
3. Teamet hadde en klar prioritering av de oppgavene som skulle gjøres	.79
4. Teamet diskuterte ulike eksterne forhold som kunne påvirke oppgavegjennomføringen	.74
5. Teamet hadde en plan som fungerte som et rammeverk ved endring i omgivelsene	.76
<i>Egenverdi</i>	3.01
<i>% av forklart varians</i>	60.20
<i>Cronbachs alpha</i>	.83

a. Uthevede faktorladninger oppfyller kravene til å bli inkludert i variabelkonstruksjonen

Teamkontrakt

På spørsmålene tilknyttet teamkontrakten (Tabell 8-2) foreslår faktoranalysen tilnærmet de samme variablene som vi hadde forutsett i forskningsmodellen. KMO-verdien til datamaterialet er 0,69 og Bartletts ”test of sphericity” angir at den er signifikant på 0,00, noe som støtter opp om at man kan gjennomføre en faktoranalyse på disse spørsmålene. Den første faktoren har en egenverdi på 3,56 og forklarer om lag 32 % av variansen, og omfavner alle de fire spørsmålene (1-4) vi på forhånd hadde antatt at skulle høre sammen. Faktorladningene til disse spørsmålene er gode, og de fire spørsmålene har høy Cronbachs alpha. Spørsmålene blir derfor slått sammen til variabelen Kjennskap

Spørsmål 5 til 7 omhandler normer og spilleregler. Spørsmål 7 har imidlertid en svært sterk kryssladning og bør ifølge Costello & Osborne (2005) av den grunn vurderes å utelukkes fra variabelkonstruksjonen. I og med at faktorladningene til spørsmål 5 og 6 er svært sterke unnlater vi spørsmål 7 da det er tilstrekkelig med to spørsmål for denne variabelen. Cronbachs alpha for variabelen Normer og spilleregler, bestående av to spørsmål, er tilfredsstillende på 0,81.

Spørsmål 8, 9 og 11 har en høye faktorladning på en faktor med en egenverdi større enn 1. Dette taler for at spørsmålene kan slås sammen til en variabel Roller. Spørsmål 8 har imidlertid noe høy kryssladning, men da den er under halvparten av primærladningen velger vi å inkludere den i variabelen Roller. Cronbachs alpha for denne variabelen bestående av tre spørsmål er 0,62. Dette er lavere enn hva vi ideelt sett ønsker, men vi velger likevel å ta variabelen med oss videre i analysene.

I tillegg til overnevnte spørsmål, er også spørsmål 10 forventet å lade på faktoren Roller. Av faktoranalysen finner vi imidlertid at den ikke gjør det, men at den lader på en egen faktor. Selv om denne har en egenverdi på 1,07 utelukker vi den fra videre analyser da den kun består av et spørsmål.

Tabell 8-2: Prinsipal komponentanalyse av teamkontrakt

	Kjennskap	Normer og spilleregler	Roller	N/A
<i>Kjennskap</i>				
1. Teammedlemmene var kjent med hverandres personlige bakgrunn (f.eks. oppvekst, utdanning, hobby)	.78	.10	-.20	-.19
2. Teammedlemmene var kjent med hverandres arbeidsrelaterte styrker og svakheter (faglig kunnskap, arbeidserfaring)	.84	.07	.11	-.01
3. Teammedlemmene var kjent med hverandres foretrukne arbeidsstil	.91	.06	.13	.04
4. Teammedlemmene var kjent med hverandres personlige mål for teamarbeidet	.79	.03	.26	.22
<i>Normer og spilleregler</i>				
5. Det var klare normer for hvordan man skulle oppføre seg i teamet	.01	.87	.04	.22
6. Det var klare normer for hvordan man skulle samhandle i teamet	.14	.86	.13	-.05
7. Det var klare forventninger til hva du skulle bidra med i teamet	.12	.61	.55	.05
<i>Roller</i>				
8. Roller og oppgavefordeling var klart for alle teamets medlemmer	.16	.32	.76	-.27
9. Du fikk påvirke hvilke arbeidsoppgaver du skulle utføre	.05	-.20	.73	.21
10. Dine individuelle styrker og svakheter påvirket hvilke arbeidsoppgaver du fikk	.03	.15	.06	.92
11. Det var klart hvem som hadde ansvaret for de ulike aktivitetene og deloppgavene	.03	.28	.69	.06
<i>Egenverdi</i>	3.55	2.162	1.29	1.07
<i>% av forklart varians</i>	32.32	19.651	11.74	9.74
<i>Cronbachs alpha</i>	.85	.807	.62	-

a. Uthevede faktorladninger oppfyller kravene til å bli inkludert i variabelkonstruksjonen

8.2.2 Teamprosessen

Basert på forskningsmodellen for studie to forventet vi at spørsmålene knyttet til teamprosessen ville fordele seg på fem variabler; kommunikasjon, koordinering, balanserte oppgaver, gjensidig støtte og uenighet. Spørsmålene til de fire førstnevnte variablene er direkte hentet fra Hoegl og Gemuenden (2001), og underbygger forventninger om funn. Uenighet er en variabel som Hoegl og Gemuenden ikke inkluderer i sin studie, men som vi basert på utarbeidelsen av spørsmålene forventer at skal lade på samme faktor.

Datamaterialet tilknyttet teamprosessene har en KMO på 0,79 og faktoranalysen angir til dels de samme variablene som forventet (Tabell 8-3). I analysen finner vi at kun at to av tre spørsmål, som på forhånd var antatt å lade på variabelen Kommunikasjon, gjør det. I tillegg viser faktoranalysen at to andre spørsmål (11 og 12) også lader på denne faktoren. Disse

spørsmålene var antatt å danne variabelen Gjensidig støtte, en variabel vi ikke finner støtte for i vårt datamateriale. I og med at disse to spørsmålene har en såpass sterk faktorladning, og at faktoren Kommunikasjon har en egenverdi på 2,57 med en forklart varians på 17 %, velger vi å konstruere variabelen Kommunikasjon bestående av disse fire spørsmålene (2, 3, 11 og 12). Spørsmål 3 har en kryssladning over 0,32, og er på mer enn halvparten av primærladningen, noe som indikerer at den bør droppes. I og med at primærladningen imidlertid er relativt høy, i tillegg til at spørsmålet er hentet fra Hoegl og Gemuenden (2001), velger vi likevel å inkludere denne i variabelen Kommunikasjon, som har en Cronbachs alpha på 0,80.

Alle spørsmålene som var antatt å danne variabelen Koordinering, finner vi gjennom faktoranalysen til å lade på samme faktor. I tillegg finner vi at spørsmål 1, som var antatt å omhandle kommunikasjon, har en høy faktorladning på både Kommunikasjon og Koordinering. På grunn av denne kryssladningen inkluderes ikke spørsmålet i noen av variablene. Spørsmål 10 lader tilnærmet likt på tre faktorer ved variamax-rotasjon. Av den grunn valgte vi å også kjøre en oblik rotasjon på datamaterialet. Varimax angir at spørsmål 10 lader mest på faktoren Koordinering, mens den ved oblik rotasjon lader mest på faktoren Kommunikasjon. Vi kan derfor konkludere med at spørsmålet har en sterk kryssladning og dermed kan utelukkes. Variabelen Koordinering blir dermed bestående av tre spørsmål (4, 5 og 6) og har en Cronbachs alpha på 0,89.

I likhet med antakelsene fra forskningsmodellen finner faktoranalysen at spørsmål 7 og 8 tilhører samme begrep. Spørsmålene har en utmerket faktorladning på en faktor som har en egenverdi på 1,17 og forklart varians på ca 8 %. Til tross for at vi ikke ønsket å konstruere variabler bestående av færre enn tre spørsmål, viser de to spørsmålene svært høy ladning, noe som gjør at vi slår dem sammen til en variabel. Variabelen Balanserte oppgaver består da av to spørsmål og har en Cronbachs alpha på 0,76.

Basert på Hoegl og Gemuenden (2001) forventet vi at spørsmål 9 også skulle lade på faktoren Balanserte oppgaver. Da vi imidlertid har inkludert spørsmål knyttet til uenighet i vår undersøkelse, fant vi at dette spørsmålet ladet mer på faktoren Uenighet enn Balanserte oppgaver. Med støtte i faktoranalysen og spørsmålenes høye faktorladning inkluderer vi derfor spørsmål 9 i variabelen Uenighet sammen med spørsmål 13-15. Spørsmål 14 en kryssladning større enn 0,32, men da den er under halvparten av primærladningen inkluderes

den likevel i variabelen. Variabelen Uenighet blir da bestående av fire spørsmål og har en Cronbachs alpha på 0,80, noe som er tilfredsstillende.

Av overnevnte analyse ser vi at spørsmålene knyttet til teamprosessene danner fire variabler som vi tar med oss i den videre analysen; Koordinering, Kommunikasjon, Uenighet og Balanserte oppgaver.

Tabell 8-3: Prinsipal komponentanalyse av teamprosessen

	Koordinering	Kommunikasjon	Uenighet	Balanserte oppgaver
<i>Kommunikasjon</i>				
1. Relevant informasjon ble delt åpent av alle teammedlemmer	.62	.45	-.08	.11
2. Teammedlemmene var fornøyd med at de fikk informasjon fra de andre medlemmene til rett tid	.32	.74	-.16	-.01
3. Teammedlemmene var fornøyd med presisjonen på informasjonen som de fikk fra de andre i teamet	.37	.73	-.10	.01
<i>Koordinering</i>				
4. Arbeidet med de ulike deloppgavene i teamet var godt synkronisert	.75	.28	.01	.12
5. Det var et klart og velforstått mål for deloppgavene i teamet	.89	.17	.02	.20
6. Målene for deloppgavene var klare og akseptert av alle	.84	.25	-.06	.19
<i>Balanserte oppgaver</i>				
7. Teamet var klar over de individuelle medlemmenes spesifikke styrker og svakheter	.26	.04	.08	.86
8. Teammedlemmene bidro til oppnåelse av teamets mål i forhold til sine styrker og svakheter	.15	.31	-.05	.81
9. Skjevhet i bidragene fra medlemmene skapte uenigheter i teamet	-.26	-.07	.77	.16
<i>Gjensidig støtte</i>				
10. Teammedlemmene hjalp og støttet hverandre så godt de kunne	.46	.39	-.24	.38
11. Forslag og bidrag fra teammedlemmene ble diskutert og videre utviklet	.27	.75	.04	.29
12. Teamet vårt oppnådde konsensus rundt viktige emner	.08	.67	.12	.23
<i>Uenighet</i>				
13. Vi hadde uenigheter om oppgaverrelaterte forhold	-.07	.19	.75	.05
14. Vi hadde uenigheter om personlige motsetninger i teamet	.36	-.28	.76	-.15
15. Vi hadde uenigheter om hvordan man skulle gjennomføre oppgaven	-.01	-.07	.86	-.09
<i>Egenverdi</i>	5.46	2.57	1.34	1.17
<i>% av forklart varians</i>	36.39	17.12	8.93	7.78
<i>Cronbachs alpha</i>	.89	.80	.80	.76

a. Uthevede faktorladninger oppfyller kravene til å bli inkludert i variabelkonstruksjonen

8.2.3 Teamresultat

De avhengige variablene i vår forskningsmodell baseres på Hoegl og Gemuendens (2001) dimensjoner av teamresultat. Datamaterialet tilfredsstillende kravene til faktoranalyse ved at det har en KMO på 0,84 og korrelasjoner signifikant på 0,00-nivå, og faktoranalysen i Tabell 8-4 angir tre faktorer som har en egenverdi på over 1. Spørsmålene 1 til 4 har alle utmerkede faktorladninger på faktoren Teameffektivitet, som har en egenverdi på 5,23 og som står for 52 % av forklart varians. Videre finner vi at også spørsmål 5 har sin primærladning på faktoren Teameffektivitet, men at den også har en sterk kryssladning til faktoren Tilfredshet. Av den årsak utelukkes spørsmålet fra variabelen Teameffektivitet, og variabelen blir konstruert av fire spørsmål som har en Cronbachs alpha på 0,89.

Spørsmål 6 og 7 har en sterk faktorladning på faktoren Tilfredshet. Til tross for at sistnevnte spørsmål har en kryssladning større enn 0,32, velger vi å inkludere den i variabelen Tilfredshet da kryssladningen er under halvparten av primærladningen. Dette gir variabel Tilfredshet en Cronbachs alpha på 0,81, noe som innebærer at den er tilfredsstillende.

Faktoranalysen identifiserer også faktoren Læring, noe som stemmer overens med vår forskningsmodell. Spørsmålene 8 til 10 var på forhånd antatt å måle ulike nyanser av læring, og faktoranalysen viser at alle de tre spørsmålene har sterk faktorladning på en faktor som har en egenverdi på 1,72 og som står for 17 % av forklart varians. Variabelen Læring består da av tre spørsmål og har en Cronbachs alpha på 0,84.

Tabell 8-4: Prinsipal komponentanalyse av teamresultat

	Team- effektivitet	Læring	Tilfredshet
<i>Teameffektivitet</i>			
1. Teamarbeidet kan anses som suksessfullt vurdert etter resultatet	.84	.19	.28
2. Kunden var tilfreds med kvaliteten på teamets leveranse	.78	.21	.05
3. Teamet var tilfreds med resultatet	.85	.18	.24
4. Prosjektet totalt sett ble gjort på en tilfredsstillende måte	.85	.06	.19
<i>Tilfredshet</i>			
5. Du var totalt sett godt fornøyd med dette teamet	.76	.16	.45
6. Du trivdes som person i dette teamet	.21	.06	.91
7. Du ville arbeide med denne typen teamarbeid igjen	.36	.21	.80
<i>Læring</i>			
8. Du klarte å tilegne deg viktig kompetanse gjennom teamarbeidet	.21	.87	.23
9. Du opparbeidet deg viktig erfaring gjennom teamarbeidet	.25	.81	.20
10. Du utviklet deg som person i løpet av dette teamarbeidet	.06	.89	-.07
<i>Egenverdi</i>	5.23	1.72	1.02
<i>% av forklart varians</i>	52.33	17.15	10.20
<i>Cronbachs alpha</i>	.89	.84	.81

- a. Uthevede faktorladninger oppfyller kravene til å bli inkludert i variabelkonstruksjonen

8.2.4 Modererende variabler

Teamerfaring

Basert på hypoteseutviklingen i kapittel 0 hadde vi en antakelse om at spørsmålene rundt teamerfaring ville fordele seg langs to variabler; generell og spesifikk teamerfaring. Denne antakelsen stemmer overens med resultatene av faktoranalysen i Tabell 8-5. Datamaterialet tilknyttet teamerfaring er egnet for faktoranalyse med en KMO på 0,72. De tre første spørsmålene omhandler det enkelte teammedlems erfaring med de spesifikke medlemmene i teamet. Disse spørsmålene har høye faktorladninger på faktoren Spesifikk teamerfaring, en faktor som har egenverdien på 1,64. De tre spørsmålene blir derfor slått sammen til variabelen Spesifikk teamerfaring, en variabel som har en Cronbachs alpha på 0,78. Likeledes finner vi at de tre siste spørsmålene (4-6) lader på faktoren Generell teamerfaring med egenverdi på 3,10. Spørsmål 4 har imidlertid en sterk kryssladning. Til tross for at denne er over 0,32 og mer enn halvparten av primærladningen, er primærladningen såpass høy at vi velger å inkludere den i variabelen Spesifikk teamerfaring. Dette gir en noe høy Cronbachs alpha på 0,91.

Tabell 8-5: Prinsipal komponentanalyse av teammedlemmenes erfaring

	Generell teamerfaring	Spesifikk teamerfaring
<i>Erfaring med spesifikke teammedlemmer</i>		
1. Du kjente de andre teammedlemmene godt før teamet ble dannet	.09	.90
2. Du hadde deltatt på sosiale arrangementer sammen med de andre teammedlemmene før teamet ble dannet	.25	.69
3. Du hadde jobbet med de andre teammedlemmene før.	.04	.87
<i>Erfaring med generelt/organisasjonenes teamarbeid</i>		
4. Du var godt kjent med hvordan teamarbeid foregår i dette selskapet	.77	.41
5. Du hadde jobbet på flere forskjellige team i dette selskapet	.96	.07
6. Du hadde jobbet med ulike teamledere i dette selskapet	.96	.05
<i>Egenverdi</i>	3.10	1.64
<i>% av forklart varians</i>	51.65	27.27
<i>Cronbachs alpha</i>	.91	.78

a. Uthevede faktorladninger oppfyller kravene til å bli inkludert i variabelkonstruksjonen

Teamkompleksitet og teamhomogenitet

Spørsmålene som omhandler teamkompleksitet er utformet for å måle ulike deler av begrepet teamkompleksitet. Begrepet kan derfor ses på som en formativ indeks, og det er derfor ikke hensiktsmessig å kjøre en faktoranalyse på dette datamaterialet. Variabelen Teamkompleksitet ble derfor konstruert som et gjennomsnitt av alle frem spørsmålene knyttet til dette begrepet.

Spørsmålene rundt homogenitet i teamet er også tenkt å måle ulike dele av dette begrepet, og vi velger derfor å konstruere variabelen Teamhomogenitet av de spørsmålene som vi mener på best mulig måte danner et bilde av hva teamhomogenitet er. Lik kompetanse og like verdier er forhold som, basert på teori og funn i studie en, vil være gode mål på hvor homogen et team er. Vi konstruerer derfor variabelen Teamhomogenitet på gjennomsnittet av disse to spørsmålene.

8.2.5 Oppsummering og deskriptiv statistikk av konstruerte variabler

Basert på faktoranalysen har vi utviklet variabler basert på spørsmålene vi inkluderte i spørreundersøkelsen. Spørsmålene knyttet til etableringsaktiviteter har vi konstruert til fire variabler; Ytelsesstrategi, Kjennskap, Roller og Normer og spilleregler. Spørsmålene tilknyttet prosessvariablene er også konstruert til fire variabler; Koordinering, Kommunikasjon, Uenighet og Balanserte oppgaver. Videre har spørsmålene knyttet til teamresultatet dannet tre variabler; Teameffektivitet, Læring og Tilfredshet. I tillegg har vi konstruert fire variabler basert på spørsmål rundt de modererende forholdene; Spesifikk teamerfaring, Generell teamerfaring, Teamkompleksitet og Teamhomogenitet. Etter å ha konstruert nye variabler er det nødvendig å undersøke variablenes fordelingsegenskaper, noe vi har gjort i Tabell 8-6. Alle variablene, foruten Uenighet, har høye gjennomsnittsverdier. Ellers har alle variablene tilfredsstillende varians og fordeling.

Tabell 8-6: Deskriptiv statistikk for konstruerte variabler

	N	Minimum	Maksimum	Gj.snitt	Std. avvik	Skewness		Kurtosis	
						Statistisk	Std. Feil	Statistisk	Std. Feil
<i>Avhengige faktorer</i>									
1. Teameffektivitet	70	2.25	5.00	4.31	.63	-.83	.29	.66	.57
2. Læring	70	1.33	5.00	4.10	.74	-.92	.29	1.49	.57
3. Tilfredshet	70	2.00	5.00	4.32	.76	-1.04	.29	.48	.57
<i>Uavhengige faktorer</i>									
4. Kjennskap	70	1.00	5.00	3.05	.87	-.26	.29	-.41	.57
5. Normer og spilleregler	70	1.00	5.00	3.45	.86	-.29	.29	.28	.57
6. Roller	70	2.00	5.00	3.81	.67	-.56	.29	.40	.57
7. Ytelsesstrategi	70	2.20	5.00	3.89	.74	-.27	.29	-.69	.57
<i>Prosessfaktorer</i>									
8. Koordinering	70	1.67	5.00	3.96	.77	-.57	.29	.36	.57
9. Kommunikasjon	70	2.25	5.00	4.06	.61	-.45	.29	.30	.57
10. Uenighet	70	1.00	4.50	1.92	.80	.89	.29	.56	.57
11. Balanserte oppgaver	70	1.00	5.00	3.56	.74	-.80	.29	1.05	.57
<i>Modererende faktorer</i>									
12. Generell teamerfaring	70	1.00	5.00	3.74	1.35	-.80	.29	-.67	.57
13. Spesifikk teamerfaring	70	1.00	5.00	3.27	1.09	-.31	.29	-.81	.57
14. Teamhomogenitet	70	1.50	5.00	3.28	.65	-.07	.29	.18	.57
15. Teamkompleksitet	70	2.40	4.80	3.64	.50	-.09	.29	-.09	.57

8.3 Korrelasjonsanalyse av modellfaktorer

Gjennom korrelasjonsmatrisen i Tabell 8-7 får vi en god oversikt over størrelse og retning på de uavhengige variablenes effekt på de avhengige. Av matrisen ser vi at ingen av etableringsvariablene eller prosessvariablene har en Pearson-korrelasjon høyere enn 0,7, og vi kan derfor bekrefte at det ikke er fare for multikollinearitet.

Gjennom korrelasjonsanalysen finner vi delvis støtte for vår **H1** om at ytelsesstrategi påvirker teamresultatet. Ytelsesstrategi korrelerer signifikant med Teameffektivitet og Tilfredshet. I forhold til vår **H2** finner vi også delvis støtte for at teamkontrakt påvirker teamresultatet positivt. Vi ser at både Kjennskap, Normer og spilleregler og Roller korrelerer med Teameffektivitet og Tilfredshet, mens de to sistnevnte også korrelerer med Læring.

H3 om at teamprosessen påvirker teamets resultat støttes delvis ved at både Koordinering, Kommunikasjon og Balanserte oppgaver korrelerer signifikant positivt med to av de tre teamresultatvariabler. Videre finner vi at variabelen Uenighet korrelerer signifikant negativt med Tilfredshet, noe som stemmer overens med hva som er forventet. Uenighet korrelerer ikke signifikant med de to andre teamresultatvariablene.

H4 antar at ytelsesstrategi påvirker teamprosessen, noe vi finner delvis støtte for ved at Ytelsesstrategi korrelerer med alle variablene innen teamprosess foruten Uenighet. **H5** om at teamkontrakter påvirker teamprosessen gis også til dels god støtte. Alle variablene innen teamkontrakt korrelerer signifikant med en eller flere av teamprosessvariablene. Ingen av dem korrelerer imidlertid signifikant med variabelen Uenighet.

Modererende effekter er effekter som ikke kommer tydelig frem av korrelasjonsmatrisen, og det vil derfor være vanskelig å si noe om hvorvidt hypotesene **H6**, **H7** og **H8** kan bekreftes eller forkastes uten å kjøre en regresjonsanalyse. Av den grunn, samt for å kunne trekke klare konklusjoner i forhold til de andre hypotesene, vil vi gjennomføre regresjonsanalyser for å se om vi finner støtte for vår forskningsmodell.

Tabell 8-7: Korrelasjonsmatrise for modellfaktorer

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<i>Teamresultat (avhengige variabler)</i>															
1. Teameffektivitet	1														
2. Læring	.38 **	1													
3. Tilfredshet	.55 **	.32 **	1												
<i>Etableringsaktiviteter (uavhengige variabler)</i>															
4. Kjennskap	.22 *	.03	.24 **	1											
5. Normer og spilleregler	.40 **	.26 **	.22 *	.16	1										
6. Roller	.63 **	.22 *	.46 **	.20 *	.36 **	1									
7. Ytelsesstrategi	.68 **	.18	.30 **	.16	.49 **	.61 **	1								
<i>Prosessvariabler</i>															
8. Koordinering	.68 **	.20	.40 **	.34 **	.32 **	.51 **	.67 **	1							
9. Kommunikasjon	.52 **	.37 **	.42 **	.25 **	.16	.48 **	.54 **	.56 **	1						
10. Uenighet	-.13	.10	-.28 **	.06	.13	-.17	.06	-.04	-.01	1					
11. Balanserte oppgaver	.46 **	.36 **	.33 **	.46 **	.22 *	.52 **	.34 **	.41 **	.41 **	.00	1				
<i>Modererende variabler</i>															
12. Generell temaerfaring	.14	-.08	.16	.12	.05	.25 **	.34 **	.27 **	.14	-.00	-.03	1			
13. Spesifikk teamerfaring	.08	-.13	.13	.58 **	.14	.07	.15	.39 **	.15	-.04	.30 *	.31 **	1		
14. Teamhomogenitet	.11	.13	.24 **	.43 **	.07	.13	.10	.21 *	.42 **	.16	.22 *	.08	.38 **	1	
15. Teamkompleksitet	.17	.26 **	-.03	-.08	.12	-.06	.21 *	.10	-.04	.32 **	-.01	.21 *	.01	-.10	1

** Korrelasjonene er signifikante på 0,01-nivå (two-tailed)

* Korrelasjonene er signifikante på 0,05-nivå (two-tailed)

8.4 Regresjonsanalyse

Først vil vi undersøke hvordan etableringsaktivitetene, kategorisert som ytelsesstrategi og teamkontrakt, påvirker kvaliteten på teamprosessen. Basert på disse analysene vil vi bekrefte eller forkaste H4 og H5. Deretter vil vi undersøke etableringsaktiviteten og teamprosessens effekt på teamresultatet, og bekrefte eller forkaste H1, H2, og H3. Videre vil vi se på hvordan de modererende variablene modererer forholdet mellom etableringsaktiviteter og kvaliteten på teamprosessen for å bekrefte eller forkaste H6, H7 og H8. Avslutningsvis vil vi oppsummere hypotesetestene.

8.4.1 Teamprosessen

Gjennom en multippel regresjon forsøker vi å predikere kvaliteten på teamprosessen gjennom ytelsesstrategi og teamkontrakt. Teamprosess består av de fire variablene Koordinering, Kommunikasjon, Uenighet og Balanserte oppgaver. Begrepet ytelsesstrategi består av den uavhengige variabelen Ytelsesstrategi, mens begrepet teamkontrakt består av de uavhengige variablene Kjennskap, Normer og spilleregler og Roller. Av utskriften (Tabell 8-8) ser vi at modellene for Koordinasjon ($R^2= 52 \%$, $p=0,00$), Kommunikasjon ($R^2= 37 \%$, $p=0,00$) og Balanserte oppgaver ($R^2=41 \%$, $p=0,00$) har en god forklaringsgrad og er signifikant. De to førstnevnte omhandler kvaliteten på koordineringen og kommunikasjonen i teamprosessen, mens Balanserte oppgaver omhandler hvorvidt og hvor godt deloppgavene i teamet er fordelt blant teammedlemmene i forhold til kompetanse, erfaring og individuelle ønsker. Tabellen viser videre at modellen for Uenighet har svært liten forklaringskraft og er ikke signifikant ($R^2= 9 \%$, $p=0,16$).

Vår H4 om at forholdet mellom ytelsesstrategi og teamarbeidskvaliteten støttes delvis av modellen. Ytelsesstrategi har en positiv, signifikant effekt på både Koordinasjon ($p=0,00$) og Kommunikasjon ($p=0,00$). Ytelsesstrategi har ikke signifikant effekt på Balanserte oppgaver ($p=0,87$). Totalt sett ser vi altså at Ytelsesstrategi påvirker to av fire faktorer prosessvariabler positivt, og vi kan dermed delvis bekrefte **H4**.

Gjennom regresjonsanalysen finner vi at Kjennskap har positiv og signifikant effekt på både Koordinering ($p=0,01$) og Balanserte oppgaver ($p=0,00$). Roller har en positiv, signifikant effekt på Balanserte oppgaver ($p=0,00$) og positiv, svak signifikant effekt på Kommunikasjon ($p=0,07$). Normer og spilleregler finner vi at ikke har signifikant effekt på noen av prosessvariablene. Overordnet sett ser vi at de tre teamkontraktvariablene har en

signifikant påvirkning på tre av de fire variablene innen teamprosess, og vi kan dermed delvis bekrefte **H5**.

Tabell 8-8. Regresjonsanalyse teamkontrakter og ytelsesstrategi på teamprosess

		Teamprosesser (avhengig variabel)							
		Koordinering		Kommunikasjon		Uenighet		Balanserte oppgaver	
Begrep	Uavhengig variabel	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.
Ytelsesstrategi	Ytelsesstrategi	.58 **	.00	.45 **	.00	.19	.25	.02	.87
Teamkontrakt	Kjennskap	.24 **	.01	.16	.11	.07	.55	.37 **	.00
	Normer og spilleregler	-.05	.61	-.17	.14	.15	.26	-.01	.92
	Roller	.13	.25	.23 *	.07	-.35 **	.02	.44 **	.00
R ²		.52		.37		.09		.41	
Sig. F. modell		.00		.00		.16		.00	

** Koeffisient signifikant på 0,05-nivå

* Koeffisient signifikant på 0,10-nivå

8.4.2 Teamresultatet

For å undersøke hvorvidt teamresultatet avhenger av ytelsesstrategi, teamkontrakt og teamprosessen gjennomfører vi en hierarkisk, multipl regresjon. Modell 1 består av de uavhengige variablene Ytelsesstrategi, Kjennskap, Normer og spilleregler, og Roller. I modell 2 inkluderer vi også teamprosessvariablene for å identifisere deres betydning på teamresultatet (Tabell 8-9).

Modell 1 for Teameffektivitet ($R^2= 55 \%$, $p=0,00$) og Tilfredshet ($R^2= 24 \%$, $p=0,00$) har god forklaringsgrad og er signifikant. Læring har lav forklaringsgrad og er ikke signifikant ($R^2= 9 \%$, $p=0,20$). H1 hevder at ytelsesstrategien påvirker teamresultat positivt. Ytelsesstrategi viser ikke å ha signifikant effekt på Tilfredshet, men den har en signifikant, positiv påvirkning på Teameffektivitet ($p=0,00$). Av dette kan vi delvis bekrefte vår **H1**. I forhold til H2 ser vi at Roller har en positiv og signifikant effekt på Teameffektivitet ($p=0,00$) og Tilfredshet ($p=0,00$). Ingen av de to andre variablene innen teamkontrakt har signifikant effekt på Teamresultatet. I og med kun en av de tre uavhengige variablene har signifikante effekter kan vi kun delvis bekrefte vår **H2**.

For å teste hvorvidt teamprosessen har effekt på teamets resultat har vi inkludert prosessvariablene i modell 2. Ved å gjøre dette ser vi at forklaringsgraden for Teameffektivitet øker signifikant ($R^2= 63 \%$, $p=0,01$). Modellen for Læring får en økt forklaringsgrad og er nå signifikant ($R^2= 30 \%$, $p=0,00$), mens Tilfredshet får en svak signifikant økning i forklaringsgrad ($R^2= 34 \%$, $p=0,06$). Disse økningene i forklaringsgrad betyr at

teamprosessen bidrar til å forklare noen av variansen i teamresultatet, og legger grunnlag for delvis å bekrefte H3. For Teameffektivitet ser vi at Koordinasjon har en signifikant positiv effekt ($p=0,00$). Videre ser vi at både Kommunikasjon ($p=0,00$) og Balanserte oppgaver ($p=0,02$) påvirker Læring positivt og signifikant. Uenighet har en negativ signifikant effekt på Tilfredshet ($p= 0,05$). Dette betyr at desto høyere grad av Uenighet, altså en lav kvalitet i teamprosessen, bidrar til å svekke tilfredsheten til teammedlemmene. Totalt sett ser vi altså at alle våre fire prosessvariabler påvirker teamets resultat i samme retning som vår H3, og vi kan dermed delvis bekrefte **H3** om at teamprosessen påvirker teamresultatet positivt.

Et interessant funn er droppet i Beta-verdien enkelte av de uavhengige variablene får når vi inkluderer prosessvariablene. Dette droppet kan indikere at en del av effekten av etableringsaktiviteter virker gjennom teamprosessen, altså at teamprosessen fungerer som mediator for etableringsaktivitetene i forholdt til teamets resultat. Disse medierende effektene vil imidlertid ikke bli diskutert eller analysert i denne studien.

Tabell 8-9: Regresjonsanalyse teamkontrakt, ytelsesstrategi og teamprosess på teamresultat

Modell	Begrep	Uavhengig variabel	Teamresultat (avhengige variabler)					
			Teameffektivitet		Læring		Tilfredshet	
			Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.
1	Ytelsesstrategi	Ytelsesstrategi	.45 **	.00	-.02	.91	.01	.95
	Teamkontrakt	Kjennskap	.08	.37	-.03	.80	.15	.18
		Normer og spilleregler	.05	.63	.21	.13	.04	.76
		Roller	.32 **	.00	.17	.28	.41 **	.00
2	Ytelsesstrategi	Ytelsesstrategi	.27 **	.04	-.23	.20	-.13	.44
	Teamkontrakt	Kjennskap	-.05	.60	-.24 *	.07	.08	.49
		Normer og spilleregler	.09	.34	.26 **	.04	.12	.35
		Roller	.17	.13	-.04	.82	.25	.11
	Teamprosess	Koordinering	.32 **	.01	.01	.93	.16	.32
		Kommunikasjon	.05	.65	.39 **	.01	.21	.14
		Uenighet	-.11	.20	.12	.30	-.22 **	.05
		Balanserte oppgaver	.14	.18	.35 **	.02	.04	.80
	R ² Modell 1		.55		.07		.24	
	R ² Modell 2		.63		.29		.34	
	Sig. F.		.00		.20		.00	
	Endring Sig. F		.01		.00		.06	

** Koeffisient signifikant på 0,05-nivå

* Koeffisient signifikant på 0,10-nivå

8.4.3 Modererende faktorer og interaksjonseffekter

I det følgende vil vi undersøke våre tre hypoteser, H6, H7 og H8 som hevder at det er en interaksjonseffekt mellom våre uavhengige variabler og de modererende faktorene. For å undersøke dette gjennomfører vi en regresjon ved bruk av SPSS-skriptet ModeProbe. Tabell

8-10 viser utdrag fra regresjonsanalysen av alle interaksjonsvariablene opp mot kvaliteten på teamprosessen. Detaljerte regresjonsutskrifter for hver enkelt interaksjonsvariabel finnes i vedlegg 8 (Tabell 12-7 til Tabell 12-12).

Tabell 8-10: Interaksjonseffekter mellom uavhengige og medierende variabler

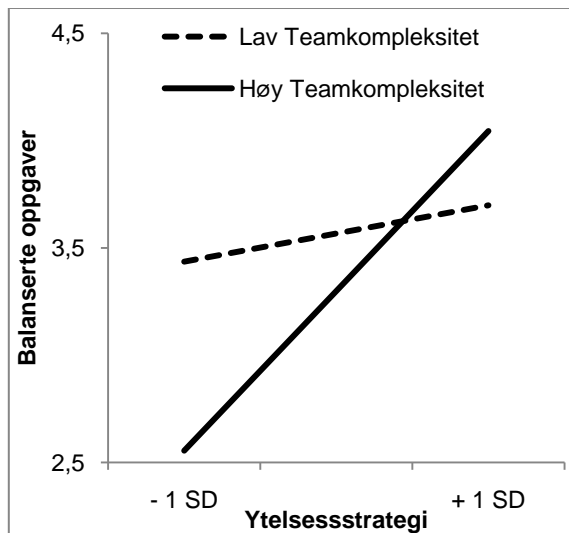
Interaksjonsvariabler, standardiserte verdier	Teamprosess							
	Koordinering		Kommunikasjon		Uenighet		Balanserte oppgaver	
	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.
H6 Ytelsesstrategi * Teamkompleksitet	.28	.16	.25	.14	.18	.50	.44 *	.06
H7 Roller * Spesifikk teamerfaring	-.01	.93	-.10	.42	-.17	.32	-.28 **	.03
Roller * Generell teamerfaring	-.02	.87	.04	.64	.01	.94	-.06	.53
Normer og spilleregler * Spesifikk teamerfaring	.11	.29	-.04	.62	-.08	.49	-.17 *	.10
Normer og spilleregler * Generell teamerfaring	.06	.41	.07	.24	.04	.62	.06	.45
H8 Kjennskap * Teamhomogenitet	.04	.77	-.02	.86	.23	.16	.26 **	.04

** Koeffisient signifikant på 0,05-nivå

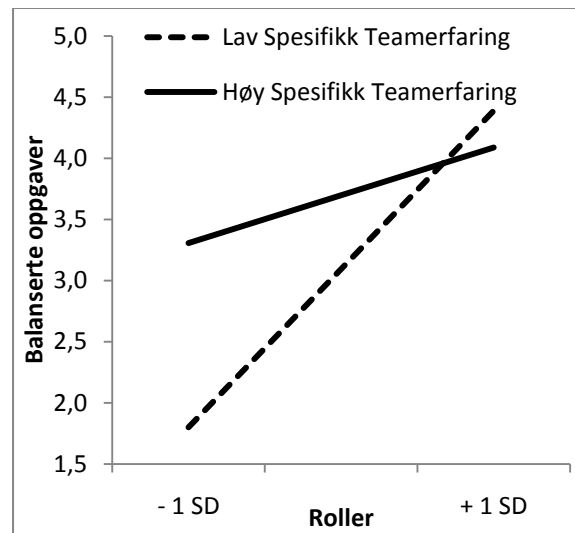
* Koeffisient signifikant på 0,10-nivå

Av regresjonstabellen (Tabell 8-10) ser vi at interaksjonseffekten mellom Ytelsesstrategi og Teamkompleksitet kun er signifikant ovenfor en av teamprosessvariablene. Effekten på Balanserte oppgaver, altså å fordele deloppgaver til teammedlemmene basert på kompetanse, erfaring og personlige ønsker, er svak signifikant ($p=0,06$), og er illustrert i Figur 8-1. Av figuren ser vi at høy Teamkompleksitet øker effekten av Ytelsesstrategi. Ved å kjøre en ”simple slope test” på regresjonslinjenes standardiserte z-verdier (Tabell 12-13) finner vi at lav teamkompleksitet ikke er signifikant forskjellig fra gjennomsnittet ($p=0,60$), mens at høy teamkompleksitet er signifikant forskjellig fra gjennomsnittet ($p=0,00$). Effekten av Ytelsesstrategien på Balanserte oppgaver økes ved høy kompleksitet, og vi kan dermed delvis bekrefte vår hypotese **H6**.

Vår H7 antok at generell og spesifikk teamerfaring ville dempe teamkontraktens effekt på teamprosessen, og da først og fremst effekten av Roller og Normer og spilleregler. Av tabellen (Tabell 8-10) finner vi to signifikante interaksjonseffekter. Effekten av Roller på Balanserte oppgaver blir redusert av Spesifikk teamerfaring ($p=0,03$), og er illustrert i Figur 8-2. Når vi tester om lav og høy spesifikk teamerfaring er signifikant forskjellig fra gjennomsnittet finner vi kun støtte for førstnevnte (Tabell 12-14). Lav spesifikk teamerfaring er signifikant forskjellig fra gjennomsnittet ($p=0,00$) mens høy spesifikk teamerfaring ikke er det ($p=0,13$).



Figur 8-1: Ytelsesstrategi og Teamkompleksitet, interaksjonseffekt på Balanserte oppgaver

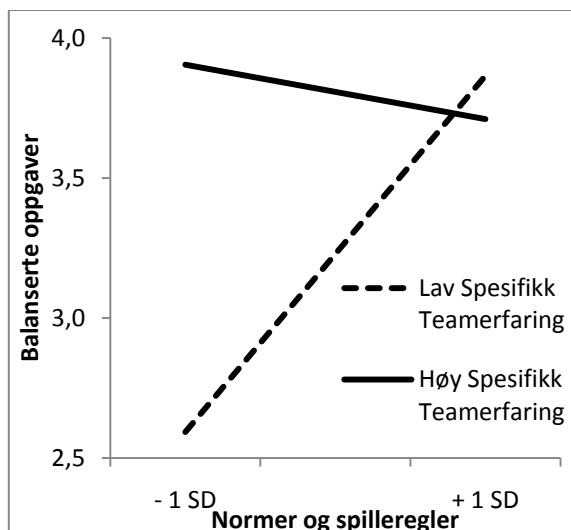


Figur 8-2: Roller og Spesifikk teamerfaring, interaksjonseffekt på til Balanserte oppgaver

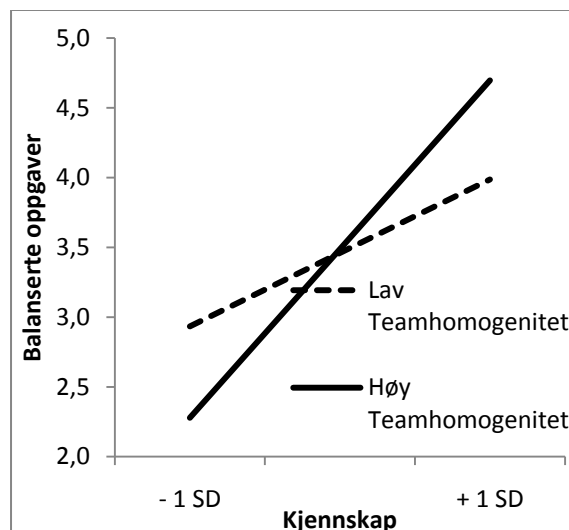
Spesifikk teamerfaring demper også Normer og spillereglers effekt på Balanserte oppgaver ($p=0,010$). I Figur 8-3 er interaksjonseffekten illustrert. Vi ser at lav spesifikk teamerfaring reduserer effekten av Normer og spilleregler signifikant ($p=0,02$) i forhold til gjennomsnittlig spesifikk teamerfaring (Tabell 12-15). Illustrasjonslinjen for høy spesifikk teamerfaring har en noe uventet helning. Denne er imidlertid ikke signifikant forskjellig fra gjennomsnittet ($p=0,76$), og vil derfor ikke få noe betydning.

Begge de to overnevnte interaksjonseffektene er i tråd med vår H7. Vi finner imidlertid bare interaksjonseffekter for Spesifikk teamerfaring, og ikke Generell teamerfaring. I tillegg finner vi kun en signifikant effekt på en av fire prosessvariabler. Av den grunn kan vi kun delvis bekrefte støtte for vår hypotese **H7**.

De siste interaksjonseffektene vi ønsket å studere var hvorvidt Teamhomogenitet øker effekten av Kjennskap på teamprosessen. Interaksjonseffekten mellom disse er vist i Tabell 8-10. Effekten av Kjennskap på Balanserte oppgaver økes signifikant med økt Teamhomogenitet. Figur 8-4 illustrerer effekten av lav og høy teamhomogenitet på Kjennskap i forhold til Balanserte oppgaver, og viser at team med høy homogenitet får en økt effekt av Kjennskap i forhold til team med gjennomsnittlig teamhomogenitet. Det skjer det motsatte for team med lav teamhomogenitet. Begge de to illustrerte effektene av teamhomogenitet er signifikante (lav: $p=0,02$, høy: $p=0,00$, Tabell 12-16), og støtter opp om at vår hypotese H8 om at effekten av Kjennskap på teamprosessen økes ved økt teamhomogenitet. Vi kan dermed delvis bekrefte vår **H8**.



Figur 8-3: Normer og spilleregler, og Spesifikk teamerfaring, interaksjonseffekt på Balanserte oppgaver



Figur 8-4: Kjennskap og Teamhomogenitet, interaksjonseffekt på Balanserte oppgaver

8.5 Oppsummering funn

Basert på overnevnte analyser har vi undersøkt gyldigheten av hypotesene opp mot forskningsmodellen vår (Figur 6-1). I Tabell 8-11 har vi oppsummert funnene knyttet til hver enkelt hypotese, og vi ser at alle våre hypoteser delvis bekreftes.

Tabell 8-11: Oppsummering hypotesetester

Hypotese	Funn
H1 <i>Forholdet mellom kvaliteten på ytelsesstrategien og teamresultat er positiv</i>	Delvis Bekreftet Ytelsesstrategien påvirker teamets effektivitet.
H2 <i>Forholdet mellom kvaliteten på teamkontrakten og teamresultat er positiv</i>	Delvis Bekreftet Roller påvirker teameffektivitet og tilfredshet.
H3 <i>Forholdet mellom kvaliteten i teamprosessen og teamet resultat er positiv</i>	Delvis Bekreftet Koordinering påvirker teameffektivitet. Kommunikasjon påvirker læring. Uenighet påvirker tilfredshet. Balanserte oppgaver påvirker læring.
H4 <i>Forholdet mellom kvaliteten på ytelsesstrategien og kvaliteten i teamprosessen er positiv</i>	Delvis Bekreftet Ytelsesstrategien påvirker koordinering og kommunikasjon.
H5 <i>Forholdet mellom kvaliteten på teamkontrakten og kvaliteten i teamprosessen er positiv</i>	Delvis Bekreftet Kjennskap påvirker koordinering og balanserte oppgaver. Roller påvirker kommunikasjon og uenighet.
H6 <i>Teamkompleksitet vil moderere forholdet mellom ytelsesstrategien og teamarbeidskvaliteten slik at høy teamkompleksitet vil øke effekten av ytelsesstrategien på teamprosessen.</i>	Delvis Bekreftet Ytelsesstrategiens effekt på Balanserte oppgaver økes av Teamkompleksitet
H7 <i>Teamerfaring vil moderere forholdet mellom teamkontrakten og teamarbeidskvaliteten, slik at høy teamerfaring vil dempe den positive effekten av teamkontrakten på teamprosessen.</i>	Delvis Bekreftet Roller og Normer og spillereglers effekt på Balanserte oppgaver reduseres av Spesifikk teamerfaring.
H8 <i>Teamhomogenitet vil moderere forholdet mellom teamkontrakter og teamarbeidskvaliteten slik at høy teamhomogenitet vil øke den positive effekten av teamkontrakten på teamprosessen.</i>	Delvis Bekreftet Kjennskaps effekt på Balanserte oppgaver økes av Teamhomogenitet.

9 Diskusjon

Hensikten med denne studien var å undersøke effektene av etableringsaktiviteter på teamets resultat. Studiens bakgrunns modell var basert på Mathieu og Rapp (2009) og deres perspektiver for hvordan etableringsaktiviteter kan legge grunnlag for gode teamresultater. Basert på våre funn av studie en, utvidet vi vår forskningsmodellen for studie to. Denne forskningsmodellen er grunnlaget når vi nå vil oppsummere og diskutere de funnene som er gjort, samt trekke linjer mellom de to studiene som er gjennomført i denne utredningen.

Denne utredningen klassifiserer etableringsaktiviteter i to kategorier; ytelsesstrategi og teamkontrakt. I dette kapitlet vil vi først diskutere hvordan ytelsesstrategi påvirker teamprosessen (koordinering, kommunikasjon, uenighet og balanserte oppgaver) og teamresultatet (teameffektivitet, læring og tilfredshet), samt hvordan teamkompleksiteten påvirker førstnevnte sammenheng. Deretter vil vi ta for oss de tre dimensjonene innen teamkontrakt; kjennskap, roller, og normer og spilleregler, og se på hvordan de påvirker teamprosessen og teamresultatet. Innen hver av disse diskusjonene vil vi også trekke inn de modererende variablene teamerfaring og teamhomogenitet. Avslutningsvis vil vi se hvordan teamprosessen påvirker teamresultatet.

9.1 Etableringsaktiviteter

9.1.1 Ytelsesstrategi

I studie en fremhevet flere teamledere at det er svært viktig for teamet å vite hva de skal gjøre. Dersom man ikke vet hvor man skal, vil det være uvesentlig hvor godt man arbeider sammen. Videre kommer det frem av studie en at konsulentteam i stor grad står ovenfor skiftende rammebetingelser, både i form av omgivelsene og i forhold hos klienten. Av den grunn hevdes det, i likhet med Mathieu og Schulze (2006), at planen for hva man skal gjøre ikke må være spikret, men fungere som en rettesnor i forhold til hva teamet skal arbeide mot. Videre hevder de at det å ha en god ytelsesstrategi er en forutsetning for at teamet skal levere gode resultater. Denne påstanden finner vi delvis støtte for gjennom vår studie to. I tråd med vår hypotese og i samsvar med en studie gjort av Mathieu og Rapp (2009) påviser vi at en god ytelsesstrategi har en signifikant positiv effekt på teamets effektivitet. En årsak til dette

funnet er at teammedlemmene slipper å stoppe opp for å avklare hva man skal gjøre i løpet av oppgavegjennomføringen.

Flere teamledere fremhever i studie en at det å vite hvor man skal, samt å ha en plan for hva man skal gjøre og hvordan man prioriterer deloppgavene, bidrar til økt kvalitet i teamprosessen. Hoegl & Gemuenden (2001) og Marks med flere (2001) forklarer denne effekten ved at man gjennom å ha en god ytelsesstrategi unngår at deloppgaver overlapper hverandre, at man får en klarhet i hvilke arbeidsoppgaver som skal prioriteres og at man således vil kunne redusere sannsynligheten for dobbeltarbeid. I studie to finner vi delvis støtte for dette ved at ytelsesstrategi har en positiv og signifikant effekt på koordineringsdimensjonen i teamprosessen.

Vi finner også at ytelsesstrategien påvirker kommunikasjonen positivt. Ved å ha en plan for hva man skal gjøre, vil det for teammedlemmene være lettere å vite hvilke forhold det er relevant å dele informasjon om, og kvaliteten på kommunikasjonen vil økes. Basert på teori antok vi at en god ytelsesstrategi ville redusere uenighetsnivået i teamet gjennom at man unngikk usikkerhet og uklarheter i forhold til hva et team skulle gjøre. Videre forventet vi at en god ytelsesstrategi skulle øke kvaliteten balanseringen av oppgaver, altså at teammedlemmene fikk tildelt arbeidsoppgaver basert på ferdigheter, erfaring og ønsker. Disse to sistnevnte forholdene fant vi ikke støtte for i vår studie to.

Teamkompleksitet ble gjennom studie en funnet å være en faktor som påvirket effekten av etableringsaktivitetene. Edmondson og Nembhard (2009) og Mohammed med flere (2009) hevder at teamkompleksitet og tidspress kan påvirke teamets resultat både positivt og negativt, og at det påvirker hvilket stressnivå teamet opplever. Flere teamledere fremhever at teamets oppgaveløsning og etableringsaktiviteter påvirkes av teamkompleksiteten. I vår studie to fant vi at ytelsesstrategiens effekt på balansering av oppgaver økes når teamet står ovenfor komplekse oppgaver. Denne effekten er imidlertid kun signifikant i forhold til om det er høy grad av kompleksitet i forhold til gjennomsnittlig kompleksitet. En slik interaksjonseffekt betyr at team som står ovenfor komplekse oppgaver vil ha mer igjen for å øke kvaliteten på ytelsesstrategien enn team som står ovenfor et gjennomsnittlig komplekst prosjekt. Dette funnet kan ses i sammenheng med Weingart (1992), som finner at planlegging av oppgaver som krever lav koordinering ikke har effekt på teamets prestasjon. En annen forklaring på denne effekten kan være at teamene, ved oppgaver med lav kompleksitet, lettere vil kunne

fordele deloppgaver basert på teammedlemmenes ferdigheter og ønsker uten å ha en god ytelsesstrategi enn de klarer dersom de står ovenfor en oppgave med høy kompleksitet.

Basert på overnevnte diskusjon ser vi at team kan legge grunnlag for høy teameffektivitet gjennom å utarbeide en ytelsesstrategi av god kvalitet, noe som stemmer overens med hva teamlederne hevdet i studie en. Videre finner vi at en god ytelsesstrategi øker kvaliteten på både koordineringen og kommunikasjonen i teamet. Kvaliteten på oppgavebalanseringen påvirkes også av ytelsesstrategi når vi modererer for kompleksiteten i teamets oppgave, hvor vi finner at team med komplekse oppgaver har mer igjen for å bruke tid på utarbeidelse av en ytelsesstrategi enn team med lav kompleksitet.

9.1.2 Teamkontrakt

Kjennskap til hverandre

Den første dimensjonen innen teamkontrakt som trekkes frem av teamlederne er viktigheten av å ha kjennskap til hverandres personlige og arbeidsrelaterte egenskaper. Begge disse formene for kjennskap beskrives av flere som en avgjørende faktor i forhold til både det å kunne delegere oppgaver riktig, utnytte hverandres styrker og til det å hjelpe hverandre til å utvikle seg. I og med at konsulentene ofte jobber mye, vil den personlige kjennskapen til hverandre kunne øke trivselen på teamet, samt gjøre det lettere å ta hensyn til eventuelle private situasjoner som kan påvirke jobbutførelsen. I studie to fant vi imidlertid at kjennskap til hverandre ikke har en direkte effekt på noen av dimensjonene av teamresultatet slik man skulle tro ut fra studie en og litteraturgjennomgangen (se f.eks. Assmann, 2008).

Vi finner imidlertid at det å ha kjennskap til hverandre bidrar til å øke teamprosessen gjennom å gi økt koordinering og mer balanserte oppgaver. Gjennom å ha kjennskap til hverandres arbeidsrelaterte styrker vil man lettere kunne balansere og fordele oppgavene i forhold til disse, noe som blant annet er i tråd med Hackman (1987). Teamet vil også kunne koordinere oppgavene mer effektivt for å unngå at personer som enten ikke har kompetanse, interesse eller tid (for eksempel på grunn av personlige forhold) får oppgaver de ikke er tilfreds med (Mohrman et al., 1995; Wilkinson & Moran, 1998).

I forhold til uenighetsnivået i teamarbeidet skulle man tro at det å ha kjennskap til hverandre, og dermed få en forståelse for at ulikhetene, skulle bidra til å redusere uenighetsnivået i teamene (Guttman, 2008). Vi finner imidlertid ikke noe signifikant effekt av kjennskap i forhold til uenighetsdimensjonen. En forklaring kan være at teammedlemmene er svært

homogene, og at homogene team opplever lavere uenighetsnivå enn heterogene team (De Dreu & Weingart, 2003; Jehn et al., 1999). Når vi inkluderer teamhomogenitet som en moderator på forholdet mellom det å ha kjennskap til hverandres personlige og arbeidsrelaterte egenskaper, og teamprosessene finner vi, noe overraskende, fortsatt ingen effekt på uenighet. Interaksjonseffekten er imidlertid signifikant i forhold til balansering av oppgaver. Den positive effekten av kjennskap på balansering av oppgavene vil altså øke dersom teamet har høy grad av homogenitet blant teammedlemmene, og reduseres dersom teamet har lav grad av homogenitet. Dette kan skyldes at homogenitet bidrar til å forbedre relasjoner, samarbeid og samhandling, og dermed gjør det lettere å forstå andres styrker og ferdigheter, som igjen bidrar til bedre balansering av oppgavene.

Oppsummert har vi sett at det å kjenne hverandres personlige og arbeidsrelaterte egenskaper ikke bidrar direkte til et bedre teamresultat. Kjennskap bidrar imidlertid til høyere kvalitet i teamprosessen gjennom å påvirke koordineringen og balanseringen av oppgaver positivt. Effekten på balansering av oppgavene blir imidlertid moderert av teamhomogeniteten, slik at høy teamhomogenitet øker effekten av kjennskapen.

Roller

Rollene i konsulentteam er i stor grad av den typen som Smolek med flere (1999) omtaler som oppgaveroller. Disse oppgaverollene vil i hovedsak fordeles basert på det enkelte teammedlems stillingsnivå og kompetanse. Konsulentselskapene forsøker i tillegg å delegere deloppgaver til hvert teammedlem basert på personlige ønsker, utviklingsbehov og forventninger.

I studie to fant vi at det å ha klart definerte og avklarte roller i teametableringsperioden hadde direkte effekt på teamets effektivitet. En forklaring på dette kan være at veldefinerte roller bidrar til klarere ansvarsfordeling, at det er lettere å identifisere hvem som skal gjøre og ha ansvar for hva, og at det er lettere å vite hvem som har ansvar og myndighet til hva. Ved at roller og deloppgaver er klart definert vil man slippe å benytte seg av tid underveis i oppgavegjennomføringen til å diskutere disse, og teamet vil dermed bli mer effektivt. Tydelig formelle roller basert på stillingsnivået vil også bidra til at hver enkelt vet hva som forventes av vedkommende, noe som gjør det lettere og mer effektivt å kunne utføre sine enkelte deloppgaver og å være klar over sine ansvarsområder.

Roller har også en direkte effekt på teammedlemmenes tilfredshet. Dette kan forstås gjennom at teammedlemmene blir mer tilfredse og fornøyde med å være i teamet dersom de

ikke bare har klare roller og ansvarsområder, men også får oppgaver og ansvar som er tilpasset deres ønsker. Dette funnet stemmer også overens med hva flere teamledere hevder i studie en; ved å få ha klart definerte roller vil man vite hva man skal gjøre og derigjennom føle seg trygg. Gjennom fordeling av roller og deloppgaver vil man kunne få tildelt oppgaver som man ønsker, noe som igjen bidrar til økt arbeidstilfredshet (Denison et al., 1996; Gladstein, 1984). Det å fordele roller basert på ønsker og i tråd med personlige utviklingsmål skulle man også anta at ville påvirke læringen blant teammedlemmene. Denne effekten finner vi imidlertid ikke støtte for i studie to.

I studie to finner vi at roller har en signifikant positiv effekt på teamprosessen. Roller påvirker både kommunikasjonen i teamet, balanseringen av oppgaver og uenighetsnivået. De to førstnevnte funnene stemmer overens med Levin og Rolfsen (2004), som hevder at klart definerte roller og ansvarsområder vil sikre både god kommunikasjon og mer balansert oppgavefordeling. En klar ansvarsfordeling vil også bidra til at teammedlemmene enklere vet hvem de skal kommunisere med, i forhold til det å få informasjon, støtte og å tatt beslutninger.

En stor del av konsulentteamenes deloppgaver er gjensidige avhengige av hverandre, noe som øker sannsynligheten for uenighet i teamet. Ved å ha klart definerte ansvarsområder, samtidig som det er lett å identifisere hvert enkelt teammedlems bidrag, vil man kunne anta at teammedlemmene i større grad føler seg forpliktet til å gjennomføre de tildelte oppgavene. Dette kan igjen føre til at man unngår uenigheter om hvorfor ting ikke er gjort og hvem som har hatt ansvar for hva, noe som kan være en forklaring på rollers negative effekt på uenighet. Tydelige roller og ansvarsområder vil også gjøre det klarere hvem som har beslutningsmyndighet og hvordan beslutninger skal tas, noe som igjen kan bidra til å forklare rollers effekt på uenighet.

I intervjuene trakk en rekke teamledere frem at både generell og spesifikk teamerfaring var forhold som påvirket effekten av etableringsaktivitetene. Av vår studie to finner vi at spesifikk teamerfaring demper effekten av roller på balanserte oppgaver. For team som har lav spesifikk erfaring vil effekten av rolleavklaring i forhold til balansering av oppgaver være større enn for team som har gjennomsnittlig eller høy spesifikk teamerfaring. Dette taler for at avklaring av roller er spesielt viktig for team hvor teammedlemmene har liten erfaring med hverandre fra før. En forklaring på denne effekten kan være at teammedlemmer opparbeider seg delte mentale modeller når de arbeider sammen. Effekten av å avklare roller

i forhold til balansering av oppgaver vil dempes ved at team med høy spesifikk teamerfaring har en delt forståelse og mental modell for hvordan oppgavene skal fordeles i forhold til hverandres ferdigheter og kompetanse. Av hypotesene forventet vi at også generell teamerfaring skulle ha samme effekt som den spesifikke. Denne effekten ble imidlertid ikke funnet i vår studie to.

Normer og spilleregler

Avklaring av normer og spilleregler omtales i litteraturen som et moment som er svært viktig å ha avklart i etableringsfasen (Guzzo & Salas, 1995; Katzenbach & Smith, 1993b; Levin & Rolfsen, 2004). Normer og spilleregler skal gjøre det lettere for teammedlemmene å forutsi hverandres handlinger og å forholde seg til resten av teamet. På den måten vil man unngå at hvert teammedlem bruker mye tid på å tenke på hvordan de skal oppføre seg og forholde seg til hverandre, og teamet vil dermed fungere mer effektivt (Gersick & Hackman, 1990). I vår studie to finner vi noe overraskende at avklaring av normer og spilleregler ikke har signifikant effekt på noen av teamresultatdimensjonene. Vi finner heller ikke at normer og spilleregler har noen signifikant effekt på teamprosessen. En forklaring til dette kan være at normene og spillereglene for teamene importeres fra tidligere teamarbeid. Konsulent-selskapene har en svært sterk selskapskultur som de ansatte blir tatt inn i allerede ved ansettelse, de har klare forventninger og krav knyttet til hvert stillingsnivå, og kulturen forsterkes ved at man lærer hvordan man skal oppføre seg og samarbeide gjennom gjentatte team. I den forbindelse kan en del av effekten av normer og spilleregler i vår undersøkelse ha tilfalt det å ha veldefinerte og klare roller, som vi diskuterte i overfor.

Flere teamledere trakk i studie en frem at erfaring fra tidligere teamarbeid, og derigjennom at de tok med seg normer, spilleregler og rutiner derfra, som en forklaring på hvorfor de brukte lite tid på slike aktiviteter i etableringsfasen. Basert på dette hadde vi en antakelse om at forholdet mellom normer og spilleregler ville ha en effekt på teamprosessen dersom vi tok hensyn til hvordan teamerfaring modererte dette forholdet. Av studie to finner vi at spesifikk teamerfaring reduserer effekten av normer og spilleregler på balansering av oppgaver. Dette innebærer, som ved diskusjonen omkring roller ovenfor, at team som har lav spesifikk teamerfaring vil ha større utbytte av å avklare normer og spilleregler enn team med høy spesifikk teamerfaring. Generell teamerfaring har ikke noen effekt. Dette funnet var noe overraskende da vi skulle tro at erfaring fra generelt teamarbeid i selskapet ville være viktigere enn erfaring med de konkrete teammedlemmene i forhold til importering av normer og rutiner, men da kanskje først og fremst på koordinering og kommunikasjon. På den andre

siden vil det være mer naturlig at spesifikk teamerfaring vil påvirke hvordan normer og spilleregler påvirker balansering av oppgaver, da fordeling og balansering av oppgaver basert på teammedlemmers kompetanse og erfaring vil kreve mer spesifikk enn generell teamerfaring. Et spennende moment med dette er imidlertid at denne modererende effekten kun er signifikant i forhold til lav og gjennomsnittlig teamerfaring. I team hvor medlemmene har høy spesifikk teamerfaring vil effekten av normer og spilleregler på balanserte oppgaver være lik som team med gjennomsnittlig spesifikk teamerfaring. Dette kan indikere at det i først og fremst er i team hvor medlemmene er helt eller relativt ukjente at avklaring av normer og spilleregler er viktig å få gjennomført i etableringsfasen.

9.2 Teamprosess

Bruk av etableringsaktiviteter i form av ytelsesstrategi og teamkontrakter påvirker ikke kun teamresultatet direkte. Etableringsaktivitetene påvirker også teamprosessen, en prosess som ifølge blant annet Hoegl og Gemuenden (2001) igjen vil påvirke teamresultatet. Denne indirekte effekten til etableringsaktivitetene fremheves også av våre intervjuede teamledere i studie en.

Ved å ha god koordinasjon vil man redusere faren for dobbeltarbeid, et moment som flere teamledere fremhever som et av de største hindrene i forhold til teameffektivitet. Denne sammenhengen finner vi støtte for i studie to, gjennom at god koordinering av oppgavene har en signifikant positiv effekt på teameffektiviteten. Dette funnet stemmer overens med blant annet Hackman (1987). Champion med flere (1996) og Pinto med flere (1993) hevder at koordinasjon også skal bidra til å øke tilfredsheten hos teammedlemmene. Denne sammenhengen finner vi ikke støtte for i vår studie to.

Kommunikasjon finner vi at har en direkte effekt på teamets læring. Ved at teamet kommuniserer godt, både i form av å dele informasjon med hverandre, men også ved å bidra med støtte, råd og innspill rundt ulike emner, vil teamet kunne legge til rette for læring (Champion et al., 1996; Pinto et al., 1993). For at denne formen for læring skal forekomme må imidlertid teamet ha en god blanding av kompetanse og erfaring slik at man får utnyttet muligheten til å lære av hverandre (Van Der Vegt & Bunderson, 2005). I forhold til at flere teamledere trekker frem at alle teammedlemmene i stor grad er homogene, og da kanskje spesielt i forhold til kompetanse og erfaring, kan dette tenkes å redusere læringseffekten. På den andre siden er konsulentselskapene, som fremhevet i flere intervjuer, opptatt av at teammedlemmene hele tiden skal utvikle seg og lære nye ting, og gå fra å være generalister

til spesialister. Ved at teamene ofte består av både generalister og enkelte spesialister, som enten er med i teamet eller fungerer som eksterne ressurspersoner, vil teamene oppleve en god blanding av kompetanse, og dermed fremme læring i teamene. I studie to finner vi også at balanserte oppgaver bidrar til læring, en effekt som blant annet kan forklares av at man lærer mer dersom man får oppgaver som er tilpasset sine egne styrker og personlige utviklingsmål.

Uenighet, som er den siste av de fire dimensjonene innen teamarbeidskvaliteten, finner vi at har en negativ effekt på teammedlemmenes tilfredshet. Team med god kvalitet i teamprosessen vil ha en lav grad av uenighet, noe som igjen vil føre til økt tilfredshet. Dette funnet stemmer overens med blant annet De Dreu og Weingart (2003) og Jehn med flere (2008). Uenighet vil påvirke tilfredsheten gjennom å skape en anspent stemning og motstridigheter, samt virke indirekte på tilfredsheten gjennom å redusere holdningene og motivasjonen til teammedlemmene.

Oppsummert har vi gjennom studie to bekreftet det vi fant gjennom intervjuene i studie en; teamresultatet påvirkes ikke kun direkte av etableringsaktivitetene, men også gjennom teamprosessen. Vi har funnet at koordinering har en positiv effekt på teameffektiviteten og at kommunikasjon og balanserte oppgaver påvirker teammedlemmenes læring positivt. I tillegg har vi sett at uenighet vil redusere teammedlemmenes tilfredshet, altså at lav grad av uenighet er positivt for teamresultatet.

*You can accomplish anything in life,
provided that you do not mind
who gets the credit.*
– Harry S. Truman

10 Konklusjon

I denne masterutredningen har vi gjennom to studier av norske konsulent- og revisjonsteam forsøkt å besvare vår problemstilling: *Hvordan legge grunnlag for et godt teamresultat gjennom bruk av etableringsaktiviteter?*

Utredningens bakgrunnsmodell var basert på Mathieu og Rapp (2009). De klassifiserer etableringsaktiviteter i to kategorier; ytelsesstrategi og teamkontrakt, og hevder at etableringsaktiviteter av god kvalitet bidrar til å legge grunnlag for et godt teamresultat. *Ytelsesstrategi* er en proaktiv plan som beskriver hva et team skal gjøre, mens *teamkontrakt* omhandler planlegging av hvordan man skal arbeide sammen. Gjennom studiene har vi identifisert fire viktige dimensjoner innen etableringsaktiviteter, en innen førstnevnte kategori og tre innen sistnevnte kategori. Disse er (i) *ytelsesstrategi*, (ii) å ha *kjennskap* til hverandres personlige og arbeidsrelaterte egenskaper, (iii) definering av *roller og ansvar* og (iv) definering av *normer og spilleregler*. Etableringsaktivitetene vil kunne ha både en direkte effekt på teamets resultat og en indirekte effekt gjennom å påvirke teamprosessen.

Teamprosessen omfatter den tiden teamet utfører oppgaven, og er klassifisert i fire dimensjoner; (i) koordinering, (ii) kommunikasjon, (iii) uenighet og (iv) balanserte oppgaver. Vi finner at *koordinering* påvirkes positivt av ytelsesstrategi og kjennskap. *Kommunikasjonen* påvirkes positivt av ytelsesstrategi og roller, mens *uenighet* reduseres av veldefinerte roller. *Balansering av oppgaver* omhandler hvor godt et team klarer å fordele ansvar og arbeidsoppgaver basert på teammedlemmenes kompetanse, erfaring og ønsker, og påvirkes av både kjennskap og roller.

Teamresultatet har vi klassifisert i tre dimensjoner basert på funn i studie en og studier av Hoegl og Gemuenden (2001); (i) teameffektivitet, (ii) læring og (iii) tilfredshet. For å legge grunnlaget for *teameffektivitet* vil utarbeidelse av en ytelsesstrategi og definering av roller være viktig. Videre vil koordineringen av oppgaver i teamprosessen påvirke teameffektiviteten positivt. God kommunikasjon og høy grad av balanserte oppgaver vil bidra til

å legge grunnlaget for *læring* hos teammedlemmene. Grunnlaget for *tilfredshet* legges gjennom å ha veldefinerte roller og ved å ha et lavt uenighetsnivå i teamprosessen.

Gjennom studiene finner vi at effekten av etableringsaktiviteter modereres av tre forhold. Høy grad av teamkompleksitet øker effekten av ytelsesstrategi på balanserte oppgaver. Spesifikk teamerfaring vil redusere effekten av roller, og normer og spilleregler på balanserte oppgaver. Til slutt finner vi at høy grad av homogenitet i teamet vil øke effekten av kjennskap på balanserte oppgaver.

Oppsummert finner vi at man gjennom å bruke tid på etableringsaktiviteter knyttet til planlegging av hva man skal gjøre og hvordan man skal arbeide sammen, vil legge grunnlag for et godt teamresultat gjennom å øke teamets effektivitet læring og tilfredshet. Etableringsaktivitetene vil også bidra til at kvaliteten på teamprosessen forbedres, noe som igjen bidrar til å forbedre teamresultatet.

10.1 Implikasjoner

Resultatene fra denne studien kan benyttes til å øke teamlederens og selskapenes bevissthet rundt hvordan man kan legge grunnlag for et godt teamresultat gjennom å benytte seg av riktige etableringsaktiviteter. Vår utredning har påpekt hvilke dimensjoner av etableringsaktiviteter som virker direkte og indirekte inn på teamets resultat. Utredningen vil således kunne gi teamledere et redskap til å identifisere hvordan de ytterligere kan forbedre resultatene til sine team. Rent praktisk kan teamledere og selskaper ta utgangspunkt i utredningen for å definere og strukturere retningslinjer for hva deres team bør gjennomgå i en etableringsfase. Funnene kan også benyttes som en del av et opplæringskurs i teamarbeid og teamledelse. I og med at bruken av team har økt drastisk de siste årene, er det også naturlig å anta at funnene vil kunne være til god hjelp for selskaper som ikke har rutiner og struktur på teametablering, eller som ikke er vant til å gjøre dette. Resultatene kan således benyttes som en del av deres utarbeidelse av en ”best practice” innen teamarbeid. I og med at utredningen har fokusert på hvordan man kan øke teamresultatet uten å gjøre noe med teamsammensettingen, vil resultatene for utredningen kunne være interessant for team hvor teamlederen i liten eller ingen grad får påvirke hvordan teamet skal settes sammen.

Som følge av økt bruk av team i organisasjoner er det ikke kun selskapene som har behov for økt kompetanse om teamarbeid – det er også en fordel at personene som arbeider i team har kjennskap og kunnskap om hvordan team fungerer. Mens fremtidens kunnskapsarbeidere i stor grad arbeider selvstendig i løpet av studietiden, vil en stor andel av dem oppleve å måtte

arbeide i team når de er ferdig utdannet. Kunnskap om teamarbeid og hvordan man kan arbeide produktivt i team er noe næringslivet i flere år har etterlyst hos nyutdannede. Denne utredningen kan bidra til at studenter, nyutdannede og andre ansatte kan lære mer om hvilke mekanismer som skal til for å legge grunnlaget for et godt teamresultat gjennom bruk av etableringsaktiviteter, og således bygger opp noe av den kunnskapen næringslivet etterspør. I og med at utredningen har hatt fokus på konsulent- og revisjonsbransjen, vil den kunne være ekstra relevant for alle som skal begynne i denne type selskaper.

Denne utredningen gir også et fundament for videre forskning på hvordan teametableringsaktiviteter henger sammen med teamets resultat. Et interessant område for videre forskning er hvorvidt våre funn også gjelder for andre bransjer, og da bransjer som både har mye og lite erfaring med teamarbeid. Et annet moment er at teamerfaring kan påvirke bruken av delte mentale modeller og importering av normer og rutiner, noe som vil kunne spille en viktig rolle i forhold til hvordan etableringsprosessen forløper. Tilhørende dette momentet vil det også være interessant å undersøke hvilken effekt det har at teammedlemmer tilhører flere team samtidig. Til tross for at det er gjort en del forskning på disse områdene vil vi, som andre forskere, anbefale mer forskning på hvordan disse henger sammen og hvordan de påvirker etableringsprosessen. Dette, sammen med hvordan etableringsaktiviteter virker gjennom teamprosesser, vil bidra til å utvikle bedre forståelse for hvordan man kan legge grunnlag for et godt teamresultat.

10.2 Bidrag og begrensninger

Det har tidligere vært gjort en del forskning på hvordan etableringsfasen til et team kan påvirke teamets resultat og prestasjoner. Mens mye av forskningen har sett på hvordan planleggingen påvirker teamets effektivitet, er det få studier som har fokusert på skillet mellom det å planlegge hva man skal gjøre og hvordan man skal arbeide sammen. I denne utredningen har skilt mellom disse to forholdene og vi har sett på hvordan disse virker inn på teamresultatet. Vi har også inkludert skillet mellom resultater knyttet til effektivitet og resultater knyttet til teammedlemmenes personlige suksess som læring og tilfredshet.

Det faktum at vi gjennom både en kvalitativ og kvantitativ studie har forsøkt å forklare hvordan etableringsaktivitetene påvirker teamresultatet direkte og indirekte gjennom teamprosessen, samt hvordan enkelte faktorer modererer effekten av etableringsaktivitetene, bidrar til å skape en større forståelse for kompleksiteten i teamarbeid. Disse momentene er etterlyst av blant annet Mathieu med flere (2008). De etterlyser flere studier som forsøker å

kapre allsidigheten i teamarbeid gjennom at man både inkluderer kvalitative og kvantitative metoder i samme studie. Videre bør forskningen ikke bare bygges på de modeller som finnes, men også forsøke å kapre ny kompleksitet i situasjonene. Gjennom å basere vår forskningsmodell på en utforskende studie har vi forsøkt å være åpen og inkluderende når det gjelder konsulentbransjens kompleksitet, fremfor å forsøke å få bransjen til å passe inn i en forhåndsdefinert modell.

Denne utredningen gjør et forsøk på å trekke forskning på team og teamresultater over i en ny kontekst. Selv om det har vært gjort flere studier på området tidligere, har vi funnet få som har gjort det i en bransje som lever av å arbeide i team, og som ifølge seg selv er veldig gode på det. Selv om vi ikke har krevd generaliserbarhet for de resultatene vi har kommet fram til, mener vi at funnene vil kunne være overførbare og nyttige for flere. Konsultantselskaper og konsulentteam vil gjennom denne utredningen kunne få en økt forståelse for hvilke prosesser og etableringsaktiviteter som det er lurt å definere og få avklart i forhold til det å legge grunnlag for både gode teamprosesser og et godt teamresultat. Vi mener også at selskaper og team i andre bransjer vil kunne benytte seg av våre funn og konklusjonen for bedre å legge til rette for gode og effektive team i egen organisasjon. Enkeltpersoner og ansatte vil også kunne benytte utredningens resultater for få en bedre forståelse for hvordan etableringsprosessen virker og påvirker teamets resultat.

En av de største begrensningene for denne utredningen er at all informasjon som er samlet inn og benyttet, er basert på selvrapporing i fra intervjuobjektene og respondentene på spørreundersøkelsen. Av den årsak kan det tenkes at man får en subjektiv vridning av dataen man samler inn, noe som igjen vil kunne påvirke resultatene negativt. For å unngå dette burde vi ideelt sett ha gjennomført observasjoner av teametableringsprosessen i ulike selskaper, samt skaffet oss tilgang på objektiv og målbare data i form av kalkyler, lønnsomhetsvurderinger og selskapenes interne teamevalueringer. Dette er forhold som det er svært vanskelig å få tilgang til grunnet flere årsaker, blant annet konfidensialitet i oppdragsløsningen og hemmelighold av økonomiske tall og resultater. En annen begrensning med generaliserbarheten og validiteten til studien ligger i antall respondenter i studie to. Mens antallet respondenter i studie en var godt, var antallet noe lavt i studie to for å kunne generalisere. Med totalt 70 respondenter og 15 variabler hadde vi under 5 enheter per variabel, noe som ifølge Clausen (2009) er noe lavt. I tillegg hadde vi kun en respondent fra hvert team, noe som gjør at studien er utsatt for subjektive meninger da vi har antatt at den enkelte respondentens svar er representativt for hele teamet.

11 Referanser

- Adams, J., Khan, H. T. A., Raeside, R., & White, D. (2007). *Research methods for graduate business and social science students*. Los Angeles: Sage.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression : testing and interpreting interactions*. Newbury Park, Calif.: Sage.
- Appelbaum, E., & Batt, R. (1994). *The new American workplace : transforming work systems in the United States*. Ithaca, N.Y.: ILR Press.
- Aspelmeier, J. E., & Pierce, T. W. (2009). *SPSS : a user-friendly approach*. New York: Worth Publishers.
- Assmann, R. (2008). *Teamorganisering: veien til mer fleksible organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., & Mount, M. K. (1998). Relating Member Ability and Personality to Work-Team Processes and Team Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 377-391.
- Bell, S. T. (2007). Deep-level composition variables as predictors of team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 595-615.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84.
- Bommer, W. H., Johnson, J. L., Rich, G. A., Podsakoff, P. M., & Kenzie, S. B. M. (1995). On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 48(3), 587-605.
- Campion, M. A., Papper, E. M., & Medsker, G. J. (1996). Relations between work team characteristics and effectiveness: a replication and extension. *Personnel Psychology*, 49(2), 429-452.
- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., & Converse, S. (1993). Shared mental models in expert team decision making. In N. J. Castellan Jr. (Ed.), *Individual and group decision making: Current issues* (pp. 221–246). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Christophersen, K.-A. (2009). *Databehandling og statistisk analyse med SPSS* (4. ed.). Oslo: Unipub.
- Churchill, G. A., & Iacobucci, D. (2005). *Marketing research : methodological foundations* (9. ed.). Mason, Ohio: South-Western/Thomson Learning.

- Clausen, S.-E. (2009). *Multivariate analysemetoder for samfunnsvitere : med eksempler i SPSS*. Oslo: Universitetsforlag.
- Cohen, J. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.). Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research From the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, 23(3), 239.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2011). *Business research methods* (11. ed.). New York: McGraw-Hill.
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98-104.
- Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most From Your Analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 10(7), 1-9.
- Czaja, R., & Blair, J. (2005). *Designing surveys : a guide to decisions and procedures* (2nd ed.). Thousand Oaks, Calif.: Pine Forge Press.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- Denison, D. R., Hart, S. L., & Kahn, J. A. (1996). From chimneys to cross-functional teams: developing and validating a diagnostic model. *Academy of Management Journal*, 39(4), 1005-1023.
- DiazGranados, D., & Shuffler, M. L. (2011). Creating and Sustaining Effective Teams: Towards a Temporally Based Framework of Team Development Interventions. *32826(407)*, 1-39.
- Edmondson, A. C., & Nembhard, I. M. (2009). Product Development and Learning in Project Teams: The Challenges Are the Benefits. *Journal of Product Innovation Management*, 26(2), 123-138.
- Eikemo, T. A., & Clausen, T. H. (2007). *Kvantitativ analyse med SPSS / en praktisk innføring i kvantitative analyseteknikker*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Essen, P. J. M. D., Vogelaar, A. L. W., Mylles, J. J. C., Blendell, C., Paris, C., Halpin, S. M., et al. (2009). Team Effectiveness in Complex Settings: A Framework. In E. Salas, G. F. Goodwin & C. S. Burke (Eds.), *Team Effectiveness in Complex Organizations*:

- Cross -Disciplinary Perspectives and Approaches* (pp. 293-320). New York: Routledge Academic.
- Feldman, D. C. (1984). The Development and Enforcement of Group Norms. *Academy of Management Review*, 9(1), 47-53.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1990). Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 484-503.
- Finn, A., & Kayande, U. (2004). Scale modification: alternative approaches and their consequences. *Journal of Retailing*, 80(1), 37.
- Gersick, C. J. G. (1988). Time And Transition In Work Teams: Toward A New Model Of Group Development. *Academy of Management Journal*, 31(1), 9-41.
- Gersick, C. J. G., & Hackman, J. R. (1990). Habitual Routines in Task-Performing Groups. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 47(1), 65.
- Ghuri, P. N., & Grønhaug, K. (2010). *Research methods in business studies* (4. utg. ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Gist, M. E., Locke, E. A., & Taylor, M. S. (1987). Organizational Behavior: Group Structure, Process, and Effectiveness. *Journal of Management*, 13(2), 237.
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 499-517.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2010). *Metode og dataanalyse : beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP* (2. ed.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Grønmo, S. (1996). Forholdet mellom kvalitative og kvantitative tilnæringer i samfunnsforskningen. In H. Holter & R. Kalleberg (Eds.), *Kvalitative metoder i samfunnsforskningen* (pp. 73-108). Oslo: Universitetsforlaget.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). Judging the quality of fourth generation evaluation. In E. G. Guba & Y. S. Lincoln (Eds.), *Fourth generation evaluation* (pp. 228-251). Newbury Park, CA: Sage.
- Guttman, H. M. (2008). *Great business teams : cracking the code for standout performance*. Hoboken: Wiley.
- Guzzo, R. A., & Salas, E. (1995). *Team effectiveness and decision making in organizations*. San Francisco, Cal.: Jossey-Bass.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

- Hackman, J. R. (1990). *Groups that work (and those that don't): creating conditions for effective teamwork*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams : setting the stage for great performances*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet : en innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (5. ed.). Oslo: Cappelen akademisk forlaget.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45(5), 1029-1045.
- Hayes, A. F., & Matthes, J. (2009). Computational procedures for probing interactions in OLS and logistic regression: SPSS and SAS implementations. *Behavior Research Methods*, 41(3), 924-936.
- Hellevik, O. (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap* (7. ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Hill, R. C., Judge, G. G., & Griffiths, W. E. (1997). *Undergraduate econometrics*. New York: Wiley.
- Hiller, N. J., Day, D. V., & Vance, R. J. (2006). Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study. *Leadership Quarterly*, 17(4), 387-397.
- Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence. *Organization Science*, 12(4), 435-449.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From Input-Process-Output Models to IMOI Models. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 517-543.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser - innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Høyskoleforlaget.
- Janicik, G. A., & Bartel, C. A. (2003). Talking about time: Effects of temporal planning and time awareness norms on group coordination and performance. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7(2), 122-134.
- Jeffery, A. B., Maes, J. D., & Bratton-Jeffery, M. F. (2005). Improving team decision-making performance with collaborative modeling. *Team Performance Management*, 11(1/2), 40-50.
- Jehn, K. A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.

- Jehn, K. A. (1997). A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-557.
- Jehn, K. A., Greer, L., Levine, S., & Szulanski, G. (2008). The Effects of Conflict Types, Dimensions, and Emergent States on Group Outcomes. *Group Decision & Negotiation*, 17(6), 465-495.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763.
- Jehn, K. A., Rispens, S., & Thatcher, S. M. B. (2010). The effects of conflict asymmetry on work group and individual outcomes. *Academy of Management Journal*, 53(3), 596-616.
- Johannessen, A. (2009). *Introduksjon til SPSS / versjon 17* (4. ed.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Kristoffersen, L. (2006). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (3. ed.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kapital. (2010, 22. oktober). Analyse-selskap spår økt omsetning for konsulentene: Selger råd for seks milliarder. *Kapital - Tidsskrift for næringsliv, børs og økonomisk politikk*, 58-62.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993a). The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 71(2), 111-120.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993b). *The wisdom of teams : creating the high-performance organization*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Keller, G. (2009). *Managerial statistics* (8th ed.). Australia: South-Western.
- Kjøde, A. (1999). Teambygging og teamarbeid. *AFF fagbulletin*, 1(2), 1-23.
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. London: Routledge.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest (Wiley-Blackwell)*, 7(3), 77-124.
- LaFasto, F. M. J., & Larson, C. E. (2001). *When teams work best : 6000 team members and leaders tell what it takes to succeed*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: the compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, 23(2), 325-340.
- Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team : a leadership fable*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lepine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E., & Saul, J. R. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, 61(2), 273-307.
- Levin, M., & Rolfsen, M. (2004). *Arbeid i team - læring og utvikling i team*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lewins, A., & Silver, C. (2007). *Using software in qualitative research : a step-by-step guide*. Los Angeles: SAGE.
- Luecke, R. (2004). *Creating teams with an edge: the complete skill set to build powerful and influential teams*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *The Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (1995). *Designing Qualitative Research*. Thousand Oaks CA: Sage.
- Mathieu, J. E., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476.
- Mathieu, J. E., & Rapp, T. L. (2009). Laying the foundation for successful team performance trajectories: The roles of team charters and performance strategies. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 90-103.
- Mathieu, J. E., & Schulze, W. (2006). The influence of team knowledge and formal plans on episodic team process-performance relationships. *Academy of Management Journal*, Vol. 49(3), 605-619.
- McCrimmon, M. (1995). Teams without roles: empowering teams for greater creativity. *Journal of Management Development*, 14(6), 35.
- McGrath, J. E. (1964). *Social psychology: a brief introduction*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

- McGrath, J. E., Arrow, H., & Berdahl, J. L. (2000). The Study of Groups: Past, Present, and Future. *Personality & Social Psychology Review (Lawrence Erlbaum Associates)*, 4(1), 95-105.
- Midtbø, T. (2007). *Regresjonsanalyse for samfunnsvitere : med eksempler i SPSS*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Mohammed, S., Hamilton, K., & Lim, A. (2009). The Incorporation of Time in Team Research: Past, Current, and Future. In E. Salas, G. F. Goodwin & C. S. Burke (Eds.), *Team Effectiveness in Complex Organizations: Cross -Disciplinary Perspectives and Approaches* (pp. 321-348). New York: Routledge Academic.
- Mohrman, S. A., Cohen, S. G., & Mohrman, A. M. (1995). *Designing team-based organizations : new forms for knowledge work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Moreland, R. L., & Levine, J. M. (2009). Building Bridges to Improve Theory and Research on Small Groups. In E. Salas, G. F. Goodwin & C. S. Burke (Eds.), *Team Effectiveness in Complex Organizations: Cross -Disciplinary Perspectives and Approaches* (pp. 17-38). New York: Routledge Academic.
- Nordhaug, O., Nordhaug, I. W., & Døving, E. (2006). Kompetanse i omstilling? In P. Heum, T. Nesheim, O. Nordhaug & K. G. Salvanes (Eds.), *Arbeidsliv i omstilling* (pp. 175-194). Bergen: Fagbokforlaget.
- Norton, W. I., & Sussman, L. (2009). Team Charters: Theoretical Foundations and Practical Implications for Quality and Performance. *The Quality Management Journal, Vol. 16*(1), 7-17.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Pallant, J. (2010). *SPSS survival manual / a step by step guide to data analysis using SPSS* (4. ed.). Maidenhead: McGraw-Hill : Open University Press.
- Pinto, M. B., & Pinto, J. K. (1990). Project Team Communication and Cross-Functional Cooperation in New Program Development. *Journal of Product Innovation Management*, 7(3), 200-212.
- Pinto, M. B., Pinto, J. K., & Prescott, J. E. (1993). Antecedents and Consequences of Project Team Cross-functional Cooperation. *Management Science*, 39(10), 1281-1297.
- Preacher, K. J., & MacCallum, R. C. (2002). Exploratory Factor Analysis in Behavior Genetics Research: Factor Recovery with Small Sample Sizes. *Behavior Genetics*, 32(2), 153-161.

- Rapp, A., Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, T. (2010). Managing sales teams in a virtual environment. *International Journal of Research in Marketing*, 27(3), 213-224.
- Reagans, R., Argote, L., & Brooks, D. (2005). Individual Experience and Experience Working Together: Predicting Learning Rates from Knowing Who Knows What and Knowing How to Work Together. *Management Science*, 51(6), 869-881.
- Rentsch, J. R., & Klimoski, R. J. (2001). Why do 'great minds' think alike?: antecedents of team member schema agreement. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 107-120.
- Repstad, P. (2002). De nære ting: om det å utdanne, bygge og forske på profesjoner. In *De Profesjonelle : relasjoner, identitet og utdanning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Robson, C. (2002). *The real world research*. Oxford: Blackwell.
- Rouse, W. B., & Morris, N. M. (1986). On looking into the black box: Prospects and limits in the search for mental models. *Psychological Bulletin*, 100(3), 349-363.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A., & Tannenbaum, S. I. (1992). Toward an understanding of team performance and training. In R. W. Swezey & E. Salas (Eds.), *Teams: their Training and Performance* (pp. 3-29). Norwood, NJ: ALEX.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5. ed.). Essex: Pearson Education.
- Smith, K. G., Locke, E. A., & Barry, D. (1990). Goal Setting, Planning, and Organizational Performance: An Experimental Simulation. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 46(1), 118-134.
- Smolek, J., Hoffman, D., & Moran, L. (1999). Organizing teams for success. In E. D. Sundstrom (Ed.), *Supporting work team effectiveness : best management practices for fostering high performance* (pp. 24-62). San Francisco, Calif.: Jossey-Bass Publishers.
- Stark, E. M., & Bierly, I. I. I. P. E. (2009). An analysis of predictors of team satisfaction in product development teams with differing levels of virtualness. *R&D Management*, 39(5), 461-472.
- Steiner, I. D. (1972). *Group process and productivity*. New York: Academic Press.
- Streiner, D. L. (2003). Starting at the Beginning: An Introduction to Coefficient Alpha and Internal Consistency. *Journal of Personality Assessment*, 80(1), 99-103.

- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Boston: Pearson/Allyn and Bacon.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action : social science bases of administrative theory*. New York: McGraw-Hill.
- Thompson, L. L. (2008). *Making the team : a guide for managers* (3. ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Van Der Vegt, G. S., & Bunderson, J. S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: the importance of collective team identification. *Academy of Management Journal*, 48(3), 532-547.
- Webber, S. S., & Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: a meta-analysis. *Journal of Management*, 27(2), 141.
- Weick, K. E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652.
- Weingart, L. R. (1992). Impact of Group Goals, Task Component Complexity Effort, and Planning on Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 682-693.
- Wilkinson, N. L., & Moran, J. W. (1998). Team charter. *The TQM Magazine*, 10(5), 355-361.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research; Design and Method* (Vol. 5). London: Sage.

12 Vedlegg

Vedlegg 1: Prosjektbeskrivelse

Masteroppgave ved Norges Handelshøyskole - våren 2011

Etablering av team

Av Rune Mofoss og Lars Nederberg

Formål:

Det å etablere team er et mye omtalt emne både innen akademia og i praksis. Mange av diskusjonene består av hvilke type personer man skal velge å ha med i et team for at det skal bli mest mulig effektivt. Langt mindre er det fokusert på hvordan man skal sørge for at teamet blir mer effektivt etter at medlemmene er plukket ut og de skal begynne å samarbeide.

Vår oppgave vil undersøke hvordan konsulent- og revisjonsbedrifter etablerer team med tanke på normdannelse, rolle- og målavklaring. Videre vil den undersøke om etableringsaktiviteter har effekt på teamets arbeidsprosesser og effektivitet.

Bakgrunnsinfo:

Andelen kunnskapsarbeidere i arbeidsstyrken er stadig økende, og disse er ofte både fleksible og mobile. Videre stiller de høye krav til arbeidsgiver i form av personlig utvikling, læring, trivsel og behov for utfordrende oppgaver. Bruken av teamarbeid har eksplodert de siste årene, i stor grad for å sørge for at organisasjonene er dynamiske, fleksible og at de klarer å tilfredsstille kunnskapsmedarbeidernes behov.

Det har i mange år vært forsket mye på team, teamledelse og teameffektivitet. Blant annet har sammensetning av team, teamstruktur og støtte fra organisasjon vært mye i fokus. Det har imidlertid vært lite fokus på hva som gjøres og bør gjøres idet et team er satt sammen og skal

ha sine første møter. Ofte er det mye diskusjoner om det å velge ut medlemmer til et

team, og hvordan disse skal passe overens med tanke på heterogenitet i kunnskaper, erfaring, personlighet osv. Det finnes imidlertid få studier som har beskrevet aktiviteter rundt etablering av team og undersøkt effektene av disse på både teammedlemmene og teamet effektivitet.

Fremgangsmåte og metode:

Vår oppgaven skal undersøke:

- hvilke etableringsaktiviteter og metodikk som benyttes i etableringen av nye team
- hvorfor man benytter disse aktivitetene
- i hvilken grad samme type aktiviteter benyttes i ulike organisasjoner
- hvilken effekt disse aktivitetene har på blant annet tilfredshet, læring, trivsel, konfliktnivå, oppgavegjennomføring og kunnskapsdeling.
- hvilken effekt disse aktivitetene har på teamets arbeidsprosesser og effektivitet

Som en innledning til temaet vil vi kartlegge grunntanker, meninger og vurderinger rundt disse forholdene gjennom kvalitative intervjuer med team- og prosjektledere i ulike bedrifter. Oppgaven vil fokusere på konsulent- og revisjonsbedrifter da disse er hyppige brukere av team og etablerer nye team regelmessig. Intervjuene skal i hovedsak gi innsikt i hvilke aktiviteter og metoder som benyttes, og hvorfor disse benyttes. Basert på funn i intervjuene vil det utarbeides en kvantitativ

spørreundersøkelse som vil sendes ut til teammedlemmer og teamledere i et utvalg bedrifter. Spørreundersøkelsen skal fremskaffe mer generaliserbare data om hvordan ulike aktiviteter og metoder rundt etablering av team faktisk påvirker teammedlemmene, og gi en beskrivende analyse av aktiviteter knyttet til teametablering.

For å underbygge både intervjuene, spørreskjema og analyse vil det bli benyttet ulike teoretiske rammeverk fra emner som teamledelse, kunnskapsledelse, målsetting og psykologi. Disse teoriene vil knyttes opp mot våre funn for å forklare årsaker, sammenhenger og mulige effekter av aktivitetene og metodene som benyttes ved etableringen av nye team.

Leveranse:

Undersøkelsene skal resultere i en masteroppgaveutredning ved Norges Handelshøyskole, og skal være ferdig i løpet av juni 2011. Resultatene skal sammen med teori analyseres og sammenfattes til en oppgave som sier noe om hvordan anonymiserte bedrifter benytter ulike etableringsaktiviteter, og hvorfor de benytter disse. Videre vil vi undersøke om det finnes noe "best practice" for hvilke etableringsaktiviteter som gir effektive team.

Opgaven vil ved ferdigstillelse sendes til alle som bidrar i undersøkelsen. Avhengig av datatilfang og funn vil det også bli vurdert om det skal utarbeides en artikkel basert på oppgaven.

Avgrensning:

På grunn av oppgavens omfang vil det måtte foretas avgrensninger. Oppgaven vil av den grunn kun fokusere på et fåtall av konsulent og revisjonsselskapene, og undersøke hvordan ulike former for aktiviteter og metoder påvirker et utvalg forhold hos teammedlemmene. Det vil i utgangspunktet ikke foretas noe tidsstudie av ulike team i organisasjonene.

Forfattere:

Rune Mofoss



Rune Mofoss er mastergradsstudent innen strategi og ledelse ved Norges Handelshøyskole (NHH). I tillegg til studier ved NHH har han studert internasjonal politikk og relasjoner ved Høyskolen i Bodø og coaching og ledelse ved Norges Idrettshøyskole. Han har arbeidserfaring fra blant annet NHH, Bekk Management Consulting og McKinsey & Company, samt har hatt flere verv innen norsk idrett.

Lars Nederberg



Lars Nederberg er mastergradsstudent ved NHH med hovedprofil i strategi og ledelse. I tillegg til utdannelsen ved NHH har han grunnfag i ledelse fra Hærens Befalskole og fire års erfaring som befal i Hæren. Videre har han arbeidet som skiftleder på SmartClub, vært veileder i flere ledelsesfag ved NHH, og sitter i dag som varamedlem i styret på NHH. Han har også hatt flere ulike tillitsverv i Hæren og i studentforeningen.

Veiledere:

Vidar Schei



Vidar Schei er dr.oecon fra NHH hvor han nå er førsteamanuensis ved Institutt for strategi og ledelse. Hans faglige interesser inkluderer forhandlinger, konfliktledelse og team. Han har mottatt prisen for beste doktorgrad fra International Association for Conflict Management.

Therese Sverdrup



Therese Sverdrup har hovedfag i psykologi fra NTNU og har arbeidet flere år ved Høyskolen i Hedemark og Universitetet i Bergen. I dag er hun doktorgradsstipendiat på Institutt for strategi og ledelse på NHH hvor hun forsker på blant annet team og teamledelse.

Vedlegg 2: Intervjuguide

Intervjuguide

Intervjuere:

Rune Mofoss og Lars Nederberg

Intervjuguide:

Innledning:

- Presentasjon av oss selv
- Kort informasjon om prosjektet og undersøkelsen – har sendt ut prosjektbeskrivelse og informasjonsskriv.
- Tilbakemelding om resultatet av undersøkelsen – vil få tilsendt oppgaven når den er ferdig.
- Garantert anonymitet og retten til å bryte intervjuet, og å unnlate å svare på spørsmål dersom man vil det.
- Antar at intervjuet vil vare om lag 45-60 minutter.

Fakta-/bakgrunnsspørsmål

- Posisjon i selskapet
- Hvor mange år har du hatt teamleder/prosjektlederansvar
- Noe om selskapet?

Generelt om team og teamledelse:

- Hva legger du i å være et team?
 - o *Kartlegge definisjonen og kriterier for definisjon av team?*
- Hva mener du er viktige arbeidsoppgaver/ansvarsområder for en teamleder?
 - o *Gi støtte, styrende retning, støttende struktur, coaching osv.*
 - o *Taskwork vs teamwork?*
 - o *Planlegging vs handling?*
- Hvordan vil du karakterisere et typisk teamarbeid for dere?
 - o *Kan det deles inn i ulike faser?*
 - o *En syklus, eller flere gjentakende sykler?*
- Har dere noen retningslinjer/rutiner på hva dere skal gjennomgå i de ulike fasene?
 - o *Etableringsaktiviteter?*
 - o *Feedback og evalueringsmøter?*
- Hvor mye tid bruker dere på de ulike fasene? Hvor mye tid bruker dere til å planlegge arbeidet/etableringsaktiviteter/planleggingsfasen?

Planleggingsfasen:

- Hva gjør dere av aktiviteter/metodikk når dere etablerer nye team (evt. tar inn nye medlemmer?/ starter opp igjen team?)?
 - o *Etter at teamet er plukket ut og satt sammen.*
 - o *Tenk for eksempel på første møte*
 - o *Gjørs det samme når det kommer til ett/flere nye medlemmer?*
 - o *Typiske aktiviteter, hvilken metodikk, teamwork vs taskwork, mange/få møter, hvor lang tid, oppfølging underveis.*

- *Hvis du skulle velge – hvilke aktiviteter ville du valg å gjennomføre/ikke gjennomføre?*
- Hvorfor gjør dere disse aktivitetene? Hva tror du er årsaken til det?
 - *Er det opp til hver enkelt?*
 - *Er det et rammeverk i selskapet?*
 - *Opplæring rundt det?*
 - *Er dette noe de ansatte er klar over/bevisst på, og har de noe forhold/mening rundt dette?*
- I hvilken grad setter dere mål og delmål, definerer prestasjonsmål/suksessfaktorer, planlegger og lager taktikk for hvordan oppgavene skal løses?
 - *Mål, mission og objectives*
 - *Suksesskriterier og prestasjonsmål*
 - *Prioritering av mål/planer*
 - *Taktikk for hvordan man skal nå mål*
- I hvilken grad benytter dere personlighetstester til å diskutere individuelle egenskaper og preferanser, sette individuelle mål, og for å definere roller og ansvar?
 - *Personlighetstester – type, hva brukes det til? Ny test for hvert team, eller vet folk hva "de er"?*
 - *Hvordan avklares roller? Fast rollestruktur eller avhengig av prosjekt og personer?*
 - *Ansvar? Skapes det felles ansvar (mutual accountability)? Individuelt ansvar for deloppgaver?*
- Hvordan avklares og settes normer, beslutningsregler, og regler for konflikthåndtering ved teametablering?
 - *Normer – hvilken normer diskuteres og hvilken "bare oppstår"?*
 - *Beslutningsregler – hvordan er disse?*
 - *Konflikter? Regler for dette?*
- Av det som er identifisert ovenfor – gjøres noen av disse aktivitetene utenfor teamet (for eksempel felles oppstart på tvers av team og lignende)?
 - *Mest relevant for revisjonsbedrifter hvor ansatte jobber på mange team om gangen?*
 - *Kan ting kjøres felles slik at det dannes normer, regler, osv i hele avdelinger fremfor hver team?*
 - *Standardisering av rutiner slik at hvert medlem har rutiner og handlingsmønstre med seg inn i nye team?*
- Har størrelsen på teamet, omfanget av arbeidsoppgaven, lengden på oppdraget osv noe betydning for hvordan etableringsaktivitetene brukes?
 - *Størrelse, omfang, tidsperiode og kan påvirke grad av formaliserte aktiviteter i oppstarten?*
 - *Er det noe forhold til når og hvordan aktiviteter som er passende og effektiviserende å legge utenfor selve team-arbeidet dersom man har mange team hvert år?*
- I prosjektorganisasjoner er det ofte mange eksterne medlemmer, men dere er fortsatt et team fra deres selskap. Hvordan påvirker dette oppstartsaktivitetene?
 - *Kan formalisert prosjektorganisasjoner påvirke etableringsaktivitetene?*
 - *Vil eksterne medlemmer bidra til at det blir mer formell etableringsaktiviteter, selv om disse ikke nødvendigvis er med i teamet?*

- Hvordan tror du utvelgelseskriteriet av teammedlemmer påvirker bruken av etableringsaktiviteter?
 - *Relevant å ha med når vi ikke vil se på sammensetning av team?*
 - *Kan man se at utvelgelseskriteriene for medlemmer påvirker grad av formaliserte etableringsaktiviteter?*

Effekter av etableringsaktiviteter:

- Hvilken effekt tror du nevnte aktiviteter har på teammedlemmene og teamet prestasjoner?
 - *Teammedlemmer: trivsel, læring, kunnskapsdeling, tilfredshet, konflikter, oppgavegjennomføring osv*
 - *Blir teamet mer effektiv, evt kort vs lang sikt?*
 - *Avhengig av oppgavetyper?*
- Tenk tilbake når du var "et vanlig teammedlem" – hvordan opplevde du at teamlederen/prosjektlederen fasiliterte og benyttet seg av etableringsaktiviteter?
 - *Ble det gjennomført slike aktiviteter?*
 - *Tror du det hadde noe effekt på deg?*
 - *Har du tatt dette med deg videre?*
- Tror du det er noe forskjell på effekten av planlegging av "hvordan teamet skal jobbe" (teamwork) og "hva teamet skal gjøre" (taskwork)? Hvorfor tror du det?

Avslutning:

- *Oppsummere kjapt det vi har snakket om*
- Er det noe annet med relevant til etablering av team og etableringsaktiviteter du mener vi bør ta med oss videre?
 - *Noe vi kan ha glemt?*
 - *Noe du mener er svært relevant?*
 - *Noe spesielt for selskapet?*

Takk for intervjuet!

Vedlegg 3: Informasjonsskriv intervju

Informasjonsskriv

Ansvarlige:

Rune Mofoss og Lars Nederberg

Informasjon:

Vi er to studenter ved Norge Handelshøyskole som skriver en masteroppgave om etablering av team. Vi ønsker å se nærmere på planleggingsfasen i et team og hvordan etableringsaktiviteter blir benyttet for å skape effektive team. Mer info finnes i vedlagt prosjektbeskrivelse.

Første fase av oppgaven legger opp til kvalitative intervjuer hvor vi vil intervju 15-20 personer i ulike konsulent- og revisjonsbedrifter om hvordan de forholder seg til og bruker etableringsaktiviteter når de etablerer nye team. Intervjuene vil være semi-strukturerte, det vil si at vi på forhånd har utarbeidet en intervjuguide med teamområder vi ønsker å diskutere. Hensikten med dette er å få innsikt i hva du som teamleder gjør, hvordan du gjør det og hvilke tanker du har rundt effekten av disse aktivitetene.

Intervjuet er antatt å vare rundt 45-60 minutter og vil bli tatt opp på diktafon. I etterkant av intervjuet vil dette transkriberes. Vi ber deg derfor om skriftlige samtykke til dette (se vedlagt samtykkeerklæring). Vi ber også om samtykke til å benytte anonymiserte sitater fra intervjuet.

Det vil kun være oss to samt våre veiledere som har tilgang til de transkriberte intervjuene i sin helhet. Vi ber derfor eksplisitt om ditt samtykke til dette.

Vi gjør oppmerksom på at du hele veien har anledning til å trekke deg fra selve intervjuet helt frem til intervjuet uten begrunnelse. All innsamlet data vil anonymiseres innen 31. mars 2011, og du kan ubegrunnet trekke deg fra bruk av data fra intervjuet frem til denne datoen. Prosjektet skal være ferdig 20. juni 2011.

Lydbånd og transkripsjoner av intervjuene vil bli behandlet konfidensielt i henhold til personalopplysningsloven. Prosjektet er videre meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

I slutten av juni 2011 vil du få en tilbakemelding på resultatene av oppgaven som takk for ditt bidrag i forskningen.

Ta gjerne kontakt med en av oss på telefon eller e-post dersom du har noen spørsmål rundt intervjuet.

På forhånd takk for hjelpen.

Med vennlig hilsen

Rune Mofoss og Lars Nederberg

Vedlegg 4: Intervjuguide – temaoversikt

Temaoversikt – intervju

Intervjuere:

Rune Mofoss og Lars Nederberg

Intervjuguide:

Innledning:

- Presentasjon av oss og kort informasjon om prosjektet og undersøkelsen
- Antar at intervjuet vil vare om lag 60 minutter

Bakgrunnsspørsmål

- Posisjon og erfaring fra teamarbeid/teamledelse i selskapet.

Generelt om team og teamledelse:

- Team og teamarbeid – hva legges i dette?
- Teamets livsløp
- Retningslinjer og "faste" aktiviteter i forbindelse med teamarbeid

Planleggingsfasen:

- Gode og dårlige team
- Første teammøte(r)
- Mål, roller, personlighetstester, beslutninger og konflikter
- Eksterne og interne forhold som påvirker teamarbeidet

Teamprestasjon og effektivitet:

- Målekriterier på godt/dårlig teamarbeid
- Effekt av å planlegge aktiviteter og å planlegge teamsamhandling

Avslutning:

- Andre ting som er relevant for oss å forstå?

Vedlegg 5: Samtykkeerklæring intervju

Samtykkeerklæring – intervju

Ansvarlige:

Rune Mofoss og Lars Nederberg

Veiledere:

Vidar Schei og Therese Sverdrup

Samtykke:

Jeg,, bekrefter herved å ha lest "Informasjonsskriv til intervjuobjekter" og vedlagt "Prosjektbeskrivelse" i fra Rune Mofoss og Lars Nederberg vedrørende nevnte forskningsprosjekt. Jeg gir med dette mitt samtykke til følgende i forbindelse med deres masteroppgave ved Norges Handelshøyskole:

- Deltakelse i intervju med Rune Mofoss og Lars Nederberg i henhold til prosjektbeskrivelsen
- Opptak av intervju på diktafon
- Transkribering av intervjuene i sin helhet
- At både prosjektansvarlige og veiledere har tilgang til transkripsjonen i sin helhet i etterkant av intervjuet
- At jeg kan bli sitert i anonymisert form fra intervjuene

Vi gjør oppmerksom på at du hele veien har anledning til å trekke deg fra selve intervjuet helt frem til intervjuet uten begrunnelse. All innsamlet data vil anonymiseres innen 31. mars 2011, og du kan ubegrunnet trekke deg fra bruk av data fra intervjuet frem til denne datoen. Prosjektet skal være ferdig 20. juni 2011.

.....

Sted og dato

.....

Signatur intervjuobjekt

Vedlegg 6: Informasjonsskriv spørreundersøkelse

Informasjonsskriv – spørreundersøkelse

Ansvarlige:

Rune Mofoss og Lars Nederberg

Informasjon:

Vi er to studenter ved Norge Handelshøyskole som skriver en masteroppgave om etablering av team. Vi ønsker å se nærmere på oppstartsfasen i et team og hvilke etableringsaktiviteter som blir benyttet for å skape effektive team.

I første fase av oppgaven har vi gjennomført intervjuer med teamledere i ditt selskap i forbindelse med samme tema. Vi ønsker videre i vår oppgave å gjennomføre en spørreundersøkelse for å kartlegge teammedlemmenes oppfattelse av denne prosessen. Undersøkelsen vil ta utgangspunkt i dine erfaringer fra det forrige teamet du var med på. Undersøkelsen er sendt ut til en rekke teammedlemmer i flere ulike norske konsulent- og revisjonsselskap.

Vi setter imidlertid stor pris på om du vil bidra med dine svar på denne undersøkelsen som er antatt å ta maksimalt 10 minutter.

Spørreundersøkelsen gjennomføres i QuestBack, noe som sørger for at alle svarene blir behandlet konfidensielt. Dine kontaktopplysninger vil bli slettet umiddelbart etter at undersøkelsen er gjennomført. Spørsmål om hvilket selskap du tilhører vil kun bli brukt for å klassifisere svarene i analyseprosessen. Det vil ikke bli spurt om andre personopplysninger enn ditt kjønn og hvor lenge du har arbeidet i selskapet.

Vi gjør oppmerksom på at din e-postadressen, dersom du velger å legge den igjen for å være med i trekning av premier, kun vil bli benyttet i forbindelse med trekningen av premien. E-postadressen vil ikke bli knyttet opp mot din besvarelse. Disse e-postadressene vil bli slettet fra datafilene så snart trekningen er foretatt, senest ved prosjektslutt 20. juni 2011.

Undersøkelsen er meldt til personvernombudet for forskning, Norsk Samfunnsvitenskaplige Datatjeneste (NSD). Resultatene vil bli presentert i anonymisert form og det vil ikke være mulig å identifisere informantene i resultatene av undersøkelsen når disse publiseres.

Ta gjerne kontakt med en av oss på telefon eller e-post dersom du har noen spørsmål.

På forhånd takk for hjelpen.

Med vennlig hilsen

Rune Mofoss og Lars Nederberg

Vedlegg 7: Spørreundersøkelse

Spørreundersøkelse

Innledning:

Denne spørreundersøkelsen er et ledd i en masteroppgave ved Norges Handelshøyskole. Undersøkelsen omhandler hvordan teametablering foregår i konsulent- og revisjonsbransjen, og hvordan dette henger sammen med effektivitet og personlig utvikling.

Avslutningsvis vil du få mulighet til å legge inn din e-postadresse slik at du kan være med i trekningen av 3 bokpakker til en totalverdi på over 3000 kroner.

Alle svarene vil bli behandlet konfidensielt i henhold til personvernombudet for forskning, Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) sine retningslinjer for innsamling, registrering og lagring av personopplysninger.

Infoside

Forventet tidsbruk på undersøkelsen er omlag 10 minutter.

Vi ønsker at du gjennom hele denne undersøkelsen skal tenke tilbake på det siste teamet du var med i fra oppstart til det ble avsluttet. Svar på spørsmålene så godt du kan basert på den oppfatning du har av teamet og dets arbeid.

Prosjektkompleksitet og bakgrunnsspørsmål

Først litt bakgrunnsinfo om deg og teamet du var med i:

- Kjønn (*mann, kvinne*)
- Ansiennitet (*0-1 år, 1-2 år, 2-3 år, 3 år eller mer*)
- Hvor mange medlemmer var det på det forrige teamet du var med i (eksklusiv partner/juniorpartner)? (*1, 2, 3, 4, 5, flere enn 5*)
- Hvor lenge varte teamarbeidet? (*1-2 uker, 3-4 uker, 4-6 uker, 6-8 uker, 8-12 uker, 3-6 måneder, mer enn 6 måneder*)
- Hvor lenge siden er det teamarbeidet ble avsluttet? (*1-2 uker, 3-4 uker, 4-6 uker, 6-8 uker, mer enn 8 uker*)
- I løpet av tiden teamarbeidet pågikk, hvor stor andel av din arbeidstid brukte du på akkurat dette teamet? (*0-20 %, 21-40 %, 41-60 %, 61-80 %, 81-100 %*)
- Hvilken type prosjekt var dette primært? (*Revisjon, Strategi, Operation, Endring*)
- *Transaction/Due diligence/M&A, IT/Teknologi*
- Hvilken rolle hadde du i teamet? (*teammedlem, teamleder, annet*)
- Hvilket selskap tilhører du? Vennligst skriv inn selskapsnavn og arbeidssted (*skriv inn selskapsnavn og arbeidssted*).

Teamkompleksitet, teamerfaring og heterogenitet

Tenk tilbake på det siste teamet du var med i fra oppstart til det ble avsluttet. I hvilken grad opplevde du at...

1. I ingen grad, 2., 3., 4., 5. I stor grad

- PROSJEKTKOMPLEKSITET (vises ikke)
 - o Teammedlemmene hadde løst denne type oppgave før
 - o Det var mange interessenter (stakeholders) knyttet til oppgaven teamet skulle løse
 - o Det var mange ulike deloppgaver i teamet som skulle koordineres sammen
 - o Det var sterkt tidspress i forbindelse med å løse oppgaven
 - o Utførelse av oppgaven innebar stor avhengighet av bidrag fra kunden
- SPESIFIKK TEAMERFARING (vises ikke)
 - o Du kjente de andre teammedlemmene godt før teamet ble dannet
 - o Du hadde deltatt på sosiale arrangementer sammen med de andre teammedlemmene før teamet ble dannet
 - o Du hadde jobbet med de andre teammedlemmene før.
- GENERELL TEAMERFARING/KOMPETANSE (vises ikke)
 - o Du var godt kjent med hvordan teamarbeid foregår i dette selskapet
 - o Du hadde jobbet på flere forskjellige team i dette selskapet
 - o Du hadde jobbet med ulike teamledere i dette selskapet
- INFORMASJONSHETEROGENITET (vises ikke)
 - o Teammedlemmene hadde lik kompetanse (erfaring, utdanning og ekspertise)
- SOSIAL KATEGORIHETEROGENITET (vises ikke)
 - o Teammedlemmene hadde lik alder
 - o Teammedlemmene var av samme kjønn
- VERDIBASET HETEROGENITET (vises ikke)
 - o Teammedlemmene hadde like verdier

Teamkontrakt

Her er vi interessert i din oppfatning av teamet etter at oppstartsmøtet/oppstartsaktivitetene var over. Tenk tilbake på det siste teamet du var med i fra oppstart til det ble avsluttet. I hvilken grad opplevde du at...

1. I ingen grad, 2., 3., 4., 5. I stor grad

- *KJENNSKAP* (vises ikke)
 - o Teammedlemmene var kjent med hverandres personlige bakgrunn (f.eks. oppvekst, utdanning, hobby)
 - o Teammedlemmene var kjent med hverandres arbeidsrelaterte styrker og svakheter (faglig kunnskap, arbeidserfaring)
 - o Teammedlemmene var kjent med hverandres foretrukne arbeidsstil
 - o Teammedlemmene var kjent med hverandres personlige mål for teamarbeidet
- *NORMER/SPILLEREGLER* (vises ikke)
 - o Det var klare normer for hvordan man skulle oppføre seg i teamet
 - o Det var klare normer for hvordan man skulle samhandle i teamet
 - o Det var klare forventninger til hva du skulle bidra med i teamet
- *ROLLER* (vises ikke)
 - o Roller og oppgavefordeling var klart for alle teamets medlemmer
 - o Du fikk påvirke hvilke arbeidsoppgaver du skulle utføre
 - o Dine individuelle styrker og svakheter påvirket hvilke arbeidsoppgaver du fikk
 - o Det var klart hvem som hadde ansvaret for de ulike aktivitetene og deloppgavene

Ytelsesstrategi

Her er vi interessert i din oppfatning av teamet etter at oppstartsmøtet/oppstartsaktivitetene var over.

Tenk tilbake på det siste teamet du var med i fra oppstart til det ble avsluttet. I hvilken grad opplevde du at...

1. I ingen grad, 2., 3., 4., 5. I stor grad

- YTELSESSTRATEGI (vises ikke)
 - o Teamet hadde en bevisst strategi om hvordan oppgaven skulle gjennomføres
 - o Teamet hadde en plan over hvilke mål temaet skulle oppnå
 - o Teamet hadde en klar prioritering av de oppgavene som skulle gjøres
 - o Teamet diskuterte ulike eksterne forhold som kunne påvirke oppgavegjennomføringen
 - o Teamet hadde en plan som fungerte som et rammeverk ved endring i omgivelsene

Teamarbeidskvalitet

Her ønsker vi at du tenker på hele teamets levetid.

Tenk tilbake på det siste teamet du var med i fra oppstart til det ble avsluttet. I hvilken grad opplevde du at...

1. I ingen grad, 2., 3., 4., 5. I stor grad

- KOMMUNIKASJON (vises ikke)
 - o Relevant informasjon ble delt åpent av alle teammedlemmer
 - o Teammedlemmene var fornøyd med at de fikk informasjon fra de andre medlemmene til rett tid
 - o Teammedlemmene var fornøyd med presisjonen på informasjonen som de fikk fra de andre i teamet
- KOORDINASJON (vises ikke)
 - o Arbeidet med de ulike deloppgavene i teamet var godt synkronisert
 - o Det var et klart og velforstått mål for deloppgavene i teamet
 - o Målene for deloppgavene var klare og akseptert av alle
- BALANSERT INNSATS AV TEAMMEDLEMMER (vises ikke)
 - o Teamet var klar over de individuelle medlemmenes spesifikke styrker og svakheter
 - o Teammedlemmene bidro til oppnåelse av teamets mål i forhold til sine styrker og svakheter
 - o Skjevhet i bidragene fra medlemmene skapte uenigheter i teamet
- GJENSIDIG SØTTE (vises ikke)
 - o Teammedlemmene hjalp og støttet hverandre så godt de kunne
 - o Forslag og bidrag fra teammedlemmene ble diskutert og videre utviklet
 - o Teamet vårt oppnådde konsensus rundt viktige emner
- UENIGHET (vises ikke)
 - o Vi hadde uenigheter om oppgaverelaterte forhold
 - o Vi hadde uenigheter om personlige motsetninger i teamet
 - o Vi hadde uenigheter om hvordan man skulle gjennomføre oppgaven

Teameffektivitet

Tenk tilbake på det siste teamet du var med i fra oppstart til det ble avsluttet. I hvilken grad opplevde du at ...

1. I ingen grad, 2., 3., 4., 5. I stor grad

- TEAMEFFEKTIVITET (vises ikke)
 - Teamarbeidet kan anses som suksessfullt vurdert etter resultatet
 - Kunden var tilfreds med kvaliteten på teamets leveranse
 - Teamet var tilfreds med resultatet
 - Prosjektet totalt sett ble gjort på en tilfredsstillende måte
- TILFREDSHET (vises ikke)
 - Du var totalt sett godt fornøyd med dette teamet
 - Du trivdes som person i dette teamet
 - Du ville arbeide med denne typen teamarbeid igjen
- LÆRING (vises ikke)
 - Du klarte å tilegne deg viktig kompetanse gjennom teamarbeidet
 - Du opparbeidet deg viktig erfaring gjennom teamarbeidet
 - Du utviklet deg som person i løpet av dette teamarbeidet

Kontrollspørsmål

Vi ønsker å kontrollere om flere av respondentene svarer på vegne av det samme teamet. I den forbindelse ønsker vi å vite initialene på teamlederen på det siste teamet du var med i fra oppstart til det ble avsluttet.

Denne informasjonen vil ikke bli brukt til andre formål enn å kontrollere for dette.

Vær vennlig å skrive inn din teamleders initialer her: *(skriv inn initialer her)*

Annet

Har du noen kommentarer eller synspunkter på undersøkelsen, eller har noe annet du mener er relevant for oss, vennligst skriv det her: *(Skriv inn din kommentar her)*

Avslutning

Hvis du vil være med i trekningen av 3 krimbok-pakker kan du oppgi e-postadressen din i feltet nedenfor: *(skriv inn e-postadresse her)*

Vi gjør oppmerksom på at e-postadressen kun vil bli benyttet i forbindelse med trekningen av bøkene, og vil ikke bli knyttet opp mot din besvarelse.

Takk for at du deltok i spørreundersøkelsen! Ditt svar er høyt verdsatt.

Dersom du har noen spørsmål rundt undersøkelsen er det bare å ta kontakt.

Vedlegg 8: Tabeller analyse av spørreundersøkelse

Tabell 12-1: Frekvenstabell teamrolle

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Teamleder	9	12.9	12.9	12.9
	Teammedlem	61	87.1	87.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Tabell 12-2: Frekvenstabell teamstørrelse, eksklusiv partner/juniorpartner

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	4.3	4.3	4.3
	2	14	20.0	20.0	24.3
	3	21	30.0	30.0	54.3
	4	11	15.7	15.7	70.0
	5	10	14.3	14.3	84.3
	Flere enn 5	11	15.7	15.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Tabell 12-3: Frekvenstabell tidsbruk teamarbeidet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-20 %	2	2.9	2.9	2.9
	21-40 %	6	8.6	8.6	11.4
	41-60 %	10	14.3	14.3	25.7
	61-80 %	9	12.9	12.9	38.6
	81-100 %	43	61.4	61.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Tabell 12-4: Frekvenstabell lengde på teamarbeidet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-2 uker	16	22.9	22.9	22.9
	3-4 uker	14	20.0	20.0	42.9
	4-6 uker	7	10.0	10.0	52.9
	6-8 uker	8	11.4	11.4	64.3
	8-12 uker	2	2.9	2.9	67.1
	3-6 måneder	9	12.9	12.9	80.0
	Mer enn 6 måneder	14	20.0	20.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Tabell 12-5: Frekvenstabell tid siden teamarbeidet ble avsluttet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-2 uker	44	62.9	62.9	62.9
	3-4 uker	9	12.9	12.9	75.7
	4-6 uker	5	7.1	7.1	82.9
	6-8 uker	5	7.1	7.1	90.0
	Mer enn 8 uker	7	10.0	10.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Tabell 12-6: Deskriptiv statistikk over alle spørsmål

	N	Min.	Maks	Gj.sn	Std. avvik	Skjevhet		Kurtosis	
						Statistisk	Std. feil	Statistisk	Std. feil
Kjønn	70	1	2	1.60	.493	-.417	.287	-1.880	.566
Ansiennitet i selskapet	70	1	4	2.26	1.138	.383	.287	-1.257	.566
Hvor mange medlemmer var det på det forrige teamet du var med i (eksklusiv partner/juniorpartner)?	70	1	6	3.63	1.466	.250	.287	-.985	.566
Hvor lenge varte teamarbeidet?	70	1	7	3.70	2.299	.284	.287	-1.501	.566
Hvor lenge siden er det teamarbeidet ble avsluttet?	70	1	5	1.89	1.378	1.339	.287	.339	.566
I løpet av tiden teamarbeidet pågikk, hvor stor andel av din arbeidstid brukte du på akkurat dette teamet?	70	1	5	4.21	1.153	-1.251	.287	.402	.566
Hvilken type prosjekt var dette primært?	70	1	7	2.27	1.910	1.499	.287	.977	.566
Hvilken rolle hadde du i teamet?	70	1	2	1.87	.337	-2.268	.287	3.236	.566
<i>Modererende variabler</i>									
Teammedlemmene hadde løst denne type oppgave før	70	1	5	3.79	1.166	-.923	.287	.245	.566
Det var mange interessenter (stakeholders) knyttet til oppgaven teamet skulle løse	70	2	5	3.86	.997	-.337	.287	-1.010	.566
Det var mange ulike deloppgaver i teamet som skulle koordineres sammen	70	2	5	3.93	.968	-.545	.287	-.657	.566
Det var sterkt tidspress i forbindelse med å løse oppgaven	70	2	5	3.94	.961	-.488	.287	-.764	.566
Utførelse av oppgaven innebar stor avhengighet av bidrag fra kunden	70	2	5	4.26	.879	-1.061	.287	.413	.566
Du kjente de andre teammedlemmene godt før teamet ble dannet	70	1	5	3.23	1.230	-.452	.287	-.766	.566
Du hadde deltatt på sosiale arrangementer sammen med de andre teammedlemmene før teamet ble dannet	70	1	5	3.67	1.151	-.669	.287	-.461	.566
Du hadde jobbet med de andre teammedlemmene før.	70	1	5	2.90	1.505	-.061	.287	-1.477	.566
Du var godt kjent med hvordan teamarbeid foregår i dette selskapet	70	1	5	3.90	1.309	-1.126	.287	.265	.566
Du hadde jobbet på flere forskjellige team i dette selskapet	70	1	5	3.69	1.565	-.787	.287	-.985	.566
Du hadde jobbet med ulike teamledere i dette selskapet	70	1	5	3.63	1.524	-.757	.287	-.931	.566
Teammedlemmene hadde lik kompetanse (erfaring, utdanning og ekspertise)	70	1	5	2.71	1.038	.285	.287	-.250	.566
Teammedlemmene hadde lik alder	70	1	5	2.89	1.161	.000	.287	-.922	.566
Teammedlemmene var av samme kjønn	70	1	5	2.64	1.570	.387	.287	-1.388	.566
Teammedlemmene hadde like verdier	70	2	5	3.84	.735	-.419	.287	.247	.566

Uavhengige variabler - teamkontrakt

Teammedlemmene var kjent med hverandres personlige bakgrunn (f.eks. oppvekst, utdanning, hobby)	70	1	5	3.13	1.102	-.061	.287	-.870	.566
Teammedlemmene var kjent med hverandres arbeidsrelaterte styrker og svakheter (faglig kunnskap, arbeidserfaring)	70	1	5	3.16	1.002	-.236	.287	-.708	.566
Teammedlemmene var kjent med hverandres foretrukne arbeidsstil	70	1	5	2.97	1.063	-.016	.287	-.837	.566
Teammedlemmene var kjent med hverandres personlige mål for teamarbeidet	70	1	5	2.93	1.026	-.185	.287	-.811	.566
Det var klare normer for hvordan man skulle oppføre seg i teamet	70	1	5	3.44	.987	-.255	.287	-.269	.566
Det var klare normer for hvordan man skulle samhandle i teamet	70	1	5	3.46	.879	-.392	.287	-.104	.566
Det var klare forventninger til hva du skulle bidra med i teamet	70	2	5	4.01	.876	-.826	.287	.272	.566
Roller og oppgavefordeling var klart for alle teamets medlemmer	70	2	5	3.87	.977	-.599	.287	-.545	.566
Du fikk påvirke hvilke arbeidsoppgaver du skulle utføre	70	1	5	3.70	1.054	-.663	.287	.122	.566
Dine individuelle styrker og svakheter påvirket hvilke arbeidsoppgaver du fikk	70	1	5	3.50	1.100	-.504	.287	-.529	.566
Det var klart hvem som hadde ansvaret for de ulike aktivitetene og deloppgavene	70	1	5	4.06	.866	-1.076	.287	1.631	.566
<i>Uavhengige variabler - ytelsesstrategi</i>									
Teamet hadde en bevisst strategi om hvordan oppgaven skulle gjennomføres	70	2	5	3.97	.900	-.801	.287	.118	.566
Teamet hadde en plan over hvilke mål temaet skulle oppnå	70	2	5	4.23	.820	-1.101	.287	1.085	.566
Teamet hadde en klar prioritering av de oppgavene som skulle gjøres	70	2	5	3.97	.992	-.583	.287	-.733	.566
Teamet diskuterte ulike eksterne forhold som kunne påvirke oppgavegjennomføringen	70	1	5	3.56	1.072	-.552	.287	-.257	.566
Teamet hadde en plan som fungerte som et rammeverk ved endring i omgivelsene	70	1	5	3.70	.998	-.440	.287	-.421	.566
<i>Prosessvariabler</i>									
Relevant informasjon ble delt åpent av alle teammedlemmer	70	2	5	4.24	.875	-1.168	.287	.879	.566
Teammedlemmene var fornøyd med at de fikk informasjon fra de andre medlemmene til rett tid	70	2	5	4.01	.752	-.656	.287	.630	.566
Teammedlemmene var fornøyd med presisjonen på informasjonen som de fikk fra de andre i teamet	70	2	5	4.01	.789	-.572	.287	.125	.566
Arbeidet med de ulike deloppgavene i teamet var godt synkronisert	70	2	5	3.94	.866	-.439	.287	-.478	.566
Det var et klart og velforstått mål for deloppgavene i teamet	70	1	5	3.97	.834	-.873	.287	1.446	.566

Målene for deloppgavene var klare og akseptert av alle	70	1	5	3.97	.851	-.817	.287	1.147	.566
Teamet var klar over de individuelle medlemmenes spesifikke styrker og svakheter	70	1	5	3.44	.845	-.557	.287	.035	.566
Teammedlemmene bidro til oppnåelse av teamets mål i forhold til sine styrker og svakheter	70	1	5	3.67	.793	-.409	.287	.855	.566
Skjevhet i bidragene fra medlemmene skapte uenigheter i teamet	70	1	5	1.86	.982	1.051	.287	.567	.566
Teammedlemmene hjalp og støttet hverandre så godt de kunne	70	2	5	4.34	.700	-.852	.287	.563	.566
Forslag og bidrag fra teammedlemmene ble diskutert og videre utviklet	70	2	5	4.10	.783	-.552	.287	-.125	.566
Teamet vårt oppnådde konsensus rundt viktige emner	70	2	5	4.11	.772	-.396	.287	-.623	.566
Vi hadde uenigheter om oppgaverelaterte forhold	70	1	5	2.40	1.147	.579	.287	-.585	.566
Vi hadde uenigheter om personlige motsetninger i teamet	70	1	5	1.59	.893	1.684	.287	2.775	.566
Vi hadde uenigheter om hvordan man skulle gjennomføre oppgaven	70	1	5	1.84	1.016	1.178	.287	1.051	.566
<i>Avhengige variabler – teamresultat</i>									
Teamarbeidet kan anses som suksessfullt vurdert etter resultatet	70	2	5	4.37	.685	-.912	.287	.827	.566
Kunden var tilfreds med kvaliteten på teamets leveranse	70	2	5	4.44	.651	-1.078	.287	1.542	.566
Teamet var tilfreds med resultatet	70	2	5	4.21	.797	-.940	.287	.716	.566
Prosjektet totalt sett ble gjort på en tilfredsstillende måte	70	2	5	4.21	.740	-.809	.287	.728	.566
Du var totalt sett godt fornøyd med dette teamet	70	3	5	4.21	.720	-.347	.287	-.993	.566
Du trivdes som person i dette teamet	70	2	5	4.37	.705	-.929	.287	.612	.566
Du ville arbeide med denne typen teamarbeid igjen	70	2	5	4.27	.931	-1.129	.287	.323	.566
Du klarte å tilegne deg viktig kompetanse gjennom teamarbeidet	70	1	5	4.10	.764	-.975	.287	2.530	.566
Du opparbeidet deg viktig erfaring gjennom teamarbeidet	70	2	5	4.26	.736	-.674	.287	-.041	.566
Du utviklet deg som person i løpet av dette teamarbeidet	70	1	5	3.94	1.020	-.811	.287	.334	.566
Valid N (listwise)	70								

Tabell 12-7: Interaksjonseffekt Ytelsesstrategi og Teamkompleksitet på teamarbeidskvalitet

Modell	Teamarbeidskvalitet							
	Koordinasjon		Kommunikasjon		Uenighet		Balanserte oppgaver	
	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.
Ytelsesstrategi	.677 **	.000	.442 **	.000	-.030	.819	.313 **	.009
Teamkompleksitet	-.076	.590	-.200	.115	.506 **	.009	-.141	.403
Teamkompleksitet * Ytelsesstrategi	.277	.155	.254	.141	.176	.498	.435 *	.062
R2 før interaksjonsvariabel	.449		.310		.102		.124	
Sig. før interaksjonsvariabel	.000		.000		.027		.012	
R2 med interaksjonsvariabel	.466		.333		.108		.170	
Sig. med interaksjonsvariabel	.155		.141		.498		.062	

** Koeffisient signifikant på 0,05-nivå

* Koeffisient signifikant på 0,10-nivå

Tabell 12-8: Interaksjonseffekt Normer og spilleregler og Generell teamerfaring på teamarbeidskvalitet

Modell	Teamprosess							
	Koordinasjon		Kommunikasjon		Uenighet		Balanserte oppgaver	
	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.
Normer	.295 **	.006	.135	.129	.136	.253	.209 *	.053
Generell teamerfaring	.145 **	.027	.057	.297	-.007	.925	-.027	.679
Normer * Generell teamerfaring	.058	.412	.070	.238	.039	.622	.054	.448
R2 før interaksjonsvariabel	.167		.044		.017		.049	
Sig. før interaksjonsvariabel	.002		.225		.568		.184	
R2 med interaksjonsvariabel	.175		.064		.020		.058	
Sig. med interaksjonsvariabel	.412		.238		.622		.448	

** Koeffisient signifikant på 0,05-nivå

* Koeffisient signifikant på 0,10-nivå

Tabell 12-9: Interaksjonseffekt Normer og spilleregler og Spesifikk teamerfaring på teamarbeidskvalitet

Modell	Teamprosess							
	Koordinasjon		Kommunikasjon		Uenighet		Balanserte oppgaver	
	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.
Normer	.251 **	.013	.095	.282	.120	.303	.135	.177
Spesifikk teamerfaring	.245 **	.002	.076	.269	-.042	.647	.190 **	.017
Normer * Spesifikk teamerfaring	.106	.289	-.044	.615	-.080	.491	-.168 *	.095
R2 før interaksjonsvariabel	.222		.042		.020		.118	
Sig. før interaksjonsvariabel	.000		.236		.501		.015	
R2 med interaksjonsvariabel	.235		.046		.027		.155	
Sig. med interaksjonsvariabel	.289		.615		.491		.095	

** Koeffisient signifikant på 0,05-nivå

* Koeffisient signifikant på 0,10-nivå

Tabell 12-10: Interaksjonseffekt Roller og Generell teamerfaring på teamarbeidskvalitet

Modell	Teamprosess							
	Koordinasjon		Kommunikasjon		Uenighet		Balanserte oppgaver	
	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.
Roller	.537 **	.000	.438 **	.000	-.215	.162	.604 **	.000
Generell teamerfaring	.091	.143	.010	.838	.025	.733	-.090	.124
Roller * Generell teamerfaring	-.015	.872	.036	.640	-.008	.941	-.055	.532
R2 før interaksjonsvariabel	.283		.229		.030		.301	
Sig. før interaksjonsvariabel	.000		.000		.361		.000	
R2 med interaksjonsvariabel	.083		.231		.030		.305	
Sig. med interaksjonsvariabel	.872		.640		.941		.532	

** Koeffisient signifikant på 0,05-nivå

* Koeffisient signifikant på 0,10-nivå

Tabell 12-11: Interaksjonseffekt Roller og Spesifikk teamerfaring på teamarbeidskvalitet

Modell	Teamprosess							
	Koordinasjon		Kommunikasjon		Uenighet		Balanserte oppgaver	
	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.
Roller	.559 **	.000	.430 **	.000	-.193	.184	.562 **	.000
Spesifikk teamerfaring	.255 **	.000	.073	.232	-.014	.877	.191 **	.005
Roller * Spesifikk teamerfaring	-.012	.927	-.095	.416	-.172	.319	-.277 **	.031
R2 før interaksjonsvariabel	.387		.243		.029		.341	
Sig. før interaksjonsvariabel	.000		.000		.370		.000	
R2 med interaksjonsvariabel	.387		.250		.044		.386	
Sig. med interaksjonsvariabel	.927		.416		.319		.031	

** Koeffisient signifikant på 0,05-nivå

* Koeffisient signifikant på 0,10-nivå

Tabell 12-12: Interaksjonseffekt Kjennskap og Teamhomogenitet på teamarbeidskvalitet

Modell	Teamprosess							
	Koordinasjon		Kommunikasjon		Uenighet		Balanserte oppgaver	
	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.
Kjennskap	.285 **	.018	.060	.506	.034	.787	.434 **	.000
Teamhomogenitet	.094	.541	.355 **	.003	.208	.208	.033	.803
Kjennskap * Teamhomogenitet	.043	.771	-.020	.858	.255	.157	.264 **	.042
R2 før interaksjonsvariabel	.123		.180		.025		.213	
Sig. før interaksjonsvariabel	.012		.001		.423		.000	
R2 med interaksjonsvariabel	.124		.180		.055		.261	
Sig. med interaksjonsvariabel	.771		.858		.157		.042	

** Koeffisient signifikant på 0,05-nivå

* Koeffisient signifikant på 0,10-nivå

Tabell 12-13: Single slope test; Ytelsesstrategi og Teamkompleksitet på Balanserte oppgaver

Model	Ustandardisert Koeffisient		Standardisert Koeffisient	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	Konstant	.088	.163		.537	.593
	Zscore (Ytelsesstrategi)	.361	.117	.361	3.084	.003
	zTeamkompleksitet - Lav	-.088	.117	-.088	-.748	.457
2	Konstant	.050	.161		.310	.757
	Zscore (Ytelsesstrategi)	.095	.181	.095	.522	.603
	zTeamkompleksitet - Lav	-.097	.115	-.097	-.841	.403
	zYtelsesstrategi *	.221	.116	.343	1.902	.062
	zTeamkompleksitet - Lav					
1	Konstant	-.088	.163		-.537	.593
	Zscore (Ytelsesstrategi)	.361	.117	.361	3.084	.003
	zTeamkompleksitet - Høy	-.088	.117	-.088	-.748	.457
2	Konstant	-.143	.163		-.882	.381
	Zscore (Ytelsesstrategi)	.536	.147	.536	3.641	.001
	zTeamkompleksitet - Høy	-.097	.115	-.097	-.841	.403
	zYtelsesstrategi *	.221	.116	.275	1.902	.062
	zTeamkompleksitet - Høy					

Lav = ett standardavvik under gjennomsnittet

Høy = ett standardavvik over gjennomsnittet

Tabell 12-14: Single slope test; Roller og Spesifikk teamerfaring på Balanserte oppgaver (z-verdier)

Model	Ustandardisert Koeffisient		Standardisert Koeffisient	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	Konstant	-.261	.140		-1.868	.066
	Zscore (Roller)	.505	.099	.505	5.081	.000
	zSpesifikk - Lav	.261	.099	.261	2.629	.011
2	Konstant	-.265	.136		-1.949	.056
	Zscore (Roller)	.787	.161	.787	4.900	.000
	zSpesifikk - Lav	.283	.097	.283	2.913	.005
	zRoller * zSpesifikk - Lav	-.275	.125	-.355	-2.198	.031
1	Konstant	.261	.140		1.868	.066
	Zscore (Roller)	.505	.099	.505	5.081	.000
	zSpesifikk - Høy	.261	.099	.261	2.629	.011
2	Konstant	.301	.137		2.193	.032
	Zscore (Roller)	.237	.155	.237	1.527	.132
	zSpesifikk - Høy	.283	.097	.283	2.913	.005
	zRoller * zSpesifikk - Høy	-.275	.125	-.341	-2.198	.031

Lav = ett standardavvik under gjennomsnittet

Høy = ett standardavvik over gjennomsnittet

Tabell 12-15: Single slope test; Normer og spilleregler og Spesifikk teamerfaring på Balanserte oppgaver

Model		Ustandardisert Koeffisient		Standardisert Koeffisient		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	Konstant	-.269	.162		-1.658	.102
	Zscore (Normer)	.180	.116	.180	1.549	.126
	zSpesifikk - Lav	.269	.116	.269	2.325	.023
2	Konstant	-.252	.161		-1.566	.122
	Zscore (Normer)	.370	.161	.370	2.307	.024
	zSpesifikk - Lav	.281	.115	.281	2.457	.017
	zNormer * zSpesifikk - Lav	-.213	.126	-.272	-1.693	.095
1	Konstant	.269	.162		1.658	.102
	Zscore (Normer)	.180	.116	.180	1.549	.126
	zSpesifikk - Høy	.269	.116	.269	2.325	.023
2	Konstant	.311	.162		1.919	.059
	Zscore (Normer)	-.057	.180	-.057	-.313	.755
	zSpesifikk - Høy	.281	.115	.281	2.457	.017
	zNormer * zSpesifikk - Høy	-.213	.126	-.303	-1.693	.095

Lav = ett standardavvik under gjennomsnittet

Høy = ett standardavvik over gjennomsnittet

Tabell 12-16: Single slope test; Kjennskap og Teamhomogenitet på Balanserte oppgaver

Model		Ustandardisert Koeffisient		Standardisert Koeffisient		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	Konstant	-.024	.161		-.150	.881
	Zscore (Kjennskap)	.451	.120	.451	3.759	.000
	zHomogenitet - Lav	.024	.120	.024	.202	.841
2	Konstant	-.115	.163		-.705	.483
	Zscore (Kjennskap)	.313	.135	.313	2.321	.023
	zHomogenitet - Lav	.029	.117	.029	.251	.803
	zKjennskap * zHomogenitet - Lav	.203	.098	.258	2.072	.042
1	Konstant	.024	.161		.150	.881
	Zscore (Kjennskap)	.451	.120	.451	3.759	.000
	zHomogenitet - Høy	.024	.120	.024	.202	.841
2	Konstant	-.056	.162		-.348	.729
	Zscore (Kjennskap)	.719	.174	.719	4.121	.000
	zHomogenitet - Høy	.029	.117	.029	.251	.803
	zKjennskap * zHomogenitet - Høy	.203	.098	.348	2.072	.042

Lav = ett standardavvik under gjennomsnittet

Høy = ett standardavvik over gjennomsnittet

*Han vet at på den dag da dere spiser
vil deres øyne, som nu synes klare,
men som er sløret, åpnes full og helt,
og da skal dere være slik som guder,
og kjenne godt og ondt, slik guder gjør.*

*– John Milton –
Det tapte paradiset*