



# Oppstartsaktiviteter i team

*Hvordan kan oppstartsaktiviteter legge til rette for teams  
dynamikk og senere prosesser?*

**Maria Langøy og Line Sangolt**

**Veiledere:**

**Therese E. Sverdrup og Vidar Schei**

Masteroppgave innenfor økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt,

## Sammendrag

I denne masterutredningen har det blitt studert hvordan bestemte oppstartsaktiviteter bidrar til teams dynamikk og prosesser. Det er vist i andre studier at gjennomføring av oppstartsaktiviteter i team har en positiv sammenheng med et teams resultater (Mathieu & Rapp, 2009). Det er derimot forsket lite på hvordan oppstartsaktivitetene virker, samt hva som fungerer og ikke fungerer med en slik oppstart. Derfor var det interessant og relevant å gjennomføre en studie som undersøkte dette. Med bakgrunn i dette ble det gjennomført en kvalitativ case- og prosessstudie der et team ble studert over tid. Dette teamet ble fulgt fra deres gjennomførelse av oppstartsaktiviteten og i overkant av tre måneder frem i tid. Det ble foretatt observasjoner av teamet, samt intervjuer i to runder. For en større forståelse for oppstartsaktiviteten, samt muligheten for å støtte opp under funn, ble det også intervjuet to medlemmer fra et annet team. Dette teamet tilhørte samme organisasjon som det første teamet, og hadde gjennomført tilsvarende oppstartsaktivitet. Studien tar dermed utgangspunkt i team som har gjennomført oppstartsaktiviteten Team Canvas, der momentene i en teamkontrakt inngår. Videre er det forsket på hvordan de ulike elementene i Team Canvas modellen har virket inn på teamenes dynamikk og prosesser.

Basert på det innhentede datamaterialet tyder det på at oppstartsaktiviteter bidrar til dynamikken og prosessene til et team. Hvordan oppstartsaktivitetene bør gjennomføres, avhenger likevel av teamets formål. Vi fant at teammedlemmene ble fort godt kjent og dermed skapte en trygghet i teamet, som bidro til at de kom raskere i gang med oppgavene de skulle gjennomføre. I tillegg opplever mennesker de ulike aktivitetene forskjellig. Det kan dermed være nyttig å vite hvilke personer du har med deg i et team ved valg av oppstartsaktiviteter. Videre ble det funnet at teamet mistet eierskap til momentene i oppstartsaktiviteten da flere faktorer var bestemt på forhånd av høyere rangerte instanser. Til slutt vil sannsynligvis et team som jobber tett sammen over en lenger periode ha mer utbytte av å gjennomføre øvelsen Team Canvas enn team som møtes sjeldnere og samhandler lite utenom møtene. Samlet kan det tyde på at oppstartsaktiviteter har en positiv virkning på et teams dynamikk og prosesser, men at hvilke aktiviteter som bør gjennomføres avhenger av teamets formål.

## Forord

Denne masteroppgaven er skrevet i sammenheng med masterstudiet økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole i Bergen. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng, og er skrevet innenfor hovedprofilen økonomisk styring.

Vi valgte å skrive vår oppgave innenfor området effektive teams, da vi gjennom emnet Team og teamledelse fant det svært interessant å lære om hvordan teamarbeid fungerer. Dermed hadde vi et ønske om å fordype oss i dette fagfeltet. Dette var både lærerikt og interessant.

Datainnsamlingen var en utfordrende, lang og krevende prosess, slik at det derfor var svært hensiktsmessig å være to stykker som samarbeidet. Det har blant annet gitt oss muligheten til å diskutere funnene. I tillegg har vi utfyllt hverandre i den forstand at på områder hvor den ene ikke har strukket til, har den andre bidratt mer. Dermed vil vi takke hverandre for et godt samarbeid.

Vi vil også rette en stor takk til kontaktpersonen vår i et eksternt konsulentselskap som satt oss i kontakt med teamene vi har innhentet data fra. Uten konsulenten ville vi ikke kommet i kontakt med dem. Videre vil vi derfor også si tusen takk til teamleder i første team som lot oss delta i alle møtene frem til studiens slutt. Vi vil også takke medlemmene i dette teamet som samtykket til at vi kunne observere dem. Uten denne samtykkelsen ville vi ikke fått den innsikten vi trengte i teamet. Vi ønsker også å si tusen takk til informantene som lot seg intervjuet i begge teamene. Uten dem hadde vi ikke fått den dybdekunnskapen vi trengte for å besvare problemstillingen vår.

Til slutt vil takke RaCE-programmet for god oppfølging. Vi vil også si tusen takk til veilederne våre Therese E. Sverdrup og Vidar Schei ved Institutt for Strategi og Ledelse ved Norges Handelshøyskole. Deres veiledninger og tilbakemeldinger har hjulpet oss veldig underveis i arbeidet. Vi setter stor pris på deres engasjement og interesse for oppgaven!

Bergen, 30. mai 2021

---

Maria Langøy

---

Line Sangolt

# Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag</b>	0
<b>Forord</b>	2
<b>1.0 Introduksjon</b>	6
1.1 Bakgrunn	6
1.2 Formål	7
1.3 Struktur	8
<b>2.0 Teori</b>	9
2.1 Hva er et team?	9
2.1.1 Lederstyrte team	10
2.2 Oppstartsfasen	11
2.3 Oppstartsaktiviteter	12
2.3.1 Teamkontrakt	12
2.3.2 Handlingsplan	13
2.3.3 Samhandlingsplan	14
2.3.4 Team Canvas	15
2.4 Start Smart	17
2.4.1 Mål	17
2.4.2 Motivasjon	18
2.4.3 Koordinering	18
2.4.4 Kreativitet	19
2.5 Psykologisk trygghet	20
2.6 Psykologisk kontrakt	21
2.7 Oppsummering	22
<b>3.0 Metode</b>	24
3.1 Forskningstilnærming	24
3.2 Forskningsdesign	24
3.3 Forskningsmetode	25
3.3.1 Primærdata	26
3.3.2 Forskningsstrategi	26
3.4 Kontekst	28
3.4.1 Team 1	29
3.4.2 Team 2	30
3.5 Innsamling av data	31
3.5.1 Utvalg	31

3.5.2 Observasjon	32
3.5.3 Intervju	34
3.5.4 Intervjuguide	35
3.5.5 Gjennomføring av intervjurunde 1	36
3.5.6 Gjennomføring av intervjurunde 2	37
3.6 Analyse av data	38
3.6.1 Transkribering	39
3.6.2 Koding og operasjonalisering	40
3.6.3 Narrativ strategi	40
3.7 Evaluering av metode	41
3.7.1 Validitet	41
3.7.2 Reliabilitet	44
3.7.3 Forskningsetikk	46
<b>4.0 Resultat</b>	48
4.1 Narrativ historie for Team 1	49
4.1.1 Møte 1	49
4.1.2 Møte 2	51
4.1.3 Møte 3	52
4.1.4 Møte 4	52
4.1.5 Møte 5	53
4.1.6 Møte 6	54
4.1.7 Møte 7	55
4.1.8 Møte 8	56
4.2 Start smart	56
4.2.1 Oppstart	57
4.2.2 Oppfølging	59
4.2.3 Mål	60
4.2.4 Koordinering	62
4.2.5 Motivasjon	66
4.2.6 Kreativitet	67
4.3 Psykologisk trygghet	67
4.4 Psykologiske kontrakter	68
4.5 Virtuelle team	69
4.6 Oppsummering	70
<b>5.0 Diskusjon</b>	71
5.1 Start Smart	72

5.1.1	Psykologisk trygghet	72
5.1.2	Teamkontrakt	76
5.1.3	Samhandling og samarbeid	79
5.1.4	Oppsummering av hovedfunn	81
5.2	Begrensninger og videre forskning	82
5.2.1	Begrensninger	82
5.2.2	Videre forskning	83
5.3	Praktiske implikasjoner	84
<b>6.0</b>	<b>Konklusjon</b>	86
<b>7.0</b>	<b>Litteraturliste</b>	87
<b>8.0</b>	<b>Vedlegg</b>	93
8.1	Vedlegg 1: Intervjuguide Team 1 - runde 1	93
8.2	Vedlegg 2: Intervjuguide Team 1 - runde 2	96
8.3	Vedlegg 3: Intervjuguide Team 2	98
8.4	Vedlegg 4: Samtykkeerklæring og informasjonsskriv - observasjon	101
8.5	Vedlegg 5: Samtykkeerklæring og informasjonsskriv - intervju	103

# 1.0 Introduksjon

## 1.1 Bakgrunn

Bruk av team på arbeidsplasser har økt betraktelig de siste årene. Marks, Mathieu og Zacarro (2001) viser til at teamarbeid i organisasjoner er blitt mer normalt, da dette gjerne gir bedre resultater enn hver enkelt klarer å oppnå alene. Dette fordi et bevisst sammensatt team sitter inne med en spesiell kompetanse som ofte er nødvendig for å få gode resultater. Likevel viser også Thompson (2015) til at 50-70% av team mislykkes til tross for at teamarbeid gir mange fordeler. Videre fant Schei og Sverdrup (2019) at det er spesielt fire utfordringer som synes relativt universelle for team. Disse utfordringene er knyttet til mål, motivasjon, koordinering og kreativitet.

Hvorvidt et team lykkes med å takle disse og andre utfordringer, påvirkes imidlertid av teamets oppstart. Det er vist i flere studier at gjennomførelse av oppstartsaktiviteter fører til at team blir mer effektive, samt at de håndterer utfordringer bedre (Mofoss, Nederberg, Schei & Sverdrup, 2012; Mathieu & Rapp, 2009; Weingart, 1992). Schei & Sverdrup (2019) viser også til at slike aktiviteter tidlig i oppstarten påvirker videre arbeid i teamet, der utarbeidelse eller en muntlig diskusjon av en teamkontrakt har vist seg å være nyttig i oppstarten av et team. Denne vil typisk inneholde en handlingsplan og en samhandlingsplan, som er viktige fokusområder i oppstarten. Det kan blant annet bidra til en klar retning og ansvarsfordeling, samt en tydelig avklaring av teamets spilleregler.

En gjennomførelse av en oppstartsaktivitet kan videre redusere usikkerhet og danne grunnlag for psykologisk trygghet i team. Psykologisk trygghet vil være viktig for teamets effektivitet og dynamikk, da dette har vist seg å være avgjørende for at teammedlemmer har en åpen kommunikasjon, samarbeider, gir tilbakemeldinger, uttrykker bekymringer, samt deler informasjon og ideer (Edmondson & Lei, 2014; Newman, Donohue & Eva, 2017). Videre kan psykologisk trygghet være en grunnleggende faktor for kreativitet og læring i team (Edmondson & Lei, 2014).

I tillegg vil dannelsen av psykologiske kontrakter påvirke hvordan et team arbeider sammen, da det handler om forpliktelser og forventninger overfor hverandre (Rousseau, 1995). Det vil være viktig å vite hvilke forventninger andre har til deg selv, samt at andre vet hvilke

forventninger du har til dem. Dette kan typisk diskuteres i utarbeidelsen av en teamkontrakt, og er viktig å ha fokus på ved oppstarten av et team.

I dag finnes det lite studier som undersøker hvordan oppstartsaktiviteter har betydning for dynamikken og arbeidet til team gjennom deres teamprosesser. Det er derfor interessant å studere hvordan en oppstartsaktivitet som relaterer seg til teamkontrakt bidrar til et teams dynamikk og prosesser.

## 1.2 Formål

Ettersom svært mange team mislykkes, er det interessant å undersøke hva som kan bidra til at flere team faktisk lykkes. I den sammenheng viser blant annet Mofoss et al. (2012) til at oppstartsaktiviteter bidrar til at team blir mer effektive og takler utfordringer som oppstår bedre. Det er imidlertid ikke utviklet mye teori på området, slik at det vil være nyttig å identifisere hvilke aktiviteter i oppstarten som fører til at teamet jobber bedre sammen og lykkes med sitt formål. Formålet med denne studien er å skape økt kunnskap rundt oppstart av team, og undersøke hva som fungerer og hva som ikke fungerer ved bruk av oppstartsaktiviteter. Det vil også kunne hjelpe organisasjoner som benytter teamarbeid til å lykkes oftere, i tillegg til å bidra til videre forskning. Ved å ta utgangspunkt i Schei og Sverdrups artikkel *Start smart* (2019), og i den sammenheng Team Canvas, vil vi studere hvordan bruk av oppstartsaktiviteter kan bidra til teams dynamikk, prosesser og videre arbeid for å nå sine mål. I henhold til dette har vi formulert følgende problemstilling:

*Hvordan kan oppstartsaktiviteter legge til rette for teams dynamikk og senere prosesser?*

Med oppstartsaktiviteter menes en bevisst handling i starten som er rettet mot å forbedre teamets forutsetninger for å lykkes i det videre samarbeidet. Begge teamene vi har studert har gjennomført oppstartsaktiviteten Team Canvas i deres første møte, der denne øvelsen kan sies å være en variant av teamkontrakt. Øvelsen blir i studien således benyttet som en indikator for å undersøke hvordan oppstartsaktiviteter relatert til teamkontrakt fungerer. Med teamprosesser menes handlingene et team foretar sammen for å nå et mål (Bang, 2008). Et teams dynamikk relaterer seg til hvordan medlemmene samhandler, kommuniserer, løser konflikter, samt hvilke forventninger gruppen har til den enkelte og gruppens utvikling over tid (Teigen, 2014).



## 1.3 Struktur

Oppgaven er delt inn i ulike kapitler. I kapittel en presenteres bakgrunnen for studien, formålet med den og hvordan oppgaven er bygget opp. I det neste kapittelet blir teori som er relevant for oppstart av team beskrevet. Her vil definisjon av team, oppstart av team, aktiviteter knyttet til oppstarten og hvilke utfordringer et team må ta hensyn til i oppstarten, samt psykologisk trygghet og psykologisk kontrakt bli gjennomgått. Deretter vil vi presentere det metodiske rammeverket for oppgaven i kapittel tre. Det vil vises til hvilken forskningsmetode vi har brukt, datainnsamlingsmetodene, hvordan vi har analysert dataene, samt en vurdering av forskningsmetoden. Videre vil vi presentere resultatene våre i kapittel fire basert på de innsamlede dataene, før vi vil diskutere funnene i kapittel fem. I kapittel fem vil vi også vise til begrensninger i studien, forslag til videre forskning og praktiske implikasjoner. Avslutningsvis vil vi i kapittel seks presentere en konklusjon.

## 2.0 Teori

I dette kapittelet vil vi introdusere relevant teori for denne studien. Først vil vi presentere hva et team er. Videre vil vi gå inn på hva oppstartsfasen innebærer, før vi presenterer oppstartsaktivitetene teamkontrakt, og derunder handlingsplan og samhandlingsplan, samt Team Canvas. Deretter vil vi vise til de vanligste utfordringene et team støter på ved bruk av Schei og Sverdrups (2019) artikkel *Start Smart*. Til slutt vil vi gi en introduksjon til psykologisk trygghet og psykologiske kontrakter. Disse temaene inngår i *Start smart* og er derfor vesentlige å introdusere for å forstå hva fokuset er i en oppstartsfasen hvor et team gjennomfører oppstartsaktiviteter.

### 2.1 Hva er et team?

For å kunne diskutere team og teamarbeid må vi først definere hva et team er, og hvordan et team fungerer. Et team er en samling av gjensidig avhengige personer med forskjellige evner og ressurser som har et delt ansvar for å nå spesifikke resultater (Thompson, 2015). De har altså et felles mål de skal jobbe sammen mot. Formålet er at teamet skal oppnå bedre resultater i sum enn enkeltindividene ville gjort alene (Thompson, 2015; Marks et al., 2001). Ved å tilrettelegge for deling av informasjon i et team kan medlemmene ta bedre beslutninger og koordinere innsatsen, og derav i sum oppnå bedre resultater (Rapp, Ahearne, Mathieu & Rapp, 2009). Ved at medlemmene innehar ulike evner og kunnskap vil dette også bidra til bedre beslutningstaking. Katzenbach og Smith (1993) påpeker også at man trenger forskjellige ferdigheter i et team for å nå et mål. Det er dermed essensielt at man samler medlemmer med ulike ferdigheter.

Videre må det tas hensyn til relasjonen mellom teammedlemmene, da det er en viktig faktor for å få et team til å fungere. Hjertø (2013) trekker frem relasjon og autonomi i sin definisjon av et team. Han mener at relasjon som en grunnleggende bestanddel mellom teammedlemmene handler om å ha et felles ansvar for hva hver enkelt skal foreta seg i tillegg til hva de andre i teamet har som oppgave. Autonomi handler om at gruppen selv styrer hvordan de vil arbeide for å nå målet (Hjertø, 2013). Katzenbach og Smith (1993) trekker også inn begrepet *felles tilnærming*. Med dette menes at teamet må ha samme forståelse for hvordan de skal jobbe mot målet, slik at teamets strategi, beslutningsmyndighet, og rollefordeling må avklares. På denne måten kan de fordele oppgaver som passer til hver enkelt medlems evner, ressurser og

ferdigheter. Dette vil igjen føre til at prestasjonen til teamet vil øke. Levin og Rolfsen (2015) trekker også frem viktigheten av en felles forståelse for prestasjonskravet, der de argumenterer for nødvendigheten av at medlemmene føler en forpliktelse til å gjennomføre sine oppgaver.

Størrelsen på et team varierer ofte mellom tre til ti personer (Hjertø, 2013). Dersom antallet stiger kan det bli for mange relasjoner å forholde seg til, og ved to personer blir gjerne relasjonen og atferden en annen. Samtidig avhenger også størrelsen på teamet av hvilke oppgaver som skal gjennomføres, slik at det kan være vanskelig å avgjøre hvor mange medlemmer et team nøyaktig bør bestå av. Generelt bør et team være under ti personer, og den optimale teamstørrelsen er i gjennomsnitt fem personer (Thompson, 2015). En av grunnene til dette er at desto flere medlemmer som er med, desto mer undervurderer teammedlemmene tiden de trenger til å gjennomføre oppgaven. I tillegg kan det oftere oppstå koordinasjonsproblemer dersom teamet består av et høyt antall medlemmer. (Thompson, 2015). Thompson (2015) påpeker også at store team kan medføre ulemper som at medlemmene deltar mindre, samarbeider mindre, oppfører seg sosialt uakseptabelt eller ikke deltar i det hele tatt fordi de føler seg anonyme. Teammedlemmene jobber også hardere og mer variert når de er få personer i teamet (Thompson, 2015).

### **2.1.1 Lederstyrte team**

Et team er avhengig av god ledelse for å kunne gjennomføre teamets oppgave på en effektiv måte (Levin & Rolfsen, 2015). God teamledelse handler om å bygge tillit og respekt mellom teamleder og de resterende teammedlemmene, da denne relasjonen er avgjørende for å skape en god prosess (Levin & Rolfsen, 2004).

Det finnes flere former for teamledelse, fra lederstyrte til selvstyrte team (Hjertø, 2013). Lederstyrte team innebærer at leder er ansvarlig for å definere målet, fremgangsmåte, samt hvordan teamet skal arbeide sammen (Thompson, 2015). Videre er teammedlemmene ansvarlige for å gjennomføre oppgavene for å nå teamets mål. Teamleder har det overordnede ansvaret for teamet og arbeidet de skal gjennomføre, som også gir dem kontroll over prosessene og hva teamet oppnår (Thompson, 2015). Thompson (2015) påpeker at denne måten å lede på kan være nyttig når teamets mål er tydelig og oppgavene ikke er for kompliserte. Likevel kan det også være noen ulemper ved en slik lederstil, ofte knyttet til ansvar. Medlemmene kan føle på en lavere grad av autonomi og myndiggjøring (Thompson, 2015), som innebærer at de

opplever at de har mindre frihet og mindre mulighet til å styre hvordan og hvilke oppgaver de gjennomfører.

## 2.2 Oppstartsfasen

Oppstartsfasen er en viktig del av teamarbeidet, ettersom all føring for hvordan teamet skal arbeide og hvilke mål som skal nås dannes her (Marks et al., 2001). I denne studien undersøker vi som nevnt hvordan oppstartsaktiviteter bidrar til et teams prosesser og dynamikk. Det viser seg nemlig at et team som bruker tid på å planlegge prosessen de skal gjennom, altså hva de skal oppnå og hvordan, har gode muligheter for å bli et effektivt team (Gersick, 1988). Teameffektivitet handler om å levere det de har satt som mål innenfor gitte rammer, om teammedlemmene er tilfreds med hvordan de jobber sammen, samt at de har lært det som er relevant (Hjertø, 2013). Hackman (2002) mener at en oppstartsaktivitet vil hjelpe prosessen videre til å bli mer stabil, og sammenligner det med en bygningskonstruksjon der bygningen ikke vil være så stødig som den kunne blitt hvis grunnmuren ikke er solid. Sverdrup og Schei (2015) viser også til at rutiner som etableres tidlig i et teams liv har en tendens til å vedvare over tid, som påvirker teamets prosesser og resultat. Da er det blant annet viktig i oppstarten å diskutere hva teammedlemmene forventer av hverandre, hvor mye innsats de skal legge ned, arbeidsfordeling og hvor mye *slakk* medlemmene skal få i forhold til sine arbeidsoppgaver (Sverdrup & Schei, 2015). Dette samles gjerne i en teamkontrakt, i tillegg til at det inngår i psykologiske kontrakter, som beskrives i delkapittel 2.6.

De første minuttene i et team legger altså føringer for hvordan teamet vil fungere gjennom deres levetid (Mofoss et al., 2012). I oppstartsfasen settes målet og en plan for hvordan målet skal nås utarbeides (Marks et al., 2001). Det er flere studier som viser en positiv sammenheng mellom resultat og oppstartsaktiviteter (Mathieu & Rapp, 2009; Mofoss et al., 2012; Weingart, 1992). En forutsetning er at det er god kvalitet og nok bruk av tid på oppstartsaktivitetene. En aktivitet som i flere studier har vist seg å være hensiktsmessig i en oppstartsfase, er utarbeidelse av en teamkontrakt (Mathieu & Rapp, 2009). I neste delkapittel vil vi derfor presentere ulike oppstartsaktiviteter relatert til utarbeidelse av en teamkontrakt.

## 2.3 Oppstartsaktiviteter

Som nevnt tidligere kan oppstartsaktiviteter påvirke et teams resultater, der Mathieu og Rapp (2009), Mofoss et al. (2012), samt Weingart (1992) viser til en positiv sammenheng mellom resultat og oppstartsaktiviteter. I henhold til Hackman (1987), er trolig eksplisitte diskusjoner den enkleste måten å påvirke et teams oppstart på. Disse diskusjonene kan enten skje muntlig, eller ved en utarbeidelse av en teamkontrakt. I det følgende vil derfor teamkontrakt bli gjennomgått. Videre vil handlingsplan og samhandlingsplan bli presentert. Avslutningsvis vil vi redegjøre for Team Canvas, da dette er en aktivitet som er brukt i sammenheng med vår studie.

### 2.3.1 Teamkontrakt

Wilkinson og Moran (1998) definerer teamkontrakt som et skriftlig dokument som beskriver teamets oppdrag og hvordan dette oppdraget skal nås. En teamkontrakt blir også gjerne beskrevet som en strukturert aktivitet designet for at medlemmene skal vurdere teamets oppdrag og mål, identifisere individuelle styrker, svakheter og arbeidsstiler, samt skissere medlemmers roller og ansvar. Det sentrale her er ikke nødvendigvis at kontrakten blir nedskrevet, men at kontraktens innhold blir diskutert og bestemt av medlemmene (Deane, Clark & Young, 1997). Hovedpoenget er at medlemmene får en felles enighet og forståelse for hvordan teamet skal arbeide (Norton og Sussman, 2009). Til tross for at en teamkontrakt vanligvis utarbeides av dets medlemmer, har mange team ofte begrensninger fra høyere rangerte instanser. Dette kan eksempelvis dreie seg om teamets mål eller mandat, og kan dermed begrense teamets handlingsrom i forbindelse med utformingen av kontrakten (Norton Jr & Hale, 2012).

Flere forskere hevder at en godt utarbeidet teamkontrakt blant annet hjelper å avklare forventninger, gi økt fokus til teamets arbeidsoppgaver og gi grunnlag for bedre beslutningstaking (Fisher, Rayner, Belgard & Armstrong, 1995). Videre er mange team preget av varierende grad av mellommenneskelig tillit, gjensidig avhengighet og delt ansvarlighet (Lawler, 2001). Dette kan bidra til usikkerhet i gruppedynamikken (Jones & Hesterly 1997; Szulanski 1996). Ved å avklare forventet oppførsel gjennom en teamkontrakt, minimeres tvetydighet, misoppfatninger og misforståelser, slik at denne usikkerheten reduseres (Norton og Sussman, 2009).

Under større og mer komplekse prosjekter der teammedlemmene ikke kjenner hverandre fra før, og det er behov for koordinering og samarbeid innad i teamet, kan en utarbeidelse av en teamkontrakt være mer hensiktsmessig enn for team som utfører småskala, rutinemessige oppgaver (Wilkinson & Moran, 1998). Således kan teamkontrakter være spesielt nyttige for nyetablerte team, som skal samarbeide om en kompleks oppgave over en lang tidsperiode. Tidsperioden må likevel være lang nok til at kostnadene ved å utarbeide en teamkontrakt ikke overstiger verdien av den (Wilkinson & Moran, 1998). I tillegg utarbeides kontrakten gjerne av alle teammedlemmer under gjensidig konsensus og lik hierarkisk makt, ettersom hvert enkelt medlem frivillig forplikter seg til retningslinjene som etableres innenfor den (Deane et al., 1997).

Utformingen av en teamkontrakt avhenger av formålet, men inkluderer vanligvis både en handlingsplan og samhandlingsplan (Schei og Sverdrup, 2019). Følgelig vil handlingsplan og samhandlingsplan bli presentert i de neste delkapitlene. I tillegg vil oppstartsaktiviteten Team Canvas bli gjennomgått.

### **2.3.2 Handlingsplan**

En handlingsplan er en gjennomtenkt plan for hvilke oppgaver teamet har til hensikt å utføre, og utvikles typisk før arbeidet med disse oppgavene starter (Mathieu & Rapp, 2009). De to hovedelementene som vanligvis inngår i en handlingsplan, er målformulering og strategiformulering (Marks et al., 2001).

#### ***Målformulering***

Under målformuleringen blir delmål, samt resultatmål identifisert og uttalt. Under utviklingen er det sentralt å avklare hvilke oppgaver som skal være utført til gitte tidsfrister, samt hvilken kvalitet disse skal holde. Dette bidrar blant annet til at teammedlemmene opprettholder tidsfrister og kvalitet. Videre er det essensielt at målene som utarbeides er klare og tett knyttet opp til teamets formål (Locke & Latham, 1990). Formulering av målene kan følgelig bidra til at medlemmene får en felles forståelse for teamets formål, som har vist seg å ha en sammenheng med teamets prestasjoner (Marks et al., 2001; Smith, Locke & Barry, 1990). Mål vil bli videre utdypet i delkapittel 2.4.1.

### ***Strategiformulering***

Under strategiformuleringen blir det planlagt hvordan teamets oppgave skal løses. Dette innebærer at teamet lager en plan for hvordan målet skal nås og hvordan den overordnede strategien skal gjennomføres (Marks et al., 2001). En klar strategi kan bidra til motivasjon blant teammedlemmene, i tillegg til å redusere usikkerhet (Assmann, 2009). Følgelig kan en godt formulert strategi føre til bedre resultater (Mathieu & Schulze, 2006). Derimot vil en svak strategiformulering resultere i at teammedlemmene må stole på tidligere erfaringer, noe som kan være problematisk i møte med ukjente og kompliserte utfordringer (Marks et al., 2001).

### **2.3.3 Samhandlingsplan**

Ifølge Mathieu og Rapp (2009) er en samhandlingsplan en beskrivelse av hvordan et team skal arbeide sammen for å løse oppgavene i handlingsplanen. Denne utarbeides vanligvis av teamets medlemmer før oppgavehåndteringen starter. En samhandlingsplan består vanligvis av flere dimensjoner enn en handlingsplan, slik at denne er mer sammensatt (Mofoss et al., 2012). Dette skyldes blant annet at samhandlingsplanen er nyttig for å forberede teamet på uventede situasjoner. Under arbeidet med samhandlingsplanen er det vanlig å avklare medlemmenes forventninger, styrker og svakheter, roller og ansvarsområder, samt bestemme hvordan arbeid skal utføres og hvordan beslutninger skal tas. Videre blir gjerne mekanismer for tilbakemeldinger og evaluering diskutert (Mathieu & Rapp, 2009; Marks et al., 2001; Fisher, 2014; Janicik & Bartel, 2003; Weingart, 1992). En godt utarbeidet samhandlingsplan bidrar dermed til et mer dynamisk team, ettersom teammedlemmene vil være forberedt dersom ulike uforutsette hendelser skulle oppstå. I tillegg vil en samhandlingsplan legge retningslinjer for samhandlingen mellom teammedlemmene, slik at misforståelser og uenigheter underveis i arbeidet kan reduseres (Mathieu & Rapp, 2009). Følgelig kan utarbeidelse av en samhandlingsplan også ha betydning for psykologisk trygghet i teamet, noe som vil bli nærmere utdypet i delkapittel 2.5.

En samhandlingsplan er som nevnt sammensatt og består av flere ulike dimensjoner. De mest sentrale elementene for denne oppgaven er normer og spilleregler, i tillegg til roller og ansvarsområder. Følgelig vil disse bli presentert.

### ***Normer og spilleregler***

Thompson (2015) definerer normer som felles forventinger som guider atferd i grupper. Normer bidrar dermed til å skape forventninger og retningslinjer i forhold til hvordan teammedlemmer skal reagere og oppføre seg i ulike situasjoner. Normer utvikles ofte underveis i teamets arbeid, eller oppstår som et resultat av ulike medlemmers erfaringer fra andre team. De kan også utvikles ved at de eksplisitt diskuteres i teamet (Hackman, 2002). En slik diskusjon støtter prosessen for å sikre konsensus blant medlemmene om hvilken oppførsel som er akseptabel. Deltakelse, tilbakemeldinger, beslutningstaking og oppmøte er i følge Assmann (2009) eksempler på normer som kan være viktige å diskutere. Thompson (2015) argumenterer for at god normdannelse vil øke sannsynligheten for at teammedlemmer handler og oppfører seg i henhold til hva teamet anser som akseptabelt, i tillegg til at det vil rette fokuset mot et felles mål. Videre fremhever hun at dette kan bidra til å redusere koordineringsproblemer og øke effektivitet. Luecke (2004) hevder på sin side at manglende normavklaring kan bidra til redusert villighet blant teammedlemmene til å dele informasjon.

### ***Roller og ansvarsområder***

En teamrolle defineres som et sett av atferder relatert til repeterende aktiviteter i teamet, som er karakteristisk for et teammedlem i en bestemt situasjon (Stewart, Fulmer & Barrick, 2005). Ved å fordele roller og ansvarsområder, kan teammedlemmenes styrker i større grad bli utnyttet og svakheter hensyntatt. I tillegg blir det enklere å unngå uklarheter og misforståelser knyttet til arbeidsoppgaver og ansvarsområder, som igjen kan resultere i lavere prestasjoner (Hjertø, 2013). God avklaring av roller og ansvarsområder vil også bidra til bedre koordinering og gjensidig ansvarlighet blant teammedlemmene. Dersom teammedlemmene føler seg gjensidig ansvarlige for å bidra til teamets måloppnåelse, vil dette føre til økt effektivitet (Thompson, 2015).

### **2.3.4 Team Canvas**

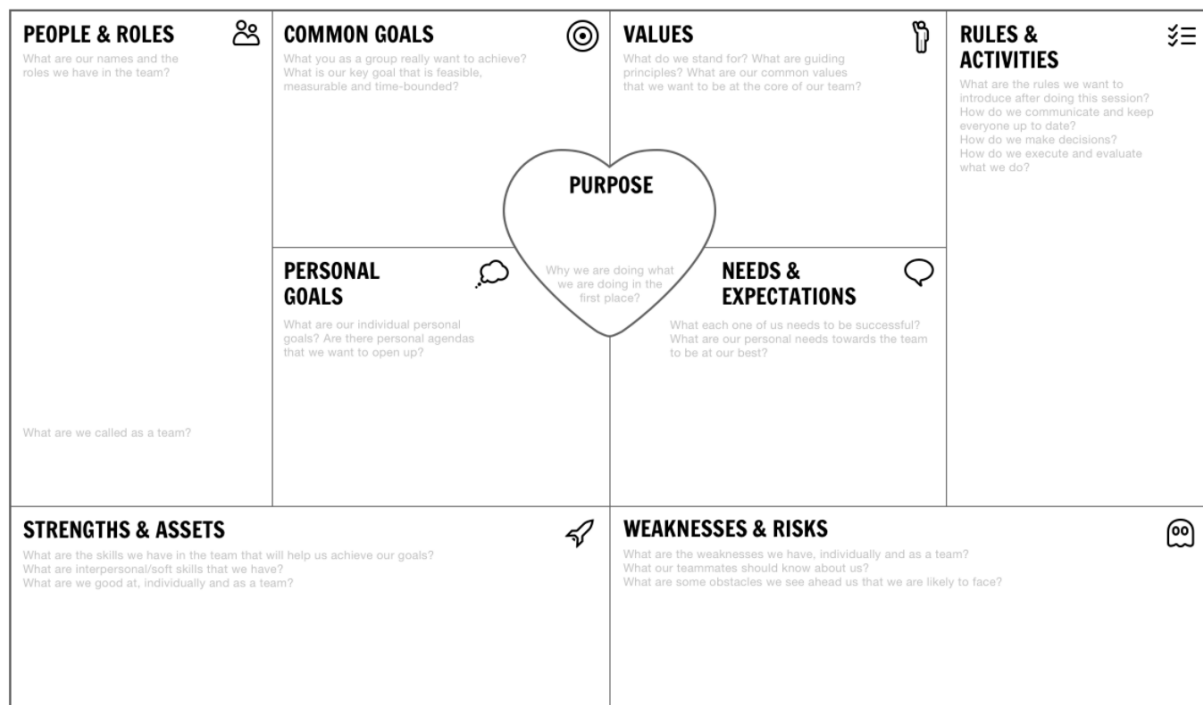
Team Canvas er et gratis verktøy for ledere, fasilitatorer, coacher og konsulenter, som benyttes for å organisere team i oppstartsfasen. Team Canvas ble utarbeidet av Alex Ivanov og Mitya Voloshchuk, etter inspirasjon av Alex Osterwalders Business Model Canvas (Team Canvas, 2015). Basert på deres erfaring og forskning på team og bedriftskulturer, identifiserte de nøkkelkomponentene i team som arbeider effektivt og samtidig har en bærekraftig og kreativ kultur. Ved å identifisere disse områdene ble det mulig å utarbeide Team Canvas rammeverket.



Dette benyttes for å sikre at det er en felles forståelse i teamet for hvordan man skal arbeide mot et felles mål. Dette gjøres blant annet ved å avklare teammedlemmenes individuelle og felles mål, kartlegge motivasjonene deres, diskutere spilleregler og hjelpe dem med å tilpasse seg hverandre. Videre benyttes Team Canvas for å bringe teammedlemmer sammen, løse konflikter, og bygge produktive kulturer raskt. Team som bruker Team Canvas rammeverket, rapporterer både om mindre friksjon og konflikter (Team Canvas, 2015).

Som illustrert i figur 1, består Team Canvas av *People & Roles*, *Common goals*, *Personal goals*, *Strengths & Assets*, *Weaknesses & Risks*, *Values*, *Needs & Expectations*, *Purpose*, og *Rules & Activities*. Møteleder starter med å gjennomgå *People & Roles*, der hvert teammedlem individuelt skriver ned navnet sitt og hvilken rolle de har i teamet. Hva hver enkelt har skrevet blir deretter delt i plenum og nedskrevet i den aktuelle ruten. Følgende tar man for seg neste rute, helt til alle rutene er fylt ut (Team Canvas, 2015).

Av figur 1 kan man se at Team Canvas rammeverket har flere likhetstrekk med momenter som gjerne blir diskutert i et teams teamkontrakt, handlingsplan og samhandlingsplan. I Team Canvas diskuteres mål, noe som også gjerne finnes i en handlingsplan. I en samhandlingsplan inngår vanligvis normer og spilleregler, i tillegg til roller og ansvarsområder. Disse momentene finner vi også igjen i Team Canvas, fordelt på flere av rutene i modellen. Videre er det som nevnt viktig å belyse medlemmenes styrker og svakheter i en teamkontrakt, noe som også går igjen i Team Canvas.



*Figur 1: Team Canvas (Team Canvas, 2015)*

## 2.4 Start Smart

Ved å ta utgangspunkt i artikkelen *Start Smart* til Schei og Sverdrup (2019) vil vi i dette delkapittelet vise til fire mulige utfordringer som bør være i fokus ved oppstarten av et team for at de skal kunne forebygges og håndteres. Thompson (2010) har vist at det til tross for forskjeller blant ulike team, er fire utfordringer som synes å være relativt universelle. Disse fire utfordringene knytter seg til mål, motivasjon, koordinering og kreativitet. For å kunne håndtere disse, er det essensielt at team vet hvordan de skal arbeide for å oppnå best mulig resultat. Det handler i stor grad om hvordan oppstartsaktiviteter bidrar til målsetting, rollefordeling, ansvarsfordeling og normdannelse. Følgelig vil teamet bli i stand til å håndtere disse fire utfordringene på best mulig måte. Disse vil vi dermed gjennomgå i de neste delkapitlene.

### 2.4.1 Mål

Klarhet i mål er ved siden av god kommunikasjon, planlegging og koordinering viktig for at et team skal være effektivt (Guzzo & Dickson, 1996). Mål er klare når de presiserer hva som skal gjøres og hvordan det skal oppnås, samt hvorfor dette gjøres (Bang, 2008). Det er ofte en utfordring å sette klare mål i et team, og da spesielt hvis det er uenigheter om hva målet skal være (Hjertø, 2013). Likevel er det viktig at teamets mål blir bestemt i fellesskap under

oppstartsfasen, da innsatsen til teammedlemmene kan påvirkes positivt når de tar del i denne prosessen (Thompson, 2015). Dette skyldes at de får mer eierskap til arbeidet som skal gjøres, samt en tilknytning og forpliktelse til målene (Erez & Arad, 1986). Det er viktig å fokusere på formulering av mål i oppstartsfasen ettersom det kan hindre problemer knyttet til mål senere i teamets levetid (Marks et al., 2001). I tillegg viser det seg ifølge Bang, Fuglesang, Ovesen og Eilertsen (2010) at det er lettere å styre diskusjonene i retning av målene hvis alle teammedlemmene er samstemte og målene er tydelige.

### **2.4.2 Motivasjon**

Kaufmann og Kaufmann (2015) definerer motivasjon som psykologiske, biologiske og sosiale faktorer som skal opprettholde atferd i form av intensitet og gi retning til måloppnåelse. De mener at motivasjon er drivkraften bak en handling og at dette påvirker arbeid, prestasjon og tilknytning vesentlig. Motivasjon til å arbeide med og i et team kan påvirkes av flere ulike faktorer, som enten er knyttet til ytre eller indre motivasjon. Indre motivasjon handler om å gjøre noe ut fra hva som interesserer deg, hva som gjør deg glad og hva nysgjerrigheten din gir deg lyst til å prøve, og er ikke nødvendigvis kombinert med belønning (Ryan & Deci, 2000; Csikszentmihalyi & Rathunde, 1993; Ryan, 1995). Det kan for eksempel handle om å ha tro på teamets arbeid og mål, slik at man får et ønske om å legge ned en innsats (Bishop & Scott, 2000). Ytre motivasjon omhandler derimot at man handler ut fra hva man selv kan oppnå, for eksempel en materiell gode som høyere lønn (Deci, Olafsen & Ryan, 2017).

### **2.4.3 Koordinering**

Koordinering handler om å sette sammen en plan med timing og rekkefølge for ulike aktiviteter som avhenger av hverandre (Marks et al., 2001). Det innebærer å fordele oppgaver og roller i et team slik at de ulike medlemmenes oppgaver samlet vil nå målet til teamet. Fisher (2014) viser til en positiv signifikant sammenheng mellom utarbeidelse av en handlingsplan og koordinering i team. Dette skyldes at oppstartsaktiviteter vil kunne gi oversikt over hvilke arbeidsoppgaver som må gjennomføres når og hvem som har ansvar for dem, noe som kan medføre en bedre koordinering i teamet (Fisher, 2014). Dette ble også forklart i delkapittel 2.3.2, der vi gjennomgikk handlingsplan og fordelene med å utarbeide dette.

For å koordinere godt vil det være viktig å ha god kommunikasjon og muligheter for å gi hverandre tilbakemeldinger innad i teamet. Det vil være hensiktsmessig å minimere antall ledd

i kommunikasjonen innad i teamet (Thompson, 2015), da det ofte er bedre å snakke direkte med den tiltenkte mottaker for å unngå misforståelser og spare tid. Samtidig er det også viktig at sender tilpasser og former det han skal kommunisere til den eller de mottakerne som skal ta imot beskjedene (Thompson, 2015). Mottakere former også beskjedene de mottar basert på erfaringer og persepsjon. I tillegg vil konstruktive tilbakemeldinger være viktige for forbedringer og klarhet i arbeidsoppgaver (Thompson, 2015). I den forbindelse er det viktig at avsender er ærlig, og at tilbakemeldingen blir gitt på en empatisk måte. Dette fordi det kan skape konflikter dersom man gir tøffe tilbakemeldinger i oppstartsfasen av et team eller hvis man gir det jevnlig (Thompson, 2015). Følgelig er det essensielt at teammedlemmene har kunnskap om når og hvordan de bør gi tilbakemeldinger, slik at det ikke skaper splid i gruppen.

Delegering kan være en måte å koordinere arbeidsoppgavene i et team. Dette innebærer at medarbeidere får ansvar i form av for eksempel en oppgave for å nå et mål, og da må også denne personen ha myndighet til å ta de avgjørelsene som trengs (Bang, 2007). Ved å delegere ansvar til ulike teammedlemmer blir det mindre arbeid for teamleder, som også fører til at de resterende medlemmene opplever at de deltar og er en del av arbeidet (Thompson, 2015). Det påvirker positivt på motivasjon ettersom eierskapet til oppgaven økes. I tillegg økes kreativiteten i teamet, som vil utdypes i neste delkapittel.

#### **2.4.4 Kreativitet**

Kreativitet handler om å skape nye og nyttige ideer (Amabile, 1997). I forbindelse med kreative oppgaver brukes ofte team, hvor det er viktig å passe på at teamet ikke hemmer idégenereringen. Hemmelse av idégenerering kan reduseres gjennom kompetent teamledelse og støttende klima (Schei & Sverdrup, 2011). Kompetent teamledelse handler blant annet om at teamleder skaper eierskap til prosessen for alle teammedlemmene, slik at de får et ønske om å komme med ideer og tanker. Støttende klima handler om å skape et trygt miljø i teamet slik at det er frihet til å komme med egne ideer og tanker.

For å være kreativ i et team er det viktig at medlemmene føler seg trygge nok til å dele ideer, komme med forslag, spørre om hjelp og gi tilbakemeldinger. Tryggheten i et team kalles psykologisk trygghet, og skal gjennomgås nærmere under delkapittel 2.5. Ifølge Edmondson og Lei (2014) vil en høy grad av psykologisk trygghet føre til at teammedlemmene føler at de kan være seg selv foran de andre medlemmene. Når denne tryggheten er høy hos et team våger

medlemmene å ta høyere risiko og eksperimentere mer ettersom de har en positiv intensjon og respekt for hverandre (Newman et al., 2017). Ved å ha en oppstartsaktivitet der medlemmene diskuterer forventninger til hverandre og blir kjent, vil det bidra til å skape denne tryggheten. Ved å snakke om disse tingene i oppstarten utvikles det normer i teamet, som er gjennomgått i delkapittel 2.3.3. Normer kan blant annet ifølge Feldman (1984) øke forutsigbarheten for hvordan medlemmer i teamet vil reagere og bidra til at det blir færre ubehagelige situasjoner. Når teammedlemmene har utviklet gode normer, vil det igjen gjøre dem trygge, som kan lede til at de også kommer med nye kreative ideer.

Sammensetning av teamet har også en innvirkning på kreativiteten, der det blant annet vil være viktig å ha medlemmer som er kreative individuelt. God utholdenhet og motivasjon blant medlemmene vil også være en fordel. Å sette sammen et heterogent team med forskjellige erfaringer, bakgrunn, kunnskap og ressurser vil også kunne bidra til å øke kreativiteten i et team (Schei & Sverdrup, 2011).

## 2.5 Psykologisk trygghet

For å kunne oppnå psykologisk trygghet i et team, er det essensielt at teammedlemmene kjenner hverandre, samt at de har en klar oppfatning av hverandres roller og ansvarsområder (Edmondson, 1999). Som tidligere nevnt, legger ofte de første minuttene i et team sterke føringer for hvordan det vil fungere senere (Mofoss et al., 2012). Ved å utarbeide en teamkontrakt under oppstartsfasen, herunder handlingsplan og samhandlingsplan, vil teamet få avklart roller og ansvarsområder, i tillegg til at det er et utgangspunkt for å skape sterke relasjoner. Videre vil en diskusjon rundt spilleregler, samhandling og mål bidra til en felles forståelse for teamets handlingsplan og mål. En gjennomførelse av en oppstartsaktivitet der de nevnte momentene blir gjennomgått, kan dermed redusere usikkerhet og således danne grunnlag for en psykologisk trygghet i teamet. Teammedlemmene vil da oppleve at det er en gjensidig respekt og positive intensjoner overfor hverandre, slik at det føles trygt å ta risikoer innad i teamet (Newman et al., 2017).

Edmondson (1999) forklarer psykologisk trygghet som en felles oppfattelse av at teamet er en trygg arena for å ta risiko i mellommenneskelige forhold. Med dette menes at teammedlemmene føler seg trygge på at resten av teamet ikke ydmyker, avviser eller straffer

dem for å ytre sine tanker og meninger (Kahn, 1990). Denne tryggheten bunner i gjensidig respekt og tillit mellom teammedlemmene.

For å effektivt kunne oppnå et felles mål, er det essensielt at teammedlemmene har en åpen kommunikasjon, samarbeider, gir tilbakemeldinger, uttrykker bekymringer, samt deler informasjon og ideer (Edmondson & Lei, 2014; Newman et al., 2017). I tillegg er psykologisk trygghet en grunnleggende faktor for å oppnå kreativitet og læring (Edmondson & Lei, 2014). At det foreligger en psykologisk trygghet kan dermed være avgjørende for teamets prestasjon og effektivitet (Duhigg, 2016).

## 2.6 Psykologisk kontrakt

Et team som arbeider mot et mål er nødt til å samarbeide, slik at relasjonen mellom teammedlemmene og hver enkelts forpliktelse kan påvirke hvor godt dette fungerer. Dette diskuteres i utarbeidelsen av en teamkontrakt, hvor forventninger teammedlemmene har til hvordan de skal jobbe sammen for å nå målet identifiseres. Dermed vil det være nyttig å undersøke forventningene som utvikler seg mellom teammedlemmene og hvordan disse er knyttet til teamets funksjon (Sverdrup & Schei, 2015). I den sammenheng vil vi belyse teori om psykologiske kontrakter, samt brudd på psykologiske kontrakter.

Psykologiske kontrakter handler om forpliktelser overfor hverandre, men som det gjerne ikke snakkes høyt om (Schei & Sverdrup, 2019; Rosseau, 1995). Dette er en uskreven avtale, som ikke er avklart gjennom kommunikasjon, og dannes gjennom hva to eller flere personer forventer av hverandre i deres samarbeid. Dermed vil de psykologiske kontraktene mellom medlemmene i et team også være forskjellige. Kontraktene vil derfor ha en ulik påvirkning på engasjementet til teammedlemmene (Sverdrup, 2012). Videre viser det seg også at oppfyllelse av psykologiske kontrakter bedrer engasjementet og prestasjonene til teammedlemmene, samt at det gir høyere levedyktighet for teamet (Sverdrup, 2012). Ved å utarbeide en teamkontrakt vil det diskuteres forventninger og hvordan de skal arbeide sammen, samt at de gjerne snakker om sterke og svake sider i en øvelse som Team Canvas. Dette vil være med på å forme de psykologiske kontraktene.

Psykologisk kontrakter dannes i stor grad i oppstartsfasen. Det skjer blant annet gjennom normdannelse i teamet og som følge av eventuelle forutinntatte meninger om hverandre. Psykologiske kontrakter kan også dannes gjennom produksjonen av handlingsplanen og samhandlingsplanen. Da diskuterer teammedlemmene hva de skal oppnå, hvordan de skal oppnå det, samt hva de forventer av hverandre. Slik vil teamet bli mer fornøyd og prestere bedre (Mofoss et al., 2001). Når et team som ble observert diskuterte forventninger og forpliktelser i oppstartsfasen, skapte det en forståelse overfor hverandre og en toleranse som førte til at teamet fungerte bedre (Sverdrup & Schei, 2015). Dette kan bidra til å redusere faren for psykologiske kontraktsbrudd.

Studier har vist hvordan en brutt psykologisk kontrakt kan føre til at personer mistrives, engasjerer seg mindre og vurderer å si opp sin stilling (Schei & Sverdrup, 2019). I tillegg kan brudd på den psykologiske kontrakten føre til redusert jobbtilfredshet, tillit og prestasjon (Coyle-Shapiro & Conway, 2004). Psykologiske kontraktsbrudd oppstår når en av partene opplever at en forventning overfor en annen part ikke overholdes i forhold til den psykologiske kontrakten (Rosseau & Parks, 1993). Reaksjonene på et psykologisk kontraktsbrudd vil være forskjellig fra person til person, men det avhenger av om personen mener at den andre parten har gjennomført bruddet bevisst eller ubevisst (Rosseau, 1995). Det er de bevisste bruddene som gjerne vil gi mer alvorlige konsekvenser. Det vil dermed være viktig å vite hvordan man kan håndtere kontraktsbrudd da dette kan bidra til å gjøre relasjonen bedre på sikt (Sverdrup, 2012).

## 2.7 Oppsummering

I dette kapitlet har vi presentert teori som er relevant med tanke på et teams oppstart. Ved å definere et team viser vi til hva vår forståelse av et team er. Det er også blitt presentert oppstartsaktiviteter som kan være nyttige for å sikre god dynamikk og effektive teamprosesser. Videre har vi fremlagt teori som viser at slike aktiviteter kan bidra til at team håndterer utfordringer bedre. I den forbindelse har vi presentert fire universelle utfordringer som team gjerne opplever i løpet av sin levetid. De fremlagte teoriene er grunnlaget for vår studie, men det er lite forskning for hvordan de ulike oppstartsaktivitetene fungerer. I tillegg er det også lite forskning på hva som fungerer og ikke fungerer ved gjennomføring av oppstartsaktiviteter i team. Med bakgrunn i dette er det interessant å undersøke dette dypere ved å studere team som

gjennomfører en oppstartsaktivitet slik at vi kan finne ut hvordan den påvirker et teams dynamikk og prosesser.



## 3.0 Metode

I dette kapittelet vil vi presentere og diskutere våre metodiske valg. Innledningsvis vil en gjennomgang av forskningens tilnærming, design og metodikk presenteres før forskningens kontekst blir gjennomgått. Deretter vil metodene for innsamling av data bli beskrevet og analysert. Avslutningsvis vil vi evaluere forskningens metode ved å gjøre rede for reliabilitet, validitet og etiske aspekter.

### 3.1 Forskningstilnærming

Saunders, Lewis og Thornhill (2019) skiller mellom tre ulike forskningstilnærminger; deduktiv, induktiv og abduktiv tilnærming. Valg av tilnærming påvirkes av hva som skal undersøkes og hvordan. Formålet med en induktiv forskningstilnærming er å samle inn data for å utforske et fenomen og deretter skape teori på bakgrunn av dataene (Saunders et al., 2019). Ved å gjennomføre en induktiv studie kan man gjennom datainnsamling skape forståelse for et fenomen, formulere antakelser og søke etter en mening (Thagaard, 2009). Styrken til en induktiv tilnærming er å skape en forståelse for et fenomen, og ikke bare en årsak-virkning sammenheng mellom noen variabler (Saunders et al., 2019). En slik tilnærming er derfor godt egnet for fenomener og forhold det er forsket lite på (Ringdal, 2013).

Ettersom problemstillingen vår søker å finne ut hvordan en oppstartsaktivitet kan relatere seg til videre interaksjon i et team, og det ikke er utviklet mye teori på området, har denne studien en induktiv tilnærming. Det finnes teori om teamkontrakt, handlingsplan og samhandlingsplan, som er sterkt tilknyttet oppstartsaktiviteten som ble gjennomgått i teamene vi har fulgt. Det finnes imidlertid mindre teori og kunnskap om hvordan dette påvirker videre interaksjon i et team. Teoriene om oppstarten er dermed ikke dekkende for å svare på problemstillingen som er utviklet i sammenheng med de innhentede dataene. Dette kjennetegner en induktiv tilnærming, da problemstillingen er vinklet inn mot nye fenomener og sammenhenger.

### 3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesignet til oppgaven er den overordnede planen for hvordan vi skal kunne svare på problemstillingen (Saunders et al., 2019). Forskning kan designes på tre forskjellige måter:

eksplorerende, beskrivende eller forklarende. Et eksplorerende design er hensiktsmessig å ta i bruk når man vil stille åpne spørsmål for å få forståelse for et problem eller fenomen, for å forstå hva som skjer, eller for å få innsikt i et tema av interesse (Saunders et al., 2019). I tillegg påpeker Saunders et al. (2019) at en fordel med et eksplorerende design er at det er fleksibelt og tilpasningsdyktig til endring. Det er dermed mulig å endre retning i studien etter hvert som nye data og opplysninger blir innhentet.

Formålet med denne studien var å undersøke hva som fungerer og hva som ikke fungerer med oppstartsaktiviteter i et team, og samtidig hvordan og hvorfor det fungerer og ikke. Da vi startet studien vår hadde vi ikke formulert en klar problemstilling, men fokuset vårt var å undersøke hvordan oppstartsaktiviteter kan knytte seg til håndtering av utfordringer, samt dynamikken og prosessene i et team. Vi startet derfor datainnsamlingen med bakgrunn i teori om oppstartsaktiviteter, der vi under intervjuene forsøkte å få forståelse for hvordan medlemmene i to forskjellige team opplevde at aktiviteter knyttet til teamkontrakt hadde påvirket arbeidet deres. Vi gjennomførte også observasjoner av et av teamene, slik at enkelte av intervju spørsmålene var basert på hva vi observerte. Da det er lite teori om hvordan disse oppstartsaktivitetene påvirker dynamikken i et team var det hensiktsmessig å bruke et eksplorerende design for å kunne ha en åpen og fleksibel tilnærming til studien.

### 3.3 Forskningsmetode

Forskningsmetoder blir forklart av Grønmo (2021) som fremgangsmåter som benyttes i vitenskapelig forskning. Man skiller gjerne mellom kvantitativ og kvalitativ metode for innsamling av data. Det er også mulig å gjennomføre en kombinasjon av disse. Forskjellen mellom disse to metodene er at kvantitativ metode handler om å samle inn numeriske data, mens kvalitativ metode handler om å samle inn ikke-numeriske data, som for eksempel ord (Saunders et al., 2019). I en kvantitativ studie predikeres, beskrives og forklares sammenhenger ved hjelp av numeriske data, mens ved en kvalitativ studie søkes det dybdeforståelse (Cooper & Schindler, 2011). Ifølge Saunders et al. (2019) er også kvantitativ forskningsmetode ofte assosiert med en deduktiv tilnærming, mens kvalitativ metode er assosiert med en induktiv tilnærming.

Vi har samlet inn data ved hjelp av observasjoner og semistrukturerte intervju. Vår studie kan dermed relateres til en kvalitativ forskningsmetode. Når man benytter seg av en slik forskningsmetode er det viktig å skape tillit og deltakelse, samt å få tilgang til meninger og dybdeforståelse for det som forskes på (Saunders et al., 2019). Det var viktig for oss å gå i dybden på temaet vi studerte og samle inn detaljert informasjon fra de ulike teammedlemmene for å få en dyp forståelse for hvordan oppstartsaktiviteter har hatt betydning for teamene. Kvalitativ forskningsmetode er også preget av fleksibilitet og åpenhet (Thagaard, 2009), noe som er viktig i vår studie da vi for eksempel endret intervjuguiden etter hvert som vi innhentet mer data og fikk ny informasjon.

### **3.3.1 Primærdata**

Man skiller i hovedsak mellom to former for innsamlede data når man benytter den ovennevnte forskningsmetoden; primærdata og sekundærdata. Sekundærdata er data som allerede eksisterer og opprinnelig ble samlet inn for et annet formål, mens primærdata er data som samles inn spesifikt for å svare på studiens problemstilling (Saunders et al., 2019). Vi hadde ikke tilgang til relevante sekundærdata i vår studie. Det finnes som nevnt lite forskning på hvordan oppstartsaktiviteter har innvirkning på dynamikken i et team, og dermed blir primærdataene i vår forskning avgjørende for å kunne svare på problemstillingen. Primærdata kan være tidkrevende å innhente, i tillegg til at det krever at deltakerne og informantene er ærlige og villig til å dele informasjon (Saunders et al., 2019). Vi har hentet inn primærdata gjennom intervjuer og observasjoner, noe som vil utdypes i delkapittel 3.5. Det finnes noe tidligere forskning og kunnskap som er relevant for denne studien, der spesielt Schei og Sverdrups artikkel *Start Smart* (2019) er sentral. Denne tok vi utgangspunkt i når vi utarbeidet intervjuguiden, i tillegg til at vi var oppmerksomme på de nevnte utfordringene da vi gjennomførte observasjonene.

### **3.3.2 Forskningsstrategi**

Forskningsstrategien relaterer seg til planen for hvordan man kan gå frem for å nå et mål (Saunders et al., 2019). Valg av forskningsstrategi bør ha en sammenheng med forskningsdesignet slik at det blir mulig å svare på problemstillingen. Vår studie er som sagt kvalitativ, eksplorerende og har en induktiv tilnærming. Det er flere strategier knyttet til dette, deriblant casestudie og prosessstudie. I det følgende vil vi forklare og beskrive hva disse studiene går ut på og hvordan de er i henhold til vår studie.

## *Casestudie*

En casestudie er en grundig undersøkelse av et emne eller fenomen innenfor dets virkelige omgivelser (Yin, 2018). Da vi i denne studien skulle studere og skaffe dybdeinformasjon om hvordan oppstartsaktiviteter påvirker prosessene og dynamikken til et team, mente vi at casestudie var et naturlig valg. En casestudie handler nettopp om å forstå dynamikken i emnet som studeres, samt i deres virkelige setting eller kontekst (Saunders et al., 2019). Ved å studere et team i dybden og i deres virkelige kontekst ville vi dermed få mulighet til å se hvordan prosessene og dynamikken deres utviklet seg etter en gjennomført oppstartsaktivitet.

En casestudie kan blant annet refereres til som en gruppe, en organisasjon eller et event (Saunders et al., 2019). I vårt tilfelle har vi fulgt oppstarten av et team tett, der vi har observert dem fra deres oppstart og i tillegg hatt to runder med semistrukturerte intervju. Vi har også hatt en runde med intervjuer av et annet team fra samme organisasjon. Dette teamet har vi imidlertid ikke observert ettersom de hadde sin oppstart før vi startet studien vår. Det som var det mest vesentlige her, var at de hadde samme oppstartsaktivitet.

Som nevnt over har vi gjennomført både intervjuer og observasjoner. Når man gjennomfører to eller flere datainnsamlingsmetoder i en studie kalles det metodetriangulering (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016; Saunder et al., 2019). Dette vil blant annet styrke validiteten i oppgaven (Krumsvik, 2014), altså at man forteller det man tror man forteller. Videre førte en slik metodetriangulering til at vi fikk mer innsikt, samt en bedre og dypere forståelse av emnet vi studerte. Ved å gjennomføre både intervjuer og observasjoner kunne vi også forsikre oss om at vi ikke hadde misforstått ulike situasjoner, eller på den andre siden; få en bedre forståelse for ulike situasjoner. Dette fordi vi kunne stille spørsmål om hendelser vi observerte i intervjuene med informantene.

Det er flere typer casestudiestrategier, der det blant annet kan skilles mellom enkelt og multipel casestudie (Yin, 2018). Denne studien fokuserer på ett team, der vi har innhentet tilleggsinformasjon fra et annet team. På bakgrunn av dette, og at det ikke er gjennomført mye liknende studier fra før, kjennetegner dette en enkel casestudie. Yin (2018) skiller også mellom holistisk og integrert casestudie. Forskjellen mellom disse er at en integrert casestudie analyserer på flere nivåer, mens en holistisk casestudie analyserer på ett nivå (Yin, 2018). Et eksempel er dersom man analyserer en gruppe eller en organisasjon som en enhet, kan dette

betegnes som en holistisk casestudie. I vårt tilfelle har vi valgt en holistisk tilnærming der vi studerte dynamikken mellom de ulike teammedlemmene. Således så vi på teamet som en helhet.

### ***Prosesstudie***

Da vi har gjennomført observasjoner av et team over tid kan studien vår også betegnes som en prosessstudie. En prosessstudie handler om å følge med på utvikling over tid og hvorfor utviklingen blir slik den blir (Van de Ven & Huber, 1990). Nettopp dette har vi gjort når vi gjennomførte observasjonene fra oppstart, og i overkant av tre måneder frem i tid. Vi har også, som nevnt tidligere, studert hvordan dynamikken i teamet har utviklet seg med bakgrunn i oppstartsaktiviteten de gjennomførte. En prosessstudie inneholder ofte problemstillinger og spørsmål med spørreordet *hvordan* (Van de Ven & Huber, 1990). Vår problemstilling begynner med dette spørreordet, i tillegg til at studien undersøker utvikling over tid. Av disse grunnene mente vi at prosessstudie var en viktig strategi i tillegg til casestudie i vår oppgave.

En prosessstudie kan sees i sammenheng med en longitudinell studie. En longitudinell studie er en tilnærming der et fenomens utvikling skal beskrives over tid (Saunders et al., 2019). Det er da mulig å studere endring og utvikling over tid for et fenomen, der vi her studerte et team for å undersøke hvordan dynamikken over tid ble påvirket av oppstartsaktiviteter. Denne teknikken har sterke likhetstrekk til prosessstudie, slik at denne studien også kan omtales som en longitudinell studie.

## **3.4 Kontekst**

Teamene som har blitt observert og intervjuet i forbindelse med denne studien hører til en stor offentlig organisasjon i Norge. Da vi skulle starte studien visste vi lite om hvilke team vi skulle følge, men vi hadde fått informasjon om hvilken organisasjon de tilhørte. Vi ønsket å studere ett eller flere team i deres reelle setting, der det var essensielt at de skulle eller hadde gjennomført en oppstart i tråd med Start smart. Gjennom veilederne våre kom vi i kontakt med en ekstern konsulent som introduserte oss for to ulike team i organisasjonen som skulle ha eller hadde hatt en slik type oppstart, og således ville være hensiktsmessige for oss å studere. Denne eksterne konsulenten fungerte også som en veileder eller fasilitator for teamene under oppstartsaktiviteten.

Gjennom dette delkapittelet vil vi introdusere de to teamene som Team 1 og Team 2. Ved å følge de to teamene har vi samlet inn data om deres oppstartsaktiviteter og hvordan de opplevde at det har påvirket teamet deres videre. Datainnsamlingen har blitt gjort gjennom observasjoner av Team 1, samt ved intervjuer av enkelte teammedlemmer fra begge teamene. Følgelig er det fra Team 1 vi har innhentet mest data, og som er mest sentral i denne studien. De to teamene har gjennomgått den samme oppstarten med den samme oppstartsaktiviteten, Team Canvas. Videre består teamene av begge kjønn, men av hensyn til anonymitet vil vi uttale alle som enten hunkjønn, medlemmet eller informanten. Da vi ikke har intervjuet alle i begge teamene vil vi heller ikke nummerere informantene. Vi vil også uttale teamleder fra Team 1 som en del av medlemmene, men bruke benevnningen “teamleder” der det er nødvendig for analysen.

Begge teamene har bortimot kun samhandlet digitalt, der både møtene og skriftlig informasjonsdeling har foregått over kommunikasjonsverktøyet Microsoft Teams. Thompson (2015) definerer et virtuelt team som en oppgavefokusert gruppe med mennesker som ved hjelp av informasjonsteknologi møtes uten å være fysisk til stede. Følgelig oppstår virtuell teamkommunikasjon når et team kommuniserer via elektroniske samhandlingsverktøy for å løse oppgaver (Gibson & Cohen, 2003). Følgelig kan begge teamene omtales som “virtuelle team”.

### **3.4.1 Team 1**

Team 1 består av åtte medlemmer inkludert teamleder. Dette teamet har vi observert under møtene deres, i tillegg til at vi har intervjuet enkelte medlemmer i løpet av to ulike intervjuerunder. De hadde sin oppstart i begynnelsen av februar, og er fortsatt i arbeid for å nå målet sitt på nåværende tidspunkt. Vi har fulgt dette teamet fra oppstart og frem til og med 12. mai, altså i overkant av tre måneder. Vi hadde første intervjuerunde den andre uken i mars, og andre intervjuerunde den siste uken i april.

Bakgrunnen for etableringen av teamet var et jubileum i organisasjonen som skulle planlegges. Teamets formål var å sette opp et forslag til hvordan arrangementet skal gjennomføres og feires, basert på et mandat teamet hadde fått fra *jubileumskomiteen*. Denne komiteen er rangert over teamet og vil ta de endelige avgjørelsene i forhold til gjennomførelsen av arrangementet. I tillegg har komiteen innspill og ønsker som teamet må ta høyde for under planleggingen.

Teamleder ble oppnevnt fra Arrangementskontoret av ledelsen i organisasjonen, som deretter kom med forslag til de ulike medlemmene som skulle bli med. Hun valgte medlemmene ut fra tilhørighet i organisasjonen, perspektiv og kompetansen deres. Utvelgelsen hadde som hensikt å få rett kompetanse inn i teamet for å kunne lykkes med å gjennomføre en storslått feiring av jubileet etter intensjonene. Målet med feiringen var å skape kunnskap om og blest rundt organisasjonen. De ulike medlemmene har ulik erfaring, kompetanse, stilling og utdannelse, slik at det følgelig er bred kunnskap i teamet. De fleste i teamet kjente ikke hverandre fra før, men flere av medlemmene hadde kjennskap til teamleder. Medlemmene hadde også ulike erfaringer med teamarbeid. Enkelte hadde mye erfaring og jobber generelt mye i team, mens andre hadde ikke jobbet noe eller lite i team.

Oppstartsmøtet med den eksterne konsulenten i begynnelsen av februar varte i fire timer. Etter dette møtet ble det avtalt at medlemmene i utgangspunktet skulle møtes annenhver uke, men noen møter ble imidlertid flyttet av ulike årsaker. De satt av en og en halv time til disse møtene, der teamleder sendte ut agenda i forkant av hvert møte. Teamet fortsatte å avholde møter annenhver uke helt frem til vi avsluttet våre observasjoner. Vi har ikke informasjon om hvordan arbeidet deres vil foregå videre, men har innsikt i at teamet vil jobbe sammen frem til jubileet er gjennomført.

### **3.4.2 Team 2**

Team 2 består av ni medlemmer. Ifølge informantene hadde det ikke blitt utpekt en teamleder, men vi fikk likevel inntrykk av at et av medlemmene hadde denne rollen uten at den var tildelt offisielt. Teamet hadde sin oppstart i oktober sammen med den eksterne konsulenten, og holder fortsatt på med å nå målet sitt på nåværende tidspunkt. Vi hadde ikke startet vår studie i oktober, og fikk dermed ikke observert dette. Derfor så vi det som mest hensiktsmessig å kun intervju enkelte medlemmer fra dette teamet, slik at vi ikke har gjennomført observasjoner av noen av møtene deres. Den eksterne konsulenten satt oss i kontakt med medlemmene som hadde sagt seg villige til å bli intervjuet. Vi gjennomførte intervjuene andre uken i mars, og har ikke hatt kontakt med dem siden. Data innsamlet fra dette teamet vil brukes for å få mer innsikt i oppstartsaktiviteten eller støtte opp under funn fra Team 1.

Bakgrunnen for etableringen av teamet bunner i opprettelsen av et større kurs med 90 plasser, med oppstart høsten 2021. Teamets levetid vil dermed vare frem til kurset er ferdig. Vedkommende som har ansvar for undervisningen på kurset har i den anledning fått opprettet et team for å bistå med planleggingen av dette. Hun har fått med seg de som i hovedsak trengtes for å planlegge kurset, og de har også kontakt med flere grupper og personer utenfor teamet sitt. Medlemmene ble valgt ut med hensyn til deres kompetanse og stilling i organisasjonen. Teammedlemmene har dermed ulike stillinger i organisasjonen, forskjellige utdannelser og ulike kunnskap og erfaringer. I likhet med Team 1 er det også i dette teamet ulike erfaringer med teamarbeid.

### 3.5 Innsamling av data

I dette delkapittelet vil vi gjøre rede for hvordan innsamlingen av data har blitt gjennomført. I tillegg vil bakgrunnen for valgene vi har tatt i forbindelse med dette bli forklart. Denne studien bygger på innsamling av primærdata gjennom observasjoner og intervju. Følgelig vil vi gå nærmere inn på utvalg, i tillegg til datainnsamlingsmetodene observasjon og intervju.

#### 3.5.1 Utvalg

Studiens utvalg refererer til hvem forskeren skal innhente informasjon fra for å kunne besvare forskningsspørsmålet (Thagaard, 2009). I henhold til Thagaard (2009) baserer kvalitative studier seg vanligvis på strategiske utvalg. Dette dreier seg om at de enhetene med kvalifikasjoner eller egenskaper som er relevante ut fra teoretiske og analytiske formål blir valgt ut. Et strategisk utvalg er basert på subjektiv dømmekraft, og kalles derfor gjerne subjektivt utvalg. Hensikten med et slikt utvalg er å kunne tilegne seg dybdeinformasjon om en case, og dermed oppnå teoretisk innsikt (Saunders et al., 2019). Med bakgrunn i studiens forskningsspørsmål, ønsket vi å følge ett eller flere team fra oppstart og studere disse over tid. Det var derfor essensielt at teamene var mer eller mindre nyoppstartede, i tillegg til at de skulle gjennomgå eller hadde gjennomgått en oppstart i tråd med Start smart. Ettersom utvalget er basert på subjektiv dømmekraft og bestemt ut fra teoretiske og analytiske formål, kan det sies at vi i denne studien har benyttet oss av et strategisk, subjektivt utvalg.

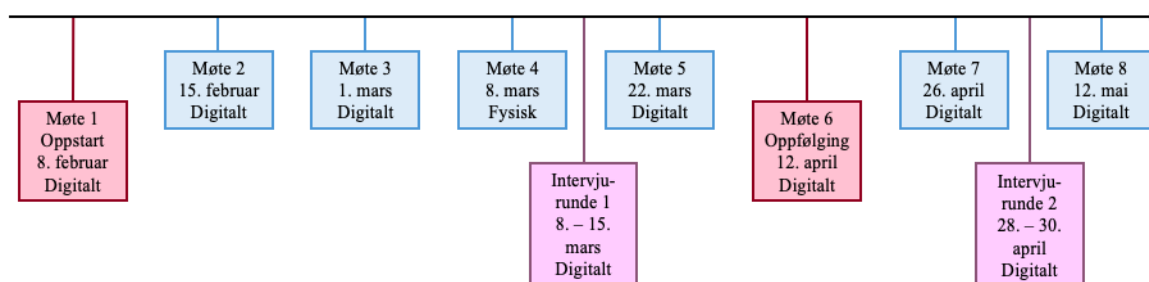
I noen studier vil det være hensiktsmessig å studere og fokusere på et lite utvalg for å oppnå dybdekunnskap (Saunders et al., 2019). På bakgrunn av dette, valgte vi i hovedsak å studere



ett team i dybden. Ettersom det er dette teamet vi har samlet mest informasjon om, vil innhentede data om dette teamet være utgangspunktet for denne studien. Dette teamet blir i oppgaven referert til som *Team 1*, og består som nevnt av åtte medlemmer inkludert teamleder. Samtlige medlemmer i Team 1 ønsket å bidra til datainnsamlingen gjennom observasjoner. Vi valgte dessuten å intervju fire av teammedlemmene i to intervjurunder. For å få et bredt inntrykk av teamets oppstart, valgte vi ut intervjuobjekter med ulike roller, aldre og kjønn. Videre var det av betydning at teamene ikke skulle skille seg fra det typiske eller være uvanlige på noen måte. Dette er essensielt for å gi et bilde av hva som er typisk (Saunders et al., 2019).

I tillegg valgte vi, som tidligere nevnt, å inkludere ytterligere et team i forbindelse med denne studien, der det ble gjort intervjuer av to fra Team 2 sine medlemmer. Dette ble gjort på bakgrunn av at vi anså dette som en mulighet til å få bedre forståelse for oppstartsaktiviteten Team Canvas og bruken av dette. I tillegg ville dette kunne gi oss en viss pekepinn på om de funnene som ble gjort i Team 1 synes å være gyldige også for andre team. Ettersom Team 2 hadde sin oppstart høsten 2020, fikk vi ikke observert de første møtene deres. Vi valgte derfor å fokusere på å intervju to av teammedlemmene, fremfor å observere hele teamet. Som tidligere nevnt satt den eksterne konsulenten oss i kontakt med to frivillige informanter fra Team 2. Utvalget fra dette teamet kan dermed også defineres som et strategisk utvalg.

Datainnsamlingsprosessen foregikk fra februar 2021 til midten av mai 2021, og er illustrert av figur 2:



**Figur 2: Tidslinje for gjennomføring av observasjoner og intervjuer**

### 3.5.2 Observasjon

Observasjon innebærer å lytte og studere menneskers atferd for å lære og gjennomføre analytiske tolkninger (Ghauri og Grønhaug, 2010). Observasjon kan være både systematisk

observasjon, lydopptak, beskrivelser, analyser og fortolkninger (Saunders et al., 2019). Når forskerne er til stede under situasjonene informantene er i, og systematisk observerer hvordan de handler og oppfører seg, kan dette karakteriseres som deltagende observasjon (Thagaard, 2009). I henhold til Saunders (2019), skiller man mellom fire typer deltagende observasjon: *fullstendig deltaker*, *fullstendig observatør*, *observatør som deltaker* og *deltaker som observatør*. Under studien har vi vært til stede under situasjonene hvor vi har observert samspillet mellom teammedlemmene, men avstått fra å aktivt ta del i dette. Således kan det argumenteres for at vi har fungert som *observatører som deltakere*.

Grunnet Covid-19 og anbefaling om hjemmekontor, ble møtene til Team 1 i hovedsak holdt via kommunikasjonsverktøyet Microsoft Teams. Dermed var det her observasjonene av teamet foregikk. Teamet hadde i alt 8 møter fra begynnelsen av februar 2021 til midten av mai 2021, der vi deltok på samtlige av disse. Ved kun en anledning møttes teammedlemmene fysisk, der vi observerte møtet digitalt. Til tross for at vi var til stede under møtene, deltok vi som nevnt aldri aktivt i teamaktiviteter eller i diskusjoner. I tillegg hadde vi både mikrofon og kamera avslått, slik at vi kunne være så usynlige som mulig. Dette ble gjort da vi ønsket at deltakerne ikke skulle endre oppførsel som følge av at vi var til stede. Denne praksisen fulgte vi under alle møtene, bortsett fra under det første møtet da vi presenterte oss selv og formålet med studien. På denne måten fikk vi mulighet til å iaktta teammedlemmenes oppførsel og samspillet mellom dem i deres egne omgivelser. Selv om vi hverken ble hørt eller sett av informantene, var de klar over at vi fulgte med på dem. Det kan dermed argumenteres for at omgivelsene ikke opplevdes som like naturlige ettersom de visste at vi var til stede i møtene. Dette vil vi gå nærmere inn på i delkapittel 3.7.

I forkant av det første møtet ble samtykkeerklæringer sendt ut på mail til teammedlemmene, og returnert med signatur. I samtykkeerklæringene ble det opplyst om at studien er konfidensiell og at all data vi innhentet ville bli behandlet anonymt. Vi informerte også om at vi ønsket å ta opptak av møtene, noe alle teammedlemmene godkjente. Samtykkeerklæringen finnes under vedlegg 4. Datainnsamlingen startet samtidig som Team 1 hadde sitt første møte. Under dette møtet gikk teammedlemmene gjennom øvelsen Team Canvas, fasilitert av den eksterne konsulenten. De resterende møtene har i hovedsak dreid seg om oppgaven teamet skal gjennomføre, med unntak av ett møte der det ble gjort en oppfriskning av Team Canvas økten. Også dette møtet ble fasilitert av den samme eksterne konsulenten. Vi tok opptak av alle møtene, i tillegg til at vi skrev notater underveis. I henhold til Saunders et al. (2019), kan notater

fra observasjoner være særs verdifulle for studien. Man skiller gjerne mellom fire ulike typer data innhentet fra deltakende observasjon, der disse består av primærobservasjoner, sekundærobservasjoner, erfaringsdata og kontekstuelle data (Delbridge og Kirkpatrick, 1994). Bortsett fra erfaringsdata, har vi gjennom våre observasjoner innhentet data innenfor alle disse kategoriene. Primærobservasjoner dreier seg om hva som blir sagt og gjort, mens sekundærdata er vår fortolkning og analyse av primærobservasjonene. Data som for eksempel kommunikasjonsmønstre kan assosieres til forskningssituasjonen, og betegnes som kontekstuelle data (Delbridge og Kirkpatrick, 1994).

### **3.5.3 Intervju**

Intervju betegnes i forskningssammenheng som en meningsfylt samtale mellom intervjuer og informant, og er den mest brukte datainnsamlingsmetoden i kvalitativ forskning (Ryen, 2002). Intervjuet styres av de emnene intervjuer ønsker å få innsikt i, og er et godt egnet verktøy for å innhente utfyllende informasjon om menneskers perspektiver og synspunkter knyttet til et bestemt tema (Thagaard, 2009). Etersom vi ønsket å få en god forståelse for informantenes opplevelser, tanker og erfaringer, anså vi intervju som en av de mest hensiktsmessige datainnsamlingsmetodene for vår studie. Videre kan intervju også bidra til å bestemme studiens retning, ettersom man kan oppdage ny og uventet informasjon (Saunders et al., 2019). Da vi ikke hadde formulert et klart forskningsspørsmål før etter første intervjurunde, var dette tilfelle for oss.

Ifølge Saunders et al. (2019), skiller man gjerne mellom strukturerte, semistrukturerte og ustrukturerte intervjuer. Intervjuene som ble gjort i forbindelse med denne studien kan betegnes som semistrukturerte. Slike intervjuer kjennetegnes ved at man på forhånd utarbeider en intervjuguide der tema og spørsmål er bestemt. Under intervjuet kan intervjuer imidlertid endre rekkefølgen på spørsmålene som følge av hvilken retning samtalen tar. Videre kan man også utelate enkelte spørsmål eller komme med oppfølgingsspørsmål underveis (Thagaard, 2009). I denne studien var dette nyttig i de tilfellene der samtalen tok en uventet eller interessant vending, da vi hadde mulighet til å få respondentene til å utdype og forklare nærmere. Semistrukturerte intervjuer bidrar dermed til mer fleksibilitet, noe som gjør metoden svært fordelaktig når hensikten er å innhente ny informasjon (Ghauri & Grønhaug, 2010).

Grunnet Covid-19, ble også intervjuene gjennomført digitalt over Microsoft Teams. Vi gjennomførte til sammen ti intervjuer, fordelt over to intervjurunder. I intervjurunde 1 gjennomførte vi seks intervjuer, der fire av disse var med informanter fra Team 1 og to av disse var med informanter fra Team 2. I intervjurunde 2, valgte vi kun å intervju informanter fra Team 1. På bakgrunn av at vi ønsket å undersøke utviklingen i informantenes tanker og meninger, valgte vi å intervju de samme teammedlemmene også i den andre intervjurunden for best mulig sammenligningsgrunnlag. Ettersom Team 2 hadde kommet en del lenger ut i sitt arbeid, var det grunn til å tro at en eventuell intervjurunde 2 med dette teamet i stor grad ville gitt mye av de samme dataene som i runde 1. Vi anså det dermed som mer interessant å foreta intervjuer med Team 1 rett etter oppstart og noen måneder ut i deres arbeid.

Hvert intervju varte mellom 30 og 45 minutter, avhengig av hvor mye informantene hadde å fortelle. Gjennom intervjuene har vi fått god forståelse for de ulike tanker og erfaringer knyttet til arbeidet i teamene deres. Videre har gjennomførelsen av to intervjurunder ført til at vi har fått innsikt i utviklingen av tankene og erfaringene deres, noe som har bidratt til et utfyllende datagrunnlag. Vi vil i det følgende beskrive hvordan intervjuguidene ble utformet, og forklare hvordan gjennomføringen av intervjurundene ble gjort.

### **3.5.4 Intervjuguide**

En intervjuguide kan beskrives som en mal på hvilke spørsmål man ønsker å stille i løpet av et intervju (Thagaard, 2009). Ettersom vi intervjuet to ulike team under intervjurunde 1, ble det utarbeidet to forskjellige intervjuguides i forbindelse med dette. I tillegg ble det utarbeidet en egen intervjuguide for intervjurunde 2. Vi benyttet oss altså av tre ulike intervjuguides i forbindelse med denne studien, i tillegg til at spørsmålene kunne variere i noen grad avhengig av hvilken retning intervjuet tok eller hvem som ble intervjuet. De tre intervjuguidene kan ses under vedlegg 1 til 3.

På bakgrunn av studiens induktive tilnærming, forsøkte vi å utforme åpne og generelle spørsmål i intervjuguiden. Dette gjaldt spesielt i intervjurunde 1, da vi var noe usikre på studiens retning og ikke hadde formulert en klar problemstilling. Ettersom vi søkte å utforske og forstå, er de første intervjuguidene basert på eksisterende teori om flere ulike tema knyttet til teamarbeid og oppstart av team. Disse inkluderer blant annet kreativitet, motivasjon, psykologisk trygghet og psykologisk kontrakt, samt emner relatert til handlingsplan og

samhandlingsplan. Som et resultat, fikk vi gjennom de første intervjuene samlet inn et bredt datagrunnlag, og et godt innblikk i informantenes tanker og opplevelser omkring teamarbeidet og oppstartsaktiviteten. Dette ga oss mulighet til å undersøke og fastslå de viktigste momentene for studien, og dermed formulere problemstillingen. Intervjuguide 2 ble utarbeidet med hensyn på de innsamlede dataene fra de første intervjuene og observasjonene, slik at spørsmålene her er mer spisset mot studiens problemstilling.

### **3.5.5 Gjennomføring av intervjurunde 1**

Intervjurunde 1 ble gjennomført i midten av mars 2021, da vi ønsket å gjennomføre intervjuene i relativt kort tid etter oppstartsmøtet. Etter møte 2 sendte vi derfor ut mailer til fire av medlemmene i Team 1 og avtalte intervjuer den påfølgende uken. I tillegg avtalte vi samtidig intervjuer med to av medlemmene i Team 2. Som tidligere nevnt, ble alle intervjuene gjennomført digitalt over Microsoft Teams grunnet Covid-19. Begge forskerne deltok på alle intervjuene, der én opptrådte som intervjuer og den andre observerte og noterte. På denne måten kunne den ene forskeren konsentrere seg om å lytte, stille gode spørsmål og føre samtalen videre, mens den andre kunne observere kroppsspråk og notere umiddelbare tanker.

Intervjuene startet med en kort introduksjon av prosjektet vårt og planen fremover. Det ble forklart at studien vår ble gjort som en del av forskningsprogrammet RaCE, og at de innhentede dataene kunne bli brukt til videre forskning. Vi informerte også om at intervjuene var anonyme og at all innhentet data ville bli behandlet konfidensielt, samt at vi innhentet samtykke til lydopptak. Ved å ta lydopptak fikk vi mulighet til å høre intervjuene om igjen i ettertid. Lydopptakene sikret også at alt intervjuobjektene fortalte ble bevart, og at vi ikke gikk glipp av viktige momenter eller utsagn. I tillegg ga dette oss anledning til å kunne sitere informantene. Videre ble det gitt praktisk informasjon om intervjuets varighet og forløp. Informasjon om anonymitet, konfidensialitet, lydopptak og selve intervjuet ble også presisert i samtykkeerklæringene som informantene tidligere hadde signert. Se vedlegg 5 for samtykkeerklæring til intervju.

Det var viktig for oss å fremstå som profesjonelle, tillitsvekkende og forståelsesfulle. Under intervjuene forsøkte vi å skape en tillitsfull og behagelig stemning ved å virke interesserte i det informantene fortalte, gi tilbakemeldinger, samt anerkjennende nikk og smil underveis. Vi

opplevde at dette bidro til at intervjuobjektene ble tryggere, og dermed ønsket å dele informasjon med oss.

Til tider snakket informantene seg noe bort fra spørsmålene som ble stilt. Da forsøkte intervjuer å lede dem inn på riktig spor ved å forklare eller stille spørsmålet på en annen måte. I tillegg ble det stilt oppfølgingsspørsmål der det var aktuelt, slik at spørsmålene som ble stilt i noen grad kan avvike fra intervjuguiden. Intervjuene varte rundt 30 til 45 minutter. Vi opplevde at informantene reflekterte rundt spørsmålene vi stilte, og i stor grad var villige til å dele informasjon. Det varierte likevel hvor mye informasjon informantene delte, slik at omfanget av det innsamlede datamaterialet var relativt ulikt fra intervju til intervju.

På slutten av intervjuene takket vi informantene for at de hadde tatt seg tid til å være med på intervjuet og forklarte at dette var av stor verdi for oss og studien vår. Vi spurte også om de kunne tenke seg å være med på neste intervjurunde, noe alle svarte ja til.

### **3.5.6 Gjennomføring av intervjurunde 2**

Den andre intervjurunden ble gjennomført i slutten av april 2021. På dette tidspunktet hadde teamet hatt syv møter. Det var færre spørsmål i intervjuguide 2 enn 1, slik at intervjuene i denne runden var generelt kortere enn i den første runden. De fleste intervjuene varte dermed rundt 30 minutter. I likhet med intervjurunde 1, ble også disse intervjuene avtalt over mail og gjennomført via Microsoft Teams. I tillegg deltok også begge forskerne på alle intervjuene, der én intervjuet og den andre observerte og noterte.

Som tidligere nevnt var hensikten med den andre intervjurunden å undersøke utviklingen i informantenes tanker og meninger fra oppstartsperioden til et stykke ut i arbeidet deres. I denne runden ble derfor kun de fire informantene fra Team 1 intervjuet. Basert på observasjonene og intervjuene i runde 1, hadde vi allerede fått en relativt god innsikt i teammedlemmenes tanker og oppfattelser. I forkant av hvert enkelt intervju gikk vi også gjennom observasjonene og intervjuene fra runde 1, der vi diskuterte hva som hadde kommet frem og viktige funn herfra. På denne måten fikk vi anledning til å utforme tilpassede spørsmål til hver enkelt informant, basert på observasjoner og hva de hadde fortalt under forrige intervju.

Ettersom informantene var relativt godt kjent med studien vår på dette tidspunktet, brukte vi mindre tid på å fortelle om prosjektet. Vi presiserte likevel at informantene fortsatt ville bli anonymisert og at all data ville bli behandlet konfidensielt. I tillegg sikret vi at informantene fortsatt godkjente at vi tok lydopptak. Også under disse intervjuene ønsket vi å fremstå som tillitsvekkende, imøtekommende og profesjonelle, slik at informantene skulle føle seg komfortable med å dele tanker og meninger med oss.

Også denne gangen var det variasjon i hvor mye hver informant ville dele. Likevel opplevde vi at de var villige til å dele meninger og tanker, og at de hadde flere nye innspill. Dette bidro til at vi fikk mer informasjon og innsikt i temaer som vi gjerne manglet fra intervjurunde 1. Videre opplevde vi også i denne runden at informantene reflekterte over spørsmålene som ble stilt. Dette fikk vi også en indikasjon på, da to av informantene presiserte på slutten av intervjuene at spørsmålene fikk dem til å reflektere over dynamikken i teamet og oppstarten. Vi avsluttet intervjuene med å takke for at de deltok og presiserte at dette hadde stor verdi for oss.

### 3.6 Analyse av data

Arbeidet med å analysere data ved en induktiv forskningsmetode kan være en komplisert prosess. Det er dermed viktig at man vurderer det innsamlede datamaterialet underveis, slik at man får identifisert hvilke tema og problemstilling som kan være hensiktsmessig å fokusere på videre. Helt siden innsamlingen av dataene startet, har vi forsøkt å finne mening i disse underveis. Studien startet med en åpen og induktiv tilnærming, der vi forsøkte å få innsikt i hvordan en oppstartsaktivitet kunne ha betydning for hvordan et team fungerte. Etter hvert som vi innhentet data gjennom observasjoner og intervjuer, har vi jevnlig diskutert funnene våre og hva som kan være interessant å undersøke videre.

Vi vil i dette kapitlet beskrive hvordan vi har analysert de innsamlede dataene i forbindelse med denne studien. Følgelig vil vi gjennomgå transkribering, samt koding og operasjonalisering. I tillegg vil vi beskrive hvordan vi har valgt å presentere datamaterialet ved hjelp av en narrativ strategi.

### 3.6.1 Transkribering

Under kvalitative studier blir det ofte gjort lydopptak av informantene, der disse lydopptakene gjerne blir transkribert. Ifølge Saunders et al., (2019) innebærer transkribering å gjengi informantenes utsagn ordrett. I denne studien ble det gjort lydopptak, både av observasjonene og intervjuene.

Da vi anså det som tidkrevende og mindre hensiktsmessig å transkribere møtene, valgte vi å ikke transkribere disse. Vi valgte imidlertid å høre gjennom lydopptakene av observasjonene og notere ned relevante utsagn og momenter vi ikke hadde fanget opp tidligere. Dette opplevde vi som en god måte å få oversikt over møtene på, i tillegg til at vi fikk en repetisjon av datamaterialet som ble innhentet ved observasjoner. Ettersom det første møtet startet i februar, var det en del hendelser vi hadde glemt. I henhold til Saunders et al., (2019) kan en potensiell utfordring ved bruk av observasjon og intervju som metode for datainnsamling, være at man overser viktige hendelser. Vi opplevde dermed at en slik oppfriskning var svært nyttig for oss, ettersom vi oppdaget aspekter vi tidligere hadde glemt eller oversett. I tillegg kunne vi dermed lytte til dynamikken i møtene, som kunne gi oss et nytt perspektiv.

Vi valgte å transkribere samtlige intervju, noe som resulterte i 115 sider med notater. Dette var en tidkrevende prosess. Likevel var det også svært nyttig, da dette ga oss anledning til å nøye gjennomgå datamaterialet innhentet ved intervju på nytt. Transkriberingen ga oss dermed anledning til å oppdage momenter vi hadde glemt, eller ikke hadde registrert underveis i intervjuene. Videre ga det oss mulighet til å benytte informantenes sitater i presentasjonen av datamaterialet. Dette har vært viktig for å sikre at våre antagelser eller minner ikke har hatt innvirkning på hvordan datamaterialet har blitt fremstilt. Tilgangen på transkriberingsnotatene har også bidratt til å gi bedre grunnlag for å belyse informantenes synspunkter, samt å underbygge trender og mønstre vi har avdekket. Således har transkriberingsprosessen vært en viktig del av denne oppgaven.

Alle informantenes sitater benyttet i teksten er skrevet i kursiv og med anførselstegn. Dersom sitater har inneholdt fyllord som eksempelvis “ehm” eller “hmm”, har vi valgt å fjerne enkelte av disse i presentasjonen av datamaterialet. Dersom vi har valgt å presentere en del av et sitat, har vi markert dette ved å sette inn tegnene “(…)” der resten av utsagnet er tatt bort. Vi har imidlertid forsikret oss om at meningen i informantenes utsagn ikke har blitt forandret eller



borte. I tilfeller der det har vært vanskelig for leseren å forstå meningen bak et sitat uten innsyn i konteksten, har vi lagt inn en kort forklaring. Der dette har forekommet har vi markert at det er vår anmerkning. Selv om informantene hadde ulike dialekter, er alle transkriberingsnotatene skrevet på bokmål. Dette ble gjort med hensyn på intervjuobjektene anonymitet.

### **3.6.2 Koding og operasjonalisering**

En utfordring ved kvalitative studier er ofte knyttet til operasjonaliseringen av det innsamlede datamaterialet. Det er dermed essensielt at forskerne vurderer og definerer hva de innsamlede dataene betyr (Saunders et al., 2019). Ettersom hendelser og utsagn kan ha flertydige og uklare meninger, kan det være hensiktsmessig å knytte de innsamlede dataene til kategorier. Disse kategoriene vokser gjerne frem etter hvert som data blir innsamlet, og blir gitt en kode eller et navn som er beskrivende for dataene som blir plassert der (Ghauri og Grønhaug, 2010). Ved å operasjonalisere dataene på denne måten, blir de entydige og målbare. Det blir dermed mulig å analysere dem (Saunders et al., 2019).

Som nevnt innledningsvis i dette delkapittelet, har vi gjennom studien hatt fokus på å jevnlig diskutere datamaterialet vårt og momenter som kan være interessante å undersøke videre. Kategoriene vi har benyttet oss av er dermed både basert på dette, og på eksisterende teori om teamarbeid. Disse består av *Oppstart*, *Oppfølging*, *Mål*, *Koordinering*, *Motivasjon*, *Kreativitet*, *Psykologisk trygghet*, *Psykologiske kontrakter* og *Virtuelle Team*. I tillegg har kategorien *Koordinering* underkategoriene *Strategi*, *Roller og ansvarsområder*, *Normer og spilleregler*, *Samarbeid* og *Kommunikasjon og tilbakemeldinger*. Utsagn vi for eksempel har knyttet til kategorien *Mål* er “Tydeligvis ikke, for jeg husker jo ikke hva som var målet eller hva vi ble enige om”. Videre har utsagnet “Når det er kjekt å jobbe med folk, og folk drar i samme retning, er det motiverende og du ønsker at ting skal være bra” blitt koblet til kategorien *Motivasjon*.

### **3.6.3 Narrativ strategi**

For å muliggjøre analyse av hendelser som har inntruffet i løpet av denne studien, har vi valgt å benytte oss av en narrativ strategi. Narrativ strategi er et verktøy for å finne mening og avdekke mønstre i det innsamlede datamaterialet, og innebærer at forskerne gjengir en detaljert historie av dette (Langley, 1999). Videre er tidsaspektet viktig i denne strategien, ettersom den gjerne brukes for å undersøke utviklingen i et eller flere fenomen (Langley, 1999). I denne studien har vi benyttet oss av dette verktøyet for å illustrere hvordan oppstarten har bidratt til

Team 1 sine prosesser og dynamikk over tid. I tillegg til en detaljert beskrivelse av utviklingen, er det ifølge Langley (1999), essensielt at den narrative historien illustrerer sentrale hendelser som har utspilt seg. Som følge av arbeidet med dette, har vi som forskere dermed fått en bedre oversikt over hvilke data som er relevante for studien. I tillegg gjør en slik narrativ historie det enklere for leseren å sette seg inn i hvordan teammedlemmene samhandler med hverandre og hvordan hendelser har utspilt seg siden oppstarten.

## 3.7 Evaluering av metode

I dette delkapittelet vil vi vurdere studiens kvalitet med hensyn på validitet og reliabilitet. Avslutningsvis vil vi diskutere vår atferd og våre valg knyttet til forskningsetikk.

### 3.7.1 Validitet

Validitet handler om at man måler det som er hensikten å måle (Gripsrud et al., 2016). Det refereres til hvorvidt tiltakene som anvendes er hensiktsmessige, hvor nøyaktig analysen av resultatene er, generaliserbarheten til funnene, samt hvor relevante funnene er (Saunders et al., 2019). Det skiller mellom intern validitet og ekstern validitet. Vi vil i de neste avsnittene diskutere validiteten i denne studien.

#### *Intern validitet*

Intern validitet handler om i hvilken grad funnene kan tilskrives de antatte årsakene, og ikke feil i forskningsdesignet (Saunders et al., 2019). I denne kvalitative studien er det dermed avgjørende at vi får innblikk i tankene, følelsene, erfaringene og meningene til informantene. Hvordan dette tolkes har også betydning, da det må tolkes riktig for at studien skal være valid.

Triangulering kan bidra til å styrke den interne validiteten (Saunders et al., 2019). Ved å bruke to datainnsamlingsmetoder, observasjon og semistrukturerte dybdeintervju, kunne vi i større grad sikre at tolkningen av dataene var riktig. Ved å gjennomføre observasjonene fikk vi forståelse for hvordan oppstartsaktiviteten fungerte, samt innsikt i teamets dynamikk og utviklingen i denne. Da vi senere hadde intervjuer kunne vi dermed stille spørsmål til de ulike aktivitetene og hendelsene i møtene vi observerte. Dette førte til en dypere forståelse og mer kunnskap rundt oppstartsaktivitetens betydning for teamet. Vi kan dermed argumentere for at de ulike datainnsamlingsmetodene komplementerte og utfylte hverandre. Dette underbygges

også av den ulike graden av innsikt vi opplevde å ha i de to ulike teamene. Ettersom vi ikke observerte Team 2, opplevde vi under intervjuene av teamets medlemmer at vi hadde mindre innsikt i deres dynamikk og prosesser enn i Team 1. Følgelig var det mer utfordrende å stille dem relevante spørsmål. De to teamene hadde likevel samme oppstart, og dermed hadde vi noe bakgrunnsinformasjon når vi skulle utforme spørsmål til Team 2 angående dette.

Før vi gjennomførte intervjuene utarbeidet vi flere intervjuguider. Disse var basert på relevant teori, og som nevnt over, observasjonene vi hadde gjennomført. Dette bidro til å styrke den interne validiteten. Ved å benytte oss av en intervjuguide fikk vi sikret at vi dekket sentrale temaer, slik at vi fikk informasjon om nyttige temaer. Ettersom hvert enkelt spørsmål i intervjuguiden var nøye gjennomtenkt, fikk vi også utdypende og relevant informasjon fra informantene. Grunnet at vi stilte spørsmål etter relevant teori og ut fra de observasjonene vi hadde gjort, sikret dette at vi forstod situasjonene riktig. Dersom vi ikke hadde forberedt disse intervjuguidene kunne vi glemte viktige spørsmål angående aktivitetene og viktige hendelser.

Vi hadde en åpen tilnærming til intervjuguiden slik at vi kunne stille spørsmålene etter hvert som informantene kom inn på de ulike temaene. Vi stilte spørsmål som var tydelige og klare i utformingen, og vi stilte også ulike oppfølgingsspørsmål dersom de kom inn på interessante tema eller hendelser. Det førte til at vi var sikre på at vi forstod hva deltakerne mente, slik at dette også bidro til å styrke den interne validiteten. I tillegg ble det mer som en samtale mellom partene når vi gjennomførte semistrukturerte intervju, ettersom vi gjerne startet med å stille åpne spørsmål som ofte ledet dem inn på temaene vi ville innom. Da fikk deltakerne snakke mer fritt, og så fulgte vi opp med spørsmål etter hvert.

Som nevnt observerte vi Team 1 som *observatør som deltaker*, da teammedlemmene visste at de ble observert av oss (Saunders et al., 2019). Da alle møter utenom ett ble holdt digitalt grunnet Covid-19-restriksjoner, gjennomførte vi alle observasjonene digitalt over Microsoft Teams. Vi deltok dermed i deres møter, og de kunne se at vi var til stede. Dette kan svekke den interne validiteten fordi det kunne påvirke oppførselen til deltakerne ettersom de visste at vi observerte dem. Dette kalles ifølge Saunders et al. (2019) for *observasjonseffekten*. Det kan blant annet føre til at deltakerne arbeider mer effektivt eller mer etisk fordi de er klare over at de blir observert. Vi forsøkte å gjøre oss mest mulig usynlig ved at vi alltid hadde kameraet vårt av, og i tillegg ha mikrofonen vår avslått i Microsoft Teams. Alle de andre deltakerne hadde på sine kamera til enhver tid, og deltok med mikrofon på. Det eneste unntaket var at vi

i starten presenterte oss og studien vår. Selv om vi gjorde oss så usynlig som mulig, opplevde vi blant annet at de nevnte oss i forhold til hva vi tenkte når de hadde problemer med det tekniske i Teams. Dermed kan det tyde på at de til tider har tenkt over at vi observerte dem. Likevel har vi observert teamet gjentatte ganger, noe som kan ha ført til at de tilvendte seg at vi var til stede. Etter hvert kan de derfor ha oppført seg som at vi ikke var til stede.

Lydopptak ble tatt av alle observasjonene og intervjuene. Vi transkriberte også alle intervjuene, der det fremkommer eksakt hva informantene sa og hvordan det ble sagt. Dette styrker den interne validiteten fordi vi har hatt anledning til å gå tilbake til både opptak og håndfaste nedskrevne dokumenter, og på den måten få den eksakte meningen i uttalelser og hendelser. Resultatene og diskusjonen er dermed ikke påvirket av vår hukommelse ved at vi har tatt ting ut av sammenheng eller glemt viktige momenter ved de ulike situasjonene eller uttalelsene. Vi er også to forskere som har gjennomført denne studien. Ettersom vi har hatt mulighet til å diskutere hendelser og uttalelser før vi har konkludert med noe, styrker også dette den interne validiteten.

Vi har som nevnt gjennomført en longitudinell studie, der vi har fulgt et team fra deres oppstart og over tid. Dette har medført at vi har opparbeidet en dybdekunnskap, som gjorde at vi kunne sikre at det vi antydte av sammenhenger stemte eller ikke. Dette fordi vi i intervjurunde to fikk mulighet til å forsikre oss om at vi hadde tolket ulike utsagn fra første runde riktig, samt be om utdypelse av det de fortalte i første intervjurunde. Gjennomførelsen av en longitudinell studie kan dermed sies å ha økt den interne validiteten til studien.

Som vist gjennom den foregående diskusjonen er det flere faktorer som styrker den interne validiteten i vår oppgave. Observasjonseffekten er noe som kan ha svekket den, men grunnet vår tilnærming til observasjonene mener vi at svekkelsen av den interne validiteten er begrenset. Dermed vil vi påstå at den interne validiteten i studien vår er forholdsvis god.

### ***Ekstern validitet***

Ekstern validitet refereres til hvorvidt en studie kan generaliseres til å være gjeldende for andre organisasjoner eller grupper (Saunders et al., 2019). Det innebærer altså at studien kan være gjeldende i andre sammenhenger enn den studien er gjennomført i. Da dette er en kvalitativ studie, er meningen å skape dybdekunnskap, ikke å generalisere funnene. Dette bunner blant annet i at vi ikke oppnår breddekunnskap i en slik studie. Vi har i tillegg få informanter da vi

kun fulgte to team, og dermed blir det også vanskelig å skape funn som er generaliserbare. Ved å skape dybdekunnskap vil vi kunne utvikle en begrepsforståelse. Våre funn vil ikke nødvendigvis være gjeldende for alle team, men det kan skape forståelse for hva som fungerer og ikke fungerer i en oppstartsfasen. Det kan føre til at andre team blir mer bevisste på utfordringer som kan oppstå, og således unngå dem. Denne dybdekunnskapen kan dermed bidra til en forståelse for teamsituasjoner og oppstartsaktiviteter, slik at andre team kan benytte seg av denne kunnskapen.

### **3.7.2 Reliabilitet**

Reliabilitet handler om hvorvidt du kan stole på de dataene du presenterer og om studien er troverdig (Dalland, 2017). Hvis du tar i bruk et tidligere forskningsdesign og får de samme funnene, er forskningen trolig pålitelig. Da vi har gjennomført en kvalitativ studie og skaffet dybdekunnskap om en situasjon som skjer akkurat i det tidsrommet, vil det være vanskelig å gjenta en helt lik studie på et senere tidspunkt (Saunders et al., 2019). Dataene vi samlet inn reflekterer det som skjedde i de bestemte situasjonene i akkurat denne studien. Som forskere i en slik studie tilpasset vi spørsmålene etter hvert som informasjon ble tilgjengelig for oss. Med det mener vi at dersom en informant uttalte noe i et intervju som vi ikke hadde vurdert tidligere, stilte vi oppfølgingsspørsmål til dette. For å sikre reliabiliteten i en kvalitativ studie blir dermed forklaringen av metoden vi har gjennomført essensiell, slik at andre forskere kan få forståelse for studien vår ved å lese gjennom metoden sammen med funnene (Saunders et al., 2019). Det er flere trusler mot reliabiliteten og vi vil i det følgende diskutere de relevante for denne oppgaven. Saunders et al. (2019) nevner blant annet observasjonsbias, intervjuerbias og responsbias.

Observasjonsbias handler om at observatøren bruker sitt eget subjektive syn eller disposisjon til å tolke hendelser i settingen som observeres (Saunders et al., 2019). Dette skjer ofte fordi observatøren har manglende eller lite kunnskap om de situasjonene som oppstår til å kunne tolke situasjonen objektivt. Det er som nevnt lite kunnskap og teoretiske rammeverk om hvordan oppstartsaktiviteter bidrar til teams dynamikk og prosesser. Vi hadde dermed lite forkunnskaper om dette temaet, noe som kunne blitt en utfordring for reliabiliteten i vår studie. Denne utfordringen forsøkte vi å redusere ved at vi i forkant leste oss opp på eksisterende teori, samt at vi hadde et møte med den eksterne konsulenten som skulle gjennomføre oppstartsaktivitetene med teamene i forkant. Vi hadde også erfaring med Team Canvas fra før,

noe vi mener var en fordel da vi kjente til verktøyet som ble brukt. Begge forskerne har også hatt faget Team og Teamledelse der tema relatert til dette har blitt diskutert. Disse tiltakene mener vi bidro til at vi kunne tolke observasjonene mer objektivt. I tillegg er vi også to forskere som har diskutert hendelsene sammen, noe som også har bidratt til å redusere denne typen bias. Vi baserte også intervjuguiden på observasjonene vi hadde gjort, i tillegg til relevant teori, noe som har bidratt til å øke troverdigheten til vår studie. Dette grunnet at respondentene da kunne bekrefte eller avkrefte ulike syn vi hadde på enkelthendelser.

Intervjuerbias handler om hvordan kommentarene til intervjuer, tonefallet eller ikke-verbal oppførsel påvirker respondentene (Saunders et al., 2019). Ettersom vi benyttet oss av semistrukturerte intervju, kan dette ha redusert vår reliabilitet. Dette skyldes at spørsmålene har blitt tilpasset etter hvilken retning samtalen tok, i tillegg til at vi også stilte spørsmål relatert til viktige tema informantene ikke kom inn på naturlig. Disse faktorene kan ha påvirket svarene til respondentene. Videre kan vi som forskere også ha mistolket respondentenes utsagn, og dermed tilpasset spørsmål som ble påvirket av dette biaset. For å forhindre dette stilte vi oppfølgingsspørsmål for å få bekreftet eller avkreftet våre antakelser. Ettersom vi var to forskere, kan dette på sin side ha bidratt til økt troverdighet. Som tidligere nevnt, hadde vi da mulighet til å diskutere tolkningene våre og dermed sikre at vi hadde forstått ulike uttalelser på samme måte. Da vi var to forskere kan vi også oppføre oss og reagere på forskjellig måte, og derav påvirke respondentene forskjellig. Det kan også påvirke respondentene at begge stiller spørsmål. For å forhindre dette mest mulig var det en og samme forsker som stilte spørsmål under alle intervjuene vi gjennomførte. Dette har sannsynligvis bidratt til å øke troverdigheten til studien.

Responsbias i relasjon til kvalitative studier handler om at respondentene er villig til å delta i studien, men selv styrer hvilke spørsmål de er villige til å svare på og hvordan de svarer på dem (Saunders et al., 2019). Det kan eksempelvis være spørsmål respondenten ikke ønsker eller har mulighet til å svare på, grunnet hensyn til sitt eget eller organisasjonens rykte. Dette kan medføre at respondentene bevisst eller ubevisst selekterer informasjonen de deler med forskerne. For å forhindre slike bias tok vi kontakt med de personene vi ønsket å intervju selv. Dermed er det kun vi som vet hvilke av teammedlemmene vi intervjuet, med mindre de selv har valgt å dele det med resten av teamet. I tillegg gjennomførte vi intervjuene over Microsoft Teams, og alle respondentene satt i sine egne hjem. Det gjorde at alle var i trygge omgivelser når de ble intervjuet uten at noen utenfra eller andre i organisasjonen kunne lytte eller i det hele

tatt vite om at intervjuet foregikk. I tillegg var vi påpasselige med å gjøre informantene bevisste på at all informasjon vi samlet inn fra dem via observasjoner og intervju ville bli anonymisert, samt at opptakene ville holdes konfidensielle og slettet etter endt studie. Vi mener dette bidro til at respondentene opplevde det som trygt å dele sensitiv informasjon. Likevel kan det tenkes at respondentene holdt igjen informasjon med bakgrunn i at vi hadde relativt få informanter, og at de dermed var redde for at utsagn lettere kunne spores tilbake til enkeltpersoner. Dette er vanskelig for oss å vurdere, men vi opplevde selv at informantene var åpne og ærlige med oss.

For å redusere ulike bias knyttet til reliabilitet har vi forsøkt å skape en trygghet for respondentene, og vi har vært nøye med hvordan vi fremstod i intervjuene og under observasjonene. Vi har også forsøkt å forberede oss godt til intervjuene slik at vi ikke skulle påvirke respondentene i stor grad. Ved å ha fokus på konfidensialitet og anonymitet mener vi dette har ført til at respondentene har delt utfyllende informasjon om deres tanker og meninger, der vi både har fått innsikt i negative og positive sider av ulike hendelser. Dette kan også ha ført til at de svarte ærlig og utfyllende på spørsmålene våre. I tillegg svarte alle intervjuobjektene på alle spørsmålene som ble stilt. På bakgrunn av momentene vi har fremlagt i dette delkapittelet, vil vi påstå at reliabiliteten til oppgaven er moderat da studien ikke vil kunne gjentas på en identisk måte, men vi tror likevel at andre forskere vil være enige i at resultatene gir mening.

### **3.7.3 Forskningsetikk**

Forskningsetikk relaterer seg til standarder for forskernes atferd, der det sentrale er at rettighetene til de som berøres av studien blir ivaretatt (Saunders et al., 2019). Her er det essensielt at forskerne har et etisk perspektiv i alle ledd, og ikke bare med hensyn på datainnsamlingen (Thagaard, 2009). Dersom dette følges, kan et gjennomgående etisk perspektiv bidra til at eventuelle etiske problemer kan identifiseres tidlig og således være viktig for å unngå at de oppstår.

Vi har gjennom hele studien hatt fokus på god forskningsetikk, der vi har vært påpasselige med at alt vi har sagt og gjort har blitt utført på en etisk forsvarlig måte. Under utarbeidelsen av teorikapittelet, hadde vi fokus på å fremstille teorien på en korrekt og nøyaktig måte. Ettersom studien vår i stor grad omhandler mennesker, har forskningsprinsippene anonymitet og konfidensialitet hele tiden stått sentralt. Navnet på organisasjonene, hvilke kompetanseområder

informantene arbeider under og hva teamene har arbeidet opp mot har vi bevisst valgt å holde konfidensielt. En sentral utfordring i forbindelse med forskningsetikk er knyttet til at mennesker med kjennskap til organisasjonen og teamarbeidet kan gjenkjenne hvilke informanter som har fortalt hva (Saunders et al., 2019). Dersom utsagn har kunnet spores tilbake til en informant, har vi derfor bevisst valgt å utelate dette i oppgaven. I tillegg er alle informantene omtalt som hunkjønn som et grep for å sikre anonymitet. Ved studiens slutt ble alle lydopptak slettet. Videre er de transkriberte intervjuene kodet på en måte som gjør at de ikke kan spores tilbake til informantene. Disse er lagret i RaCE-banken, og vil slettes etter prosjektets slutt. Da studien er en del av forskningsprogrammet RaCE, innebærer det at Norsk senter for forskningsdata AS (NSD) har vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet samsvarer med det norske personvernregelverket. En annen følge ved at studien er underlagt RaCE, er at andre forskere som tar del i dette programmet også har tilgang på datamaterialet vi har innhentet. Som følge av dette, har vi som forskere måtte være ekstra varsomme ved behandlingen av datamaterialet.

I forkant av den første observasjonen og intervjuene, ble det sendt ut et samtykkeskjema som informantene signerte og returnerte til oss. Samtykkeskjemaet inneholdt informasjon om studien vår, der det blant annet ble forklart at den var underlagt RaCE og hva dette innebar. I tillegg ble det presisert at informantene var helt anonyme og at de innsamlede dataene ville bli behandlet konfidensielt. Det ble også understreket at det var frivillig å delta og at de når som helst kunne trekke seg. Disse momentene ble også informert om på nytt i forkant av intervjuene.

For å unngå at deltakerne ble påvirket under intervjuene, forsøkte vi å unngå å stille ledende spørsmål. Dette var vi også bevisste på under utformingen av intervjuguidene. I de tilfellene hvor vi var usikre på hva informantene mente, har spørsmålene til tider blitt noe ledende. Dette skyldes imidlertid at vi ønsket å sikre at vi ikke hadde misforstått noe informantene hadde fortalt. Vi har derfor ansett dette som nødvendig for at utsagn ikke skulle bli tillagt en annen mening enn det som var ment. Videre har vi også understreket at informantene kan avstå fra å svare på spørsmål dersom de ønsker det.



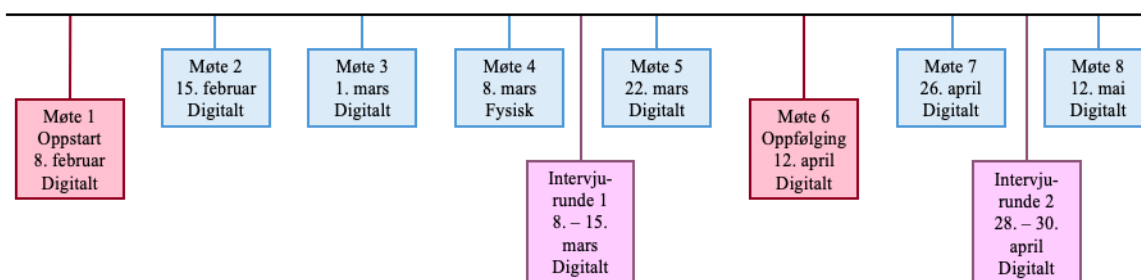
## 4.0 Resultat

Som beskrevet i kapittel 1, er formålet med denne studien å vurdere hva som fungerer, og hva som ikke fungerer når team gjennomgår bestemte oppstartsaktiviteter. Begge teamene vi har innhentet data fra gjennomførte øvelsen Team Canvas ved deres oppstart av teamarbeidet. Som nevnt kan aktiviteten sies å være en variant av teamkontrakt, som i flere studier har vist seg å være nyttig ved oppstarten av team (Mathieu & Rapp, 2009). Team Canvas benyttes derfor her som en indikator for hvordan elementer fra teamkontrakt kan ha betydning for teams dynamikk og prosesser.

Gjennom datainnsamlingen viste det seg at begge teamene ble godt kjent på kort tid, og at det synes å foreligge en psykologisk trygghet. Ifølge informantene fra Team 1 kan også koordineringen, kreativiteten og motivasjonen innad i teamet omtales som god. På den andre siden virker både normer og spilleregler, samt teamets mål å være noe uklart. Det vil dermed være interessant å se nærmere på om oppstartsaktiviteten kan ha påvirket dette. På bakgrunn av dette formulerte vi problemstillingen:

*Hvordan kan oppstartsaktiviteter legge til rette for teams dynamikk og senere prosesser?*

I dette kapittelet vil vi presentere resultatene vi har funnet i vår datainnsamling. I den forbindelse vil vi starte med å formidle den narrative historien for observasjonene av Team 1. Her vil vi vise til aktiviteter og hendelser som fant sted i møtene deres gjennom hele prosessen. Videre vil vi presentere hvordan oppstarten med øvelsen Team Canvas har hatt betydning teamenes dynamikk og prosesser. I denne delen vil vi både legge frem funn fra intervjuene, men også fra observasjonene der det er relevant. Figur 2 viser tidslinjen for våre observasjoner og intervjurundene vi har gjennomført, som har dannet grunnlaget for resultatene. Funnene som blir presentert i det følgende, vil samlet sett legge til rette for diskusjonen i kapittel fem, samt konklusjonen for å svare på studiens problemstilling i kapittel seks.



*Figur 2: Tidslinje for gjennomføring av observasjoner og intervjuer*

## 4.1 Narrativ historie for Team 1

I dette delkapitlet vil vi presentere en oppsummerende fortelling av de observasjonene vi har gjort av Team 1. Vi vil ha fokus på hvordan teamet utviklet seg fra oppstartsmøtet med Start smart og Team Canvas, og dele hendelser og informasjon som er relevant for betydningen av oppstartsaktivitetene.

### 4.1.1 Møte 1

Det første møtet fant sted 8. februar 2021. Det var første gang vi observerte Team 1, og det var også første gang teamet møttes. Møtet ble holdt over Microsoft Teams grunnet Covid-19-restriksjoner og varte i fire timer. Under møtet ble det gjennomført oppstartsaktiviteten Team Canvas med en ekstern konsulent.

Konsulenten startet møtet med at alle skulle presentere seg selv og sin bakgrunn. De fleste i teamet kjente ikke hverandre fra før, men en del av medlemmene kjente teamleder. Konsulenten forsøkte å si at de bare skulle ta ordet på tur og presentere seg, men ingen av dem tok ordet naturlig med en gang. Det førte til at det ble en kort stillhet før et av medlemmene tilslutt presenterte seg. Det kan til dels skyldes at møtet var digitalt, og at det hindret dem i å ta ordet uoppfordret mer enn det ville gjort ved et fysisk møte.

Den eksterne konsulenten var tydelig på at alle skulle ha på kamera og mikrofon til enhver tid, slik at det mest mulig skulle føles som et fysisk møte. De fleste medlemmene var litt stille i starten, men etter hvert løsnet stemningen og medlemmene deltok mer aktivt. Vi fikk inntrykk av at de fort ble trygge på hverandre og dermed våget å dele sine meninger. Kommunikasjonen

fløt fint utover i møtet. Vi merket oss at det var to personer som pratet mer enn de andre, og tok gjerne ordet lettere enn de andre. Likevel deltok alle i møtet, og kom med innspill på alt.

De gikk stegvis gjennom oppstartsaktiviteten Team Canvas, der alle måtte bidra og komme med innspill. Det førte til at de ble kjent med alle sammen, og ikke bare de mest dominerende. Alle medlemmene var også flinke til å lytte til hverandre når de andre snakket. De begynte hvert steg i aktiviteten med at hvert enkelt medlem satt for seg selv og skrev ned hva de tenkte og mente. Etter en bestemt tid gikk de gjennom hver enkelts tanker og meninger etter tur. Deretter diskuterte de alles innspill i fellesskap før de gikk over på neste steg i modellen.

Det første de gjennomgikk etter introduksjonen av hver enkelt var hva målet til gruppen var. Det var noen små forskjeller i hva de ulike medlemmene presenterte, men de virket nokså samstemte. Konsulenten påpekte at dette måtte de som team konkretisere sammen senere, slik at de fikk avklart et tydelig mål. Det neste de skulle gjennomgå var verdiene deres, altså hva som skulle kjennetegne teamet og deres samarbeid. Her kom alle med gode innspill, og vi fikk inntrykk av at alle var enige i disse verdiene. Neste steg var å presentere sine egne personlige styrker og ressurser som man brakte inn i teamet. Da fikk alle innsyn i hva hver enkelt kunne bidra med. Videre skulle de blant annet dele hva teamet måtte vite om dem som enkeltindivid, samt hva hver enkelt trengte fra gruppen for å prestere best mulig. Til slutt skulle hver enkelt presisere hvordan de mente teamet skulle jobbe sammen fremover, i tillegg til hvordan de kunne evaluere hvordan de arbeidet sammen. Her nevnte samtlige flere av de samme momentene. Blant annet gikk kommunikasjon igjen, gjerne over Microsoft Teams, i tillegg til jevnlig møter og arbeidsfordeling. Dette med rollefordeling var de enige om at teamleder skulle ta seg av på et senere tidspunkt.

Den neste oppgaven konsulentene ga dem handlet om idéutvikling. Da skulle de se for seg at de var kommet til årstallet 2025, og så tilbake på jubileet som var uttalt som det beste i sektoren noensinne. De fikk i oppgave å illustrere på en tegning hvordan de trodde det hadde sett ut og hva de lyktes med i 2021. Det ble satt av tid til å tegne sin tanke, og deretter måtte de én og én vise frem tegningen og forklare hva de hadde sett for seg. Flere synes dette var morsomt, stressende og litt rart. Det var tydelig at dette var en uvanlig måte for dem å jobbe på.

Videre fikk de i oppgave å tenke gjennom individuelt hvem de tre viktigste målgruppene for jubileet var. Disse skulle de skrive ned i rangert rekkefølge etter hvem de synes var viktigst.

Deretter skulle alle dele sine meninger. De fleste hadde de samme målgruppene, men det var varierende hvordan de hadde rangert dem. De hadde en kort diskusjon om dette etter alle hadde delt sine meninger, men grunnet lite tid ga konsulenten beskjed om at dette måtte de bli enige om på et senere tidspunkt.

Avsluttende for dette møtet skulle alle komme med forslag til milepæler, hendelser og konkrete aktiviteter som kunne være tilknyttet jubileet. De fikk litt betenkningstid før de delte ideene sine med hverandre. Noen eksempler som dukket opp var show eller konsert, filmlanseringer, foredrag og åpent hus. Det kom mange forslag, og disse ble ikke kommentert noe nærmere. Denne aktiviteten hadde de for å starte idégenereringen.

Før de avsluttet møtet i Teams ble de enige om at det var greit å ha møter annenhver uke og satt av en time til dem. De mente at de ikke nødvendigvis trengte en hel klokke time til møtene, men at det var greit å sette av i tilfelle. De håpet også at det ville bli lov med fysisk oppmøte slik at de faktisk kunne møtes, men hvis ikke fikk de ta det på Teams.

#### **4.1.2 Møte 2**

Det andre møtet ble holdt 15. februar 2021, og varte i en time. Møtet ble holdt på Microsoft Teams. Teamleder hadde på forhånd sendt ut agenda for møtet. Denne ble fulgt, men de rakk ikke å gå gjennom siste punkt om budsjettforslag og fremdriftsplan.

Teamleder startet møtet med å vise til hvordan hun hadde sortert og lagt ut dokumenter som alle hadde tilgang til i Teams. Videre gikk hun gjennom tilbakemeldinger fra jubileumskomiteen, før hun presenterte teamets rollefordeling. Hun hadde laget en excel-fil der hun hadde satt opp de ulike oppgavene, og plassert de ulike medlemmene der hun mente de passet. Det var en veldig tydelig rollefordeling, og som hun selv påpekte hadde hun fordelt oppgavene ut fra deres kompetanse og ressurser. Det var få innvendinger fra de andre medlemmene til dette, og det tydet på at de var fornøyde og hadde forståelse for arbeidsdelingen.

Neste punkt på agendaen var å gå gjennom et foreløpig utkast til jubileet. Det var satt av noen datoer de skulle forholde seg til fra jubileumskomiteen. Vi merket at flere uoppfordret kom med kommentarer og innspill på det teamleder sa. Det virket som alle var ivrige og trygge på

å dele sine ideer. Teamleder var også flink til å spørre de som ikke tok ordet om hva de tenkte underveis. På den andre siden prøvde noen å ta en håndsopprekning i Microsoft Teams, noe teamleder ikke la merke til. Da måtte de til slutt bare ta ordet på eget initiativ med mindre noen andre medlemmer påpekte til teamleder at noen ville si noe. Noen ganger så vi at medlemmene tok bort håndsopprekningen og lot være å si noe.

I første møte mente de at en time var nok å sette av til disse møtene, og måtte til slutt avslutte fordi de hadde brukt en time og teamleder skulle videre i et nytt møte. De påpekte blant annet at den timen gikk veldig fort. Dermed ble de enige om at fra og med neste møte måtte de sette av en og en halv time for sikkerhets skyld. Møtet endte brått da teamleder som nevnt skulle i nytt møte, uten at hun egentlig avsluttet dette. De resterende medlemmene satt forvirret igjen og spurte hverandre om de også var ferdige. De ble enige om at de var ferdige, og forlot møtet.

### **4.1.3 Møte 3**

Det tredje møtet ble holdt 1. mars 2021, og varte i en og en halv time i Microsoft Teams. Det var to teammedlemmer som ikke var til stede grunnet vinterferie. Som nevnt fra sist møte fant de ut at det var for liten tid med en time, og derfor utvidet de møtetiden denne gangen. Teamleder startet med å beklage den brå avslutningen på forrige møte, og sa at det ble en litt dum avslutning. Hun hadde sendt ut en agenda for møtet denne gangen også. De fulgte denne slavisk, men de tre siste punktene ble bare nevnt og ikke gjennomgått. Dette fordi de hadde liten tid på slutten da de hadde brukt lang tid på de første punktene, samt at teamleder påpekte at de ikke var helt klare enda.

Det som så ut til å være en utfordring med digitale møter var at teamleder ikke så håndsopprekningene til medlemmene i Microsoft Teams. Det førte til at noen av medlemmene ikke fikk kommet med kommentarer eller innspill på noe andre sa. Vi så at teamleder synes det var utfordrende å vise til mange dokumenter, og samtidig følge med på medlemmene i møtet når det ble holdt digitale møter. Likevel tok flere av dem ordet på eget initiativ. Noen kom med ideer, og andre spilte også videre på deres ideer hvis de ikke kom med nye ideer.

### **4.1.4 Møte 4**

Det fjerde møte ble for første gang holdt fysisk 8. mars 2021, og varte i 1,5 time. Det viste seg også å bli det eneste fysiske møtet så lenge vi observerte dem. Vi var ikke med fysisk, men

fulgte dem digitalt over Microsoft Teams. Dette skapte litt problemer da vi var pålogget via en av medlemmenes personlige datamaskin, og derfor så vi kun henne. Vi kunne altså ikke se de resterende medlemmene, og vi hørte også for det meste bare de som satt nærmest denne maskinen. Det førte til at vi gikk glipp av mye som ble sagt i møtet. Likevel fikk vi med oss hovedpunktene som ble gjennomgått.

Som i de tidligere møtene brukte de lang tid på de første punktene på agendaen teamleder sendte ut i forkant, og nevnte så vidt de siste. De siste punktene handlet som regel om budsjett og fremdriftsplan. Vi fikk inntrykk av at disse punktene ikke var helt klare enda, og at det også var en grunn til at de ikke ble gjennomgått noe særlig på møtene.

Gjennom dette møtet bidro også ulike medlemmene med tilbakemeldinger på hverandres innspill. Det gjorde at det ble en samtale rundt de ulike innspillene og ideene. Flere delte sine meninger, også når de var uenige med hverandre og teamleder. Det virket som om tilbakemeldingene også ble godt tatt imot.

#### **4.1.5 Møte 5**

Den 22. mars ble det femte møtet holdt, og det varte i 1,5 time. Da var det igjen strengere restriksjoner grunnet Covid-19, og dermed ble det holdt digitalt. Som vanlig sendte teamleder ut en agenda for møtet. I samme mail kom det også informasjon om oppgaver som teammedlemmene skulle gjøre før møtet om de hadde tid til det. Igjen ble ikke de siste punktene på agendaen, budsjett og fremdriftsplan, gjennomgått. Det var to teammedlemmer som ikke var til stede i dag også, en av dem var samme person som var borte i det tredje møtet også. Teamleder hadde fått beskjed fra begge på forhånd og var klar over det ved oppstarten av møtet.

Møtet startet som agendaen viste med at et av teammedlemmene presenterte forslag til kampanjer fra et kommunikasjonsselskap. De andre ga tilbakemeldinger som var positive, men også forslag til hva som kunne vært annerledes eller ting som kunne bli lagt til i den tenkte videoen. Teammedlemmet som hadde lagt frem ideene tok godt imot tilbakemeldingene og spurte også dem som først ikke sa noe om hva de syntes.

I dette møtet merket vi også at medlemmer som tidligere hadde deltatt mindre uoppfordret kom med ideer og innspill. Dette kan blant annet være fordi noen av dem hadde fått en konkret

oppgave i forkant, og i tillegg virket det som at de var blitt tryggere i sin rolle i teamet. Vi fikk spesielt inntrykk av at et medlem hadde fått mer selvtillit og tro på at hennes innspill også var gode. Andre medlemmer påpekte også at innspillene hennes var viktige.

De hadde litt tekniske problemer under møtet, da de slet med å dele dokumenter og få opp alt de skulle. De ble ikke stresset av den grunn, og det ordnet seg til slutt. Da dette skjedde kom et teammedlem med kommentaren "*Hva kommer studentene til å skrive om dette mon tro?*". Det tyder på at de la merke til at vi var til stede, og at vi dermed ikke var så anonyme og usynlige i møtet som vi først trodde.

#### **4.1.6 Møte 6**

I det sjette møtet den 12. april 2021 skulle teamet først ha en time med et vanlig møte før den eksterne konsulent skulle bli med og ha en time med oppfølging etter oppstarten med Team Canvas. Dermed varte dette møtet i to timer. Det ble også denne gangen holdt digitalt grunnet Covid-19. Det var to kulturoperatører med i møtet den første timen, da de skulle avtale noen digitale sendinger. I tillegg skulle de også bidra til idémyldring.

Et teammedlem presenterte kommunikasjonsvideoen som hun, sammen med andre fagfolk, hadde jobbet med for teamet. Der kom de andre med positive tilbakemeldinger, samt noen innspill på hva som kunne vært gjort annerledes. Flere reagerte blant annet på musikkvalget i videoen, noe teammedlemmet som fremstilte videoen sa seg enig i. Et annet teammedlem kom med et forslag til hvordan de kunne bryte litt i videoen, noe som falt i smak hos alle, inkludert hun som presenterte den.

Etter en time kom konsulent inn i møtet. Teamleder hadde gitt de andre en to minutters pause. Hun fortalte til konsulent at det var veldig intense møter på hjemmekontor, og at det virket som det var tyngre enn hvis møtene ble holdt fysisk. Dette begrunnet hun med at det ble mye å følge med på med håndsopprekninger, deling av dokumenter og følge med på agenda.

Den eksterne konsulent påpekte at de måtte snakke med hverandre underveis om hvordan det gikk med arbeidet, også utenom dette møtet. Gjennom den neste timen skulle de ta utgangspunkt i selve teamet som gruppe, og de skulle vurdere hvordan de fungerte sammen

som team. De skulle gjennom to oppgaver der de fikk oppgavene først, deretter tid til å tenke selv og skrive ned notater, før de til slutt presenterte sine innspill til teamet.

Den første oppgaven gikk ut på at de skulle skrive hva som fungerte godt i teamet, og om det var noe de kunne eller burde justere på. Da mente blant annet noen at de slet med å sortere ideene og ta det videre, altså at de konkluderte lite underveis. De ble også enige om at de skulle ha et møte med jubileumskomiteen slik at alle teammedlemmene fikk inntrykk av at de var på samme bølgelengde som komiteen. Enkelte påpekte også manglende oversikt over status og fremdrift. I forbindelse med dette påpekte teamleder at hun skulle bli flinkere til å oppsummere møtene slik at teamet fikk mer klarhet i hvor langt de var kommet og hva som var fastsatt. Konsulentene påpekte at det virket som gruppen fungerte og at de hadde lite problemer, men at det kunne være lurt å se på en handlingsplan slik at de fikk mer klarhet og kontroll. Teamleder påpekte at hun hadde begynt på et utkast til en fremdriftsplan som hun skulle få ut i Microsoft Teams så fort som mulig.

Den andre oppgaven handlet om at hver enkelt skulle tenke gjennom kvalitetene til de andre medlemmene. Øvelsen fungerte på den måten at konsulentene pekte ut en person, og så skulle de andre medlemmene fortelle hva de synes var gode kvaliteter ved denne personen. De skulle ta ordet og snakke fritt ut om personen. Samtlige medlemmer fikk mange fine komplimenter. Konsulentene sa at de med dette skulle avslutte møtet, og påpekte at de skulle ta med seg denne *boosten*. Teammedlemmene påpekte at de syntes dette hadde vært kjekt. En påpekte at det var unorskt, men nyttig. Hun mente også at den kritiske siden kunne vært nyttig å ta en annen gang. Medlemmene fikk i oppgave fra konsulentene å tenke på hva de selv kunne forbedre individuelt til neste gang teamet skulle møtes.

#### **4.1.7 Møte 7**

Det syvende møte ble gjennomført 26. april 2021, og varte i 50 minutter. De skulle ha et litt kortere møte den dagen da flere hadde det travelt. Igjen ble møtet holdt digitalt. Det var et medlem som ikke var på møtet, og det var hun samme som hadde vært borte fra møtet to ganger før. Teamleder hadde som vanlig sendt ut agenda i forkant. De fulgte denne agendaen slavisk. De gjennomgikk tilbakemeldinger og også hva de ulike teammedlemmene hadde fått i oppgave fra sist. Det at de ikke fulgte opp og informerte de andre teammedlemmene om individuelle



oppgaver mellom møtene var noe som ble tatt opp på oppfølgingsmøtet, og som vi så teamleder hadde tatt til seg og fulgte opp.

I dette møtet diskuterte de budsjettet deres for første gang siden oppstart, enda det hadde stått på agendaen hvert møte siden det andre møtet. Det siste punktet på agendaen var fremdriftsplan. Teamleder beklaget og forklarte at hun ikke hadde fått tid til å gjøre fremdriftsplanen ferdig, men at hun skulle få det til til neste gang. Videre sa hun at hun skulle få på plass en kalender med ulike frister slik at det ble mer oversiktlig for teamet.

#### **4.1.8 Møte 8**

Det siste møtet vi observerte ble holdt digitalt 12. mai 2021. Møtet varte i overkant av en time. Det var en person som ikke var til stede på møtet denne dagen. De fulgte agendaen som teamleder hadde sendt ut på forhånd. Teamleder presenterte en fremdriftsplan som inneholdt en oversikt over ulike oppgaver som skulle gjennomføres og tidsfrister som skulle holdes. Den inneholdt også hvem i teamet som hadde ansvaret for de ulike punktene i fremdriftsplanen. Det virket som de andre medlemmene var fornøyde med planen. Til slutt fortalte teamleder at de før sommeren skulle ha en evaluering av prosessene i forhold til Team Canvas, slik den eksterne konsulenten hadde påpekt var viktig. Denne evalueringen var også satt opp i fremdriftsplanen.

## **4.2 Start smart**

Gjennom de neste delkapitlene, 4.2 til 4.5, vil vi presentere funnene vi har gjort for hvordan oppstartsaktiviteten Team Canvas har påvirket dynamikken og prosessene til Team 1 og Team 2. Vi vil i dette delkapittelet først presentere generelt hvordan oppstarten har påvirket teamet. Videre vil vi ta utgangspunkt i de universelle utfordringene mål, motivasjon, koordinering og kreativitet. Under utfordringene har vi plassert funn knyttet til målformulering, koordinering, roller og ansvarsområder, kommunikasjon, normer og spilleregler, kreativitet, samt motivasjon. Avslutningsvis vil vi i delkapittel 4.3 til 4.5 presentere funn som omhandler psykologisk trygghet, psykologisk kontrakt og virtuelle team.

I de neste delkapitlene vil vi presentere funn knyttet til Start smart oppstarten teamene gjennomførte. Funnene dreier seg i korte trekk om at oppstarten synes å ha bidratt til at

medlemmene ble raskt godt kjent. Videre var det delte meninger angående hvorvidt utleveringen av individuelle styrker og svakheter hadde noen hensikt. Enkelte opplevde dette som positivt for arbeidet, samtidig som flere medlemmer i Team 1 uttrykte at det ikke var nødvendig i et arbeid som deres. For Team 2 syntes dette derimot å være mer hensiktsmessig for samarbeidet, da de hadde større behov for samhandling og samarbeid ut fra teamets formål. Generelt var det mange momenter i oppstartsaktiviteten som ble diskutert, men ikke konkretisert eller avklart i Team 1. Mål var blant et av dem, noe som trolig førte til usikkerheten rundt definisjonen av dette. Dette til tross for at teamet hadde fått et klart mandat av jubileumskomiteen. Teamet hadde heller ikke en klar strategi for å nå målet, da de ikke fikk på plass en fremdriftsplan før i møte 8. I tillegg er et av funnene våre at det synes å være en trygghet i begge teamene til å bidra med innspill og meninger. Det førte også til at det ble skapt en tillit blant medlemmene. Tilliten kan også ha oppstått i Team 1 med bakgrunn i sammensetningen av medlemmer, da disse var nøye utplukket med hensyn på deres kunnskap og kompetanse. Det synes derfor å ha blitt gjennomført en fornuftig rollefordeling, som videre skapte en forventning til medlemmene om hva hver enkelt kunne bidra med. Avslutningsvis kan teamene kategoriseres som virtuelle team. Begge teamene synes digitale møter har fungert godt, men at det blir mer høytidelig enn ved fysiske møter.

#### **4.2.1 Oppstart**

Da Team 1 gjennomgikk Team Canvas, observerte vi at medlemmene var engasjerte og at alle deltok. I et team er det ofte to til tre personer som dominerer og snakker mer enn de andre. Ved at teamene gjennomgikk en oppstartsaktivitet som Team Canvas, måtte alle delta ved å fortelle om seg selv, samt sine tanker og meninger. Vi fikk inntrykk av at dette var noe teamet tok med seg videre i de neste møtene, der det ble sørget for at alles meninger ble hørt.

Da vi i første intervju stilte medlemmene spørsmål om hva de syntes om denne type oppstart var de fleste positive, mens enkelte var mer negative. Et medlem sa blant annet at hun *“ser jo at det fungerer, (...). Jeg tror ikke jeg hadde møtt mer enn et par av de i teamet fra før. Det var en fin måte å starte et prosjekt på”*. Det var derimot et medlem som ikke kunne se at oppstarten hadde påvirket teamet nevneverdig. Under første intervjurunde uttalte hun: *“Jeg kan ikke se at oppstarten har så veldig effekt. Jeg regner med at litt av målet var at vi skulle bli kjent med hverandre, bli tryggere på hverandre og få et felles mål og alt dette her, men jeg kan ikke si at jeg ser det så veldig sterkt igjen i gruppen sånn som den er nå”*.

Et medlem påpekte at hun opplevde gjennomgangen av styrker og svakheter som et slags jobbintervju ettersom hun forestilte seg at svarene hun ga kunne påvirke hvilke arbeidsoppgaver hun ville få fremover. Hun forklarte at det dermed var noe ubehagelig å måtte utlevere seg selv på den måten, spesielt foran teamleder. Et medlem påpekte også at det var “heftig” å måtte utlevere sine styrker og svakheter, men at dette bidro til at det ble skapt en tillit mellom medlemmene. Dette var det flere av informantene som påpekte. Det var imidlertid et av teammedlemmene som synes å være spesielt skeptisk til å dele sine styrker og svakheter. Hun presiserte: “*Nei, det synes jeg var rare greier. Jeg vet ikke helt hva vi fikk igjen for det møtet. Jeg synes det var rart og ukomfortabelt å sitte der og skulle si sånne ting om seg selv og lytte til andre som sier personlige ting om seg*”. Hun mente også at det ikke hadde hatt noen hensikt, da hun var av den oppfattelsen at det ikke hadde påvirket teamet i noen grad. En av grunnene til at medlemmet ikke trodde at dette påvirket teamet var fordi hun opplevde at det var teamets oppgave i seg selv var fokuset, og ikke hvorvidt gruppen skapte et samhold.

Likevel påpekte et annet medlem at det var akkurat dette med å dele hverandres styrker og svakheter som hadde hatt noe for seg. Dette fordi hun mente at medlemmene fikk en forståelse for hvordan de andre arbeidet i en gruppe, samt at det var lettere å akseptere de andres svake sider i ettertid når de visste om dem på forhånd. En annen informant uttrykte på sin side at denne diskusjonen sannsynligvis kunne medføre at man fikk et inntrykk av enkelte medlemmer som kunne vise seg å ikke stemme etter hvert som de jobbet sammen. Hun forklarte at det var en som hadde uttrykt at hun ikke var kreativ eller klarte å finne på nye ideer, noe informanten var uenig i. Hun sa blant annet: “*For jeg kan jo se at den øvelsen gjorde at jeg tenkte noe om den personen som gjennom møtene vi har hatt etterpå har vist seg å ikke stemme. Så det ville vært en øvelse der jeg kanskje hadde vært litt forsiktig eller presentert den på en annen måte*”.

Det tydet derimot på at flere av informantene ikke ville tatt med seg dette med styrker og svakheter inn i et nytt team senere. En informant påpekte blant annet når vi spurte om årsaken til hvorfor hun ikke ville tatt det med inn i et nytt team: “*Jeg synes ikke det ga noe, og så er det jo sånn her spørsmål som en liksom må lære seg noen svar på. (...) Det blir litt sånn tullet spørsmål*”. Et annet medlem påpekte at i akkurat dette teamet der medlemmene hadde ulike stillingsprosenter og det var en forskjell i maktforhold, ville hun kanskje ikke tatt dette med styrker og svakheter med inn i et sånt team igjen. Hun mente derimot at det kunne være nyttig for et team som skulle samhandle mye mer og jobbe tettere enn hva de gjør i dette teamet.

Dette var det også et annet medlem som påpekte. Hun sa at hvis det var et team som skulle samarbeide over lenger tid der gruppedynamikken virkelig hadde noe å si, så kunne en slik utlevering av styrker og svakheter være nyttig. Team 2 som skulle jobbe sammen tettere og over en lenger periode hadde et medlem som påpekte at: *“Jeg vil jo si at du fikk litt mer følelsen av hvem folk var, hva de synes er viktig, hvilken type de var og litt sånne ting. Så jeg innbiller meg jo at det har påvirket positivt dialogen da”*.

Det fremkom også fra et flertall av informantene i Team 1 at teamene ble fortere kjent med denne oppstarten. Et medlem påpekte at: *“En ble kjent fortere, og mer effektivt enn i vanlige prosjekt”*. Et annet medlem var også enig i dette: *“Det fungerer jo veldig bra på den måten at du kommer fort i gang og blir fort kjent og sånn”*. En av informantene fra Team 2 antydte at hun trodde oppstarten hadde vært nyttig for dem: *“Jeg tror det hadde vært mye vanskeligere å jobbe sammen uten en sånn oppstart. Det tar mye lenger tid å bli kjent”*. Samlet kan det tyde på at de fleste informantene mente at oppstarten har påvirket teamene positivt, men at enkelte ikke opplever dette. Videre synes en slik oppstart å fungere godt for personer som trives å arbeide tett sammen med andre, men at personer som foretrekker å jobbe mer selvstendig gjerne ikke ser nytten av det.

#### **4.2.2 Oppfølging**

Under intervjurunde 1, poengterte flere av medlemmene i Team 1 at det kunne være nyttig å ha en oppfølging av oppstartsmøtet. Et medlem mente at det var litt uoversiktlig hvilke prosesser som pågikk, og at *“Måten jeg er vant til å jobbe med ting så er det ofte mye sterkere oppfølging da”*. Medlemmene fra Team 2 mente også at det kunne vært nyttig med en oppfølging. Hun ene sa blant annet: *“Ting endrer seg jo veldig fra når det har gått så lang tid og prosjektet i seg selv, så ja en slags oppfølging tror jeg faktisk kunne vært greit”*. Et annet medlem fra Team 2 sa at den eksterne konsulenten hadde spurt om hvordan det gikk med gruppearbeidet, og at etterpå så *“durte”* de bare på videre. Hun sa videre at: *“Så det som hadde vært nyttig hadde kanskje vært en litt mer struktur på oppfølging sånn etter et halvår eller noe sånt”*.

Som forklart under den narrative historien i delkapittel 4.1, gjennomførte Team 1 et oppfølgingsmøte i forkant av intervjurunde 2. Under denne intervjurunden forklarte samtlige medlemmer at det var svært nyttig da de diskuterte hva som fungerte i teamet og hva som kunne

gjøres bedre. Det ble blant annet påpekt av flere medlemmer at en fremdriftsplan kunne vært hensiktsmessig å implementere, da flere opplevde en uklarhet i forhold til prosjektets status og fremdrift. Den andre oppgaven om å fortelle positive sider om hverandre synes flere var litt flaut, og enkelte påpekte at denne ga lite til teamet. Likevel var det også noen som påpekte at de ble glade for alle tilbakemeldingene, og at de også synes det var kjekt å gi tilbakemeldinger: *“Og det var også virkelig kjekt å kunne si positive ting om de andre, og å forklare hvordan de har vært med og gitt nye forståelser og hvordan deres entusiasme eller kunnskap trer frem”*.

### 4.2.3 Mål

I oppstartsmøtet ble også teamets mål diskutert. Under diskusjonen observerte vi at det var relativt stor enighet i hva som skulle være teamets mål, noe en informant også bekreftet: *“Det var ikke stort språk i det så vidt jeg husker, så det synes jeg fungerte fint”*. Likevel synes det å være en del forskjeller i oppfattelsen av målet i ettertid. Da vi under intervjurunde 1 ba informantene definere målet var essensen i forklaringene deres relativt like, men de var alle usikre på hva teamets mål egentlig var. Dette kan tenkes å bunne i at teammedlemmene kun diskuterte, men aldri satt en konkret og klar definisjon på hva som egentlig var teamets mål. Den eksterne konsulenten påpekte også i oppstartsmøtet at de måtte konkretisere målene ved neste møte, noe vi observerte at de aldri gjorde.

Det kan også tenkes at teammedlemmene opplever at målet ikke var tydelig kommunisert til dem. En av informantene påpekte blant annet at hun ikke husket hva som ble bestemt, og at målet gjerne ikke var godt nok kommunisert: *“Tydeligvis ikke, for jeg husker jo ikke hva som var målet eller hva vi ble enige om”*. Likevel fikk vi inntrykk av at det var relativt tydelig for de fleste hva teamet skulle oppnå, slik at dette sannsynligvis ikke var et større problem for Team 1. Denne antagelsen støttes blant annet av et av medlemmenes utsagn: *“Jeg ser jo at folk har litt forskjellig ståsted i hva de tenker at vi skal nå frem til av ulike målgrupper, men at det likevel er stor enighet om hva som er viktig og nå fram med”*. Dermed kan det tyde på at selv om noe er litt uklart, er de enige i hva de skal gjøre for jubileet.

I intervjurunde 2 spurte vi igjen om hvordan den felles forståelsen for teamets mål var. Et medlem påpekte da at de burde hatt en tydelig gjennomgang av det i fellesskap. Hun mente blant annet at det kanskje fortsatt var litt ulik oppfatning hva målet var på tidspunktet ved intervjurunde 2, men at de hadde et klart mandat fra komiteen. Et annet medlem uttrykte også:

*“Tja, det kan være at vi burde vært minnet litt på det igjen, for jeg tror ikke jeg klarer på stående fot å definere hva teamets mål er. Jeg skulle gjerne hatt litt tydeligere signaler fra jubileumskomiteen på hva som er det store målet”*. I oppfølgingen med den eksterne konsulenten kom det også frem at det var noe uklart for enkelte om komiteen ville i samme retning som teamet.

Til tross for at medlemmene diskuterte teamets mål i oppstartsmøtet, var dette i store trekk avgjort på forhånd. Dette skyldes at Team 1 har fått oppnevnt et mandat og et mål fra jubileumskomiteen. Et medlem påpekte at *“Vi har jo fått et definert mål i oppnevnedokumentet, og sånn sett så er vi jo på en måte allerede pekt i en ganske tydelig retning. Diskusjonen [måldiskusjonen i oppstartsmøtet, forsk. anm.] føltes ikke så forankret i det som sto der, men det er kanskje ikke noe problem”*. På bakgrunn av observasjonene våre har vi inntrykk av at de fleste medlemmene ikke har lest denne informasjonen fra komiteen, som også kan være en grunn til at flere opplevde målene som uklare.

Enkelte informanter syntes også det var noe uklart hva komiteen forventet av teamet, men at dette hadde blitt klarere etter hvert. De fleste medlemmer i Team 1 mente imidlertid at mandatet de fikk oppgitt fra jubileumskomiteen er tydelig, der de skal foreslå ideer og forslag til jubileet, før det er opp til komiteen å godta eller avslå ideene. Et medlem uttrykte i den forbindelse: *“Vi kan jo bare tenke helt fritt og ha kjempesvære ambisjoner og så blir det tatt mer etter hvert. Men altså målet på det vi skal er at det skal få en plass hos ledelsen”*.

Team 2 sine informanter påpekte derimot at det var noe uklart hva deres mandat var. Et annet medlem påpekte at hvis noe var uklart kunne de avklare dette med et av teammedlemmene, ettersom vedkommende var med i styringsgruppen for prosjektet. Styringsgruppen for Team 1 fungerer her som jubileumskomiteen for Team 1, og har dermed det overordnede ansvaret for prosjektet. Denne organiseringen synes å bidra til noe forvirring, der et medlem blant annet uttalte: *“Det er jo en forvirrende organisering (...)”*. Hun kunne fortelle at det var flere grupper som var involvert i prosjektet, og at dette skapte noen komplikasjoner i forhold til hvem som bestemte hva. Vi spurte derfor om etterformening om hvordan det kunne vært klarere. Hun svarte da: *“Det kunne jo sikkert vært mer fokus på å tydeliggjøre det fra de som leder de forskjellige gruppene”*. Her kan det tyde på at lederne ikke var tydelig nok i sin avklaring overfor teammedlemmene sine. Det er ikke nødvendigvis forankret bare i dette teamet, Team

2, men som en helhet for hele prosjektet, der kommunikasjonen mellom gruppene gjerne ikke er helt optimal.

#### **4.2.4 Koordinering**

Vi både observerte og ble fortalt under intervjuene at få av medlemmene hadde arbeidsoppgaver utenom deltakelse på møtene. Det var likevel enkelte som hadde større ansvar enn andre, og som arbeidet med tildelte oppgaver utenom møtene. I første intervjurunde var teamet fortsatt i idémyldringsprosessen. Da var det et medlem som påpekte at *“Det er veldig lite delegering av oppgaver, veldig lite man skal gjøre etter møtene”*. Dette var på et stadium da det ikke var mye arbeid utenom planleggingen i møtene, der det ble satt sammen forslag til det store overordnede bildet på hvordan jubileet ville se ut. Den begrensede delegeringen av oppgaver synes derfor naturlig på dette tidspunktet, slik at koordineringen som trengtes sannsynligvis var tilfredsstillende for de fleste teammedlemmene. Flere av teammedlemmene fikk likevel ytterligere arbeidsoppgaver mot slutten av observasjonene våre, slik at det hadde vært interessant å følge teamet videre for å få innblikk i hvordan dette fungerer. Team 2 hadde på sin side en *time line* som de fulgte, der de fant hvilke oppgaver som skulle gjennomføres på de ulike tidspunktene. Et medlem av Team 2 påpekte at koordineringen ikke var så tydelig, men at det fungerte fordi alle gjennomførte sine oppgaver.

#### ***Strategi***

En av utfordringene til Team 1 synes å være at de ikke har en form for fremdriftsplan eller handlingsplan. Det ble diskutert i oppfølgingsmøtet at det var noe uklart hvordan fremdriften var, noe den eksterne konsulenten påpekte at en handlingsplan kunne hjelpe med. I det etterfølgende møtet av oppfølgingen hadde teamleder fortsatt ikke klar en handlingsplan, til tross for at dette hadde stått på møteagendaen flere ganger. Et medlem påpekte i intervjurunde 2 at: *“Jeg tror en sånn handlingsplan eller fremdriftsplan på ett eller annet vis kunne vært greit bare for å være trygg på at vi har kontroll, og at vi har oversikten, at vi initierer de riktige tingene på riktig tidspunkt slik at man ikke kommer skjevt ut. Hvis vi trenger noe bør det kanskje bestilles 3 måneder før, siden det skal leveres fra for eksempel Kina sant. Det er fort sånne ting kan glippe hvis det ikke er strukturert nok”*. Foreløpig var det lenge til jubileet skulle iverksettes, og derfor mente det samme medlemmet at det per nå ikke var problematisk at teamet ikke hadde en klar fremdriftsplan. Hun påpekte likevel at det kunne være hensiktsmessig å få dette på plass for å unngå problemer når jubileet nærmet seg.

Grunnet manglende fremdriftsplan hadde ikke Team 1 en klar strategi for hvordan de skulle nå målet sitt. Flere av medlemmene påpekte derfor at det var utydelig hva strategien på tidspunktet til intervjurunde 1 var. Noen av medlemmene påpekte også i intervjurunde 2 at fremdriftsplanen ikke var klar enda, og at det derfor fortsatt var utydelig hva strategien var. Selv om teamet fikk jevnlig oppdateringer angående teamets fremdrift, kan det tyde på at medlemmene opplevde mangel på oversikt og kontroll uten en fremdriftsplan. Som tidligere nevnt, benyttet Team 2 seg av en *time line*. Et av deres medlem fortalte i intervjurunde 1 at “*Vi oppdaterer planen hele tiden. Til stadighet kommer det ny informasjon som hopper inn*”. Et annet medlem fra Team 2 fortalte at “*Vi har jo noen sånne tidsfrister som på en måte fungerer som delmål i seg selv da, og så har vi jo sånne tidslinjer som vi hele tiden jobber opp mot*”. Denne *time linen* fungerte som en form for fremdriftsplan, og som en plan for å nå målet. Ifølge informantene fungerte dette godt for å få oversikt og kontroll.

### ***Roller og ansvarsområder***

I Team 1 var alle informantene samstemte angående tydeligheten i fordelingen av roller og ansvarsområder. Flere påpekte at teamleder hadde vært tydelig på hvem som hadde hvilke roller, samt hvem som hadde ansvar for hva. Alle var enige i at teamleder hadde fordelt rollene fornuftig, da hun hadde valgt rollene med bakgrunn i medlemmenes kompetanseområde, kunnskap og tidligere erfaring. En slik inndeling kan se ut til å ha bidratt til en tillit innad i teamet, der de stoler på at de ulike medlemmene tar riktige avgjørelser i sine roller. Da vi i intervjurunde 2 stilte spørsmål om hvordan de ulike medlemmene hadde fulgt opp sine ansvarsområder, påpekte et medlem dette: “*En gjør det som en har sagt en skulle gjøre. Jeg har heldigvis hatt veldig lite oppgaver foreløpig*”. Dette indikerer at ansvarsfordelingen har fungert, og at de ulike medlemmene følger opp det de skal. Likevel har det vært lite delegering av oppgaver til enkelte, slik at dette enda kan være vanskelig å fastslå.

For Team 2 syntes rollefordelingen å være noe uklar. Et medlem mente likevel at det fungerte da folk gjorde det de skulle. Hun påpekte at “*Hvis det hadde vært en gruppe som hadde vært mindre selvgående tror jeg det hadde blitt problematisk. Da hadde det vært behov for mer sånn klar delegering, for det er ikke så mye klar delegering nå, det er det ikke*”. Grunnet at vi ikke har observert teamet var det utfordrende å vurdere hvorvidt fordelingen av roller og ansvarsområder ble tydelig avklart ved oppstarten. Informantenes utsagn indikerer likevel at det skaper en trygghet i å ha tydelige ansvarsområder.



### ***Normer og spilleregler***

Ifølge teammedlemmene i Team 1 var normer etablert i liten grad da de ble spurt om dette under den første intervjurunden. Vårt inntrykk var at de ikke helt forsto hva vi mente med normer og spilleregler, da de likevel fortalte om atferdsmønstre vi ville definert som normer senere i intervjuet. Et medlem uttrykte blant annet at *“Nå har vi det veldig respektfullt. Folk lytter og jeg synes det er en veldig fin arbeidsgruppe. Folk er hyggelige, og de støtter hverandre”*. Et annet medlem mente også at det ikke var etablert noen normer i teamet, men påpekte i intervjurunde 2 at det var *“gjensidig respekt”*. Det var likevel enkelte som hadde innspill angående normdannelsen i teamet, der noen av medlemmene påpekte i intervjurunde 1 at normene kanskje gjenspeilet kulturen i organisasjonen deres. Et medlem fortalte at det i organisasjonen gjerne var en aksept for å komme uforberedt til møter, at det var en kultur for å kunne holde på med andre ting i møtene, og at man ikke helt visste hvor man skulle videre frem til neste møte. En positiv side var at man kom når man skulle. Et medlem delte noen andre tanker angående normene og spillereglene i teamet: *“Vil jo kanskje si at det er for eksempel litt sånn at man må på en måte snakke høyt og ikke rekke opp hånda for eksempel på digitale møter for å komme til ordet. Samtidig så er det oftest bare å minne teamleder på det at det er noen som rekker opp hånda, så går det i orden. Jeg opplever også at det er stor takhøyde”*. Samme medlem påpekte i intervjurunde 2 at det var en tålmodighetskrevene arbeidssituasjon, der man gjerne så lite fremgang i arbeidet. Et annet medlem fortalte i intervjurunde 2 at: *“Jeg tror oppstarten har verdi fordi vi laget et sett med regler for gruppen, altså at vi skulle være faglige, vi skulle være åpne og gi beskjed og tilbakemeldinger. Når det er sagt så tydelig er det lettere å følge dette tipper jeg”*. Oppsummert kan de ulike oppfatningene av teamets normer og spilleregler tyde på at dette gjerne ikke ble tilstrekkelig avklart under diskusjonen om dette i oppstartsaktiviteten. Til tross for dette, synes det likevel som enkelte av informantene anså en slik avklaringen som nyttig, der en i intervjurunde 2 påpekte at: *“Og i forlengelsen av det, det som vi gjorde i midtveisevalueringen og snakke om hverandres positive sider - jeg tror det er nyttig for å avtale noen spilleregler, altså hvordan man jobber sammen i team”*.

I Team 2 var det ifølge informantene heller ikke etablert noe særlig med normer. Likevel hadde enkelte av informantene en viss formening om dette, da et av medlemmene påpekte at alle var innforståtte med at hvis noen ikke kunne komme på et møte så sa de ifra. Et annet medlem fortalte at det var en som alltid kom for sent til møtene, men det var alle klar over, og derfor

fikk hun alltid beskjed om at møtene var et kvarter tidligere. Samme medlem forklarte også at: *“Det er sånn at hvis det ikke er en agenda, så er det ikke noe møte”*.

### ***Samarbeid***

Gjennom de første observasjonene og første intervjurunde med Team 1, kom det tydelig frem at teamets arbeid ikke var en stor del av den vanlige arbeidsdagen til teammedlemmene. Da vi spurte hvordan samarbeidet i teamet fungerte i første intervjurunde sa et medlem: *“Nei, altså dette her er ukentlige møter og det er noen beskjeder mellom, og bortsett fra det driver jeg med andre ting”*. Et av medlemmene som hadde en del arbeidsoppgaver uttrykte i det første intervjuet sitt at hun kunne ta selvkritikk for å ikke ha involvert de andre i teamet med tilsvarende kompetanse. Likevel mente hun at det så langt ikke hadde vært nødvendig, men at hun på sikt ville involvere relevante teammedlemmer i hennes oppgaver. Da vi gjennomførte intervjurunde 2, kom det frem at medlemmet da hadde startet å involvere de andre i større grad.

I Team 2 synes gjerne et godt samarbeid å være viktigere enn for Team 1, da medlemmene i større grad arbeider sammen med ulike arbeidsoppgaver. I tillegg arbeidet de med et større prosjekt, der mye skulle på plass og ordnes før kurset skulle starte. Medlemmene i Team 2 mente det var et godt samarbeid i teamet, og et medlem sa blant annet: *“Alle sammen bidrar, alle sammen er med, og alle sammen driver det fremover. Alle sammen er liksom på samme lag”*. Videre fortalte informantene at de hadde møter en gang i uken, der fremdriften ble diskutert, samt at alle ble oppdatert på hva som hadde kommet på plass siden sist. Dessuten har teamet en chatgruppe i Teams der de deler informasjon og kommuniserer jevnlig. Et medlem uttalte at det var lav terskel for å spørre om ting i chatten.

### ***Kommunikasjon og tilbakemeldinger***

Som tidligere nevnt foregikk den største delen av kommunikasjonen mellom Team 1 sine medlemmer digitalt, der både møtene og informasjonsdeling foregikk i Teams. Flere av informantene forklarte at kommunikasjonen og informasjonsdelingen opplevdes som god, noe som fremkommer i følgende sitat fra et medlem: *“Nå tenker jeg at det er veldig mye som er tilgjengelig av informasjon, og jeg synes på en måte det kommer frem på møtene. Så finner man også informasjonen igjen i teamet på Teams. Så ja, den [kommunikasjonen, forsk. anm.] oppleves som god”*. Ut fra dette sitatet kan det tyde på at teamet har mye informasjon tilgjengelig, og at teamleder var påpasselig med å dele den informasjonen hun hadde. Et annet medlem fortalte at det var teamleder som la ut dokumenter med informasjon i Teams, og at det

ellers foregikk lite kommunikasjon mellom møtene. Det som derimot så ut til å være noe problematisk for Team 1 var at noen medlemmer følte det var noe uoversiktlig hvilke avgjørelser som skulle tas, og når de skulle tas. Et medlem påpekte under oppfølgingsmøtet at det ble tatt noen avgjørelser som gruppen ikke var klar over. Det kan tyde på at kommunikasjon rundt avgjørelser kunne vært tydeligere.

I møtene ble det ofte lagt frem ideer og forslag som medlemmene skulle uttrykke sin mening om. Under intervjuene kom det frem at de fleste mente det i den forbindelse var rom for å gi tilbakemeldinger til hverandre. Et medlem sa blant annet i intervjurunde 1: *“(…) Men også åpenhet for innspill og samarbeid på tvers”*. I følge både observasjonene og informantens utsagn, synes det å være rom for å bidra med innspill på ulike områder, også på det som gjerne var utenfor deres kompetanse. Et medlem påpekte likevel: *“Jeg får inntrykk av at de som tør å være veldig ærlig, de kjenner hverandre litt fra før”*. Selv om vi observerte at alle medlemmene ga hverandre tilbakemeldinger, kan det tenkes at de som gir de ærligste tilbakemeldingene til hverandre er de som gjerne har jobbet sammen før.

#### **4.2.5 Motivasjon**

De fleste informantene i Team 1 uttalte at prosjektet var kjekt å jobbe med, og at de gledet seg til å se sluttresultatet. Det er dermed prosjektets mål om å bedre omdømme, fremme og skape blest rundt organisasjonen, som synes å ha påvirket medlemmenes motivasjon i størst grad. Med bakgrunn i dette uttalte et medlem: *“Derfor er min motivasjon i dette veldig god. Det er dette jeg har mest lyst å holde på med, det er å lage jubileet”*. I tillegg påpekte blant annet et medlem at *“Når det er kjekt å jobbe med folk, og folk drar i samme retning, er det motiverende og du ønsker at ting skal være bra”*. Det kan tyde på at de synes det var kjekt å jobbe i dette teamet fordi alle bidro og var flinke. Andre informanter kommenterte også i intervjuene at det var mange flinke og fine folk, noe som kan tenkes å ha bidratt til motivasjonen blant medlemmene. Våre funn indikerer dermed at Team 1 sine teammedlemmer hovedsakelig var påvirket av indre motivasjon, noe som tyde på at oppstarten ikke har påvirket motivasjonen i betydelig grad.

En annen faktor som kan ha påvirket motivasjon hos Team 1 er teamleder. Alle informantene synes at teamleder var svært kompetent. Et medlem sa blant annet: *“Teamleder fungerer bra. Jeg føler at hun holder veldig alt sammen og drar det videre og liksom ser hvor langt vi har*

*kommet og hva som gjenstår og hva vi må diskutere nå. Ja, hun er veldig flink sånn*". Det var mye skryt av teamleder i intervjuene fra alle medlemmene, og vi fikk inntrykk av at medlemmene mente hun var riktig person til å lede teamet.

#### **4.2.6 Kreativitet**

Oppstarten de to teamene hadde, synes å ha bidratt til et kreativt utviklingsforum. Dette underbygges av en informants utsagn: *"Den [oppstarten, forsk. anm.] har jo på en måte satt en tone om at det er det [komme med ideer, forsk. anm.] vi gjør, og også det at man på en måte begynner tidlig og såpass grundig som jeg opplevde at vi gjorde. Det gjør jo at det er lettere å fylle på og konkretisere senere"*. I tillegg ble det påpekt at ingen ideer ble nedslått med en gang: *"Det er ingen som prøver å trampe ned andres innspill"*. Denne øvelsen kan dermed tenkes å ha satt en standard for videre atferd, da teammedlemmene i stor grad har delt kreative og ukonvensjonelle ideer med hverandre. Informantene fortalte også i intervjuene at det var høy grad av trygghet til å komme med nye ideer, noe som er viktig for at teammedlemmene skal våge å legge frem ideer og forslag.

### **4.3 Psykologisk trygghet**

I tillegg til å ha betydning for teams kreativitet, kan psykologisk trygghet også påvirke hvordan medlemmene samhandler og kommuniserer. Dermed vil det være viktig at det foreligger en psykologiske trygghet i teamet. Samtlige medlemmer uttrykte i intervjuene at det var høy grad av trygghet til å uttrykke egne meninger, tanker og komme med alle slags ideer. Flere momenter tyder på at oppstartsaktiviteten synes å ha hatt en innvirkning på den psykologiske tryggheten i teamet, der blant annet følgende sitat impliserer dette: *"Den Start smart-økten har sikkert hatt en rolle der, at vi på en måte har blitt kjent på den måten"*. Det kan tenkes at ved å utlevere personlig informasjon som egne styrker og svakheter, vil det skapes en trygg ramme i ettertid.

Informantene fra Team 2 mente også at oppstarten kan ha virket positivt inn på den psykologiske tryggheten, der en uttalte: *"Kanskje det at alle måtte være sånn litt sårbare. Det er ikke så personlige spørsmål, men alle måtte jo bidra. Altså hvis man bare går rett på et vanlig møte så er det jo alltid forskjellig hvor dominerende folk er og hvor mye man snakker. Du blir jo i hermetegn mer kjent med de som gjør mest av ut av seg da. Men på den her Start smart så var jo alle med, alle måtte gjøre det samme og liksom fikk like mye tid da, så da ble*

*du jo kjent med alle*". Det kan tyde på at ved å bli kjent med alle, og ikke bare de mest dominerende, bidro dette til en trygghet blant medlemmene. I tillegg impliserer funnene våre at å utlevere personlig informasjon og gjøre seg sårbar, virker positivt inn på tryggheten i en gruppe.

#### 4.4 Psykologiske kontrakter

I begge teamene vi har fulgt har medlemmene vært nøye utplukket med bakgrunn i kompetanse og dyktighet. Det synes å ha ført til at teammedlemmene fra start har hatt tillit til at hver person gjennomfører sine oppgaver på en god måte. Et medlem fortalte at: *"Alle vet at de er utkommandert fordi de har gjennomføringsevne, og fordi de har gjort det før. Så jeg har automatisk tillit til at de andre som er der faktisk er noen som gjør det de skal og å følge opp de forpliktelsene, og gjerne også er ekstra flinke. Det er ikke tilfeldige folk som er plukket ut til denne gruppen her"*. Så langt i prosessen har disse forventningene blitt fulgt, og dermed har det ikke oppstått noen psykologiske kontraktsbrudd med tanke på gjennomføring i skrivende stund.

Videre uttrykte et medlem: *"Det var veldig nyttig de metodene som den eksterne konsulenten hadde valgt ut. De klarte å akselerere prosjektet sånn at en både har fått kartlagt hva er ambisjonene til hver enkelt, hvordan er det en mentalt ser for seg det som skal skje, og hvor er det det eventuelt tenkes litt ulikt. Det har vært veldig nyttig videre. Så nå ser vi liksom litt hvordan folk fungerer og hvordan vi kan komme videre, så det er definitivt veldig nyttig"*. Det var også flere av medlemmene som påpekte at ved å bli kjent på denne måten fant de også ut hvilke forventninger hvert medlem hadde til resten av teamet. Videre påpekte også noen at de hadde forpliktelser til de andre medlemmene. Et medlem forklarte blant annet at forpliktelsene hennes til teamet var: *"å være tilgjengelig og å få gjort det som det blir bedt om"*. Et annet medlem uttrykte *"Jeg må stille opp og gjøre det jeg sier jeg skal gjøre, og støtte opp om det de andre skal gjøre"*. Det kan tyde på at medlemmene opplevde at de hadde en forpliktelse overfor hverandre til å komme med meninger om ulike forslag og ideer, i tillegg til å gjennomføre sine tildelte oppgaver.

I første intervjurunde med Team 1 var det et medlem som påpekte at det ikke var så mye å bygge tillit på til det tidspunktet, fordi det foreløpig var lite delegering av oppgaver til da. Det

samme medlemmet sa blant annet at: *“Jeg tror det er litt vanskelig å si om det er folk jeg har tillit til eller ikke, for jeg har ikke vært i situasjoner der jeg kan vurdere det”*. Da vi intervjuet medlemmene på nytt i intervjurunde 2 virket det som at det var delegert ut flere oppgaver, og dette observerte vi også i møtene. Det så ut til at alle gjorde det de skulle, og når noe ikke var på plass var det fordi de ikke hadde fått svar fra eksterne personer.

## 4.5 Virtuelle team

Begge teamene vi har studert har som nevnt, i hovedsak hatt sin samhandling digitalt. Når vi intervjuet Team 1 sine medlemmer under den første intervjurunden hadde de akkurat hatt sitt første fysiske møte. Et av medlemmene påpekte forskjellene hun opplevde fra digitale til det fysiske møtet: *“På det fysiske møtet så var det mer avbrytelser og folk som kom på ting og bare sa bang ut og sånn, mens på Teams så må du liksom legge litt bånd på deg og be om ordet og så blir det veldig høytidelig og alt sånt. Så det er en forskjell der da”*. Det kan dermed tyde på at digitale møter ikke blir like frie som i et fysiske møte der folk gjerne begynner å snakke i munnen på hverandre. Det kunne også synes å være en utfordring for Team 1 at teamlederen ikke så håndsopprekninger i digitale møter. Et medlem påpekte dette: *“(…), og det setter jo litt andre krav til den som leder møtet. Bare dette med liksom å rekke opp hånden og passe på at folk får ordet er jo ekstra vanskelig digitalt, og det har kanskje vært litt utfordrende på de digitale møtene”*. Teamleder selv beklaget seg i møtene og forklarte at hun syntes det var utfordrende å få med seg alt når hun skulle følge med på agendaen i ett vindu, møtet i ett vindu, i tillegg til ulike dokumenter hun skulle dele med teamet. Vi har observert at et medlem tok litt ansvar og sa fra når et medlem hadde oppe hånden for å si noe. Det så ut som det fungerte veldig fint, og at de har klart å tilpasse seg med tiden.

Vi spurte også medlemmene i Team 1 om hvordan det var å ha oppstartsmøte digitalt. Da svarte et medlem: *“Jeg hater å ha den type møter på Teams, men det gikk overraskende bra”*. Et annet medlem sa: *“Jeg ble overrasket over hvor godt det fungerte digitalt. Jeg forventet nok at det skulle bli både tyngre og føles mye mindre som at jeg ble kjent med ekte mennesker. Men jeg følte liksom at når jeg traff dem for første gang fysiske nå sist uke, så var den 4 timers økten ganske viktig å ha da. Disse menneskene var faktisk noen man da kjente litt fra før”*. Medlemmene synes dermed å bli bedre kjent enn de trodde var mulig over en digital plattform.

## 4.6 Oppsummering

Gjennom resultatkapittelet kan man se at oppstartsaktiviteten Team Canvas synes å ha hatt en innvirkning på teamet på ulike måter. I hovedsak viser funnene at en oppstartsaktivitet som øvelsen Team Canvas sannsynligvis har bidratt til at teammedlemmene ble raskt kjent, og dermed kom kjapt i gang med oppgavene sine etter oppstartsmøte. Det viste seg også at til tross for at flere syntes det var noe ubehagelig å dele sensitiv informasjon om seg selv, bidro dette til at det var lettere å godta de svake sidene til de andre medlemmene i ettertid. Det skapte også en tillit mellom medlemmene, som igjen skapte en trygghet i teamet. Videre observerte vi at Team 1 diskuterte mål, samt normer og spilleregler i oppstartsmøtet, men at de aldri avklarte hva som skulle gjelde i teamet. Det er sannsynligvis en del av grunnen til at flere medlemmer fant det utfordrende å gjengi disse momentene. Til tross for dette virker oppstarten å ha bidratt til at gruppen vet hvilken retning de skal i, samt hvordan de skal arrangere jubileet. En fremdriftsplan innenfor handlingsplanen kunne derimot fått mer fokus i begynnelsen av teamets levetid, da dette ikke kom på plass før i begynnelsen av mai. Da roller og ansvarsområder ble tydelig fordelt, i tillegg til at leder hyppig delte informasjon med resten av medlemmene, synes likevel den manglende fremdriftsplanen ikke som et større problem for teamet.

Vi vil i det følgende kapittelet diskutere hvordan oppstartsaktiviteten har bidratt til prosessene og dynamikken i teamet i deres videre arbeid. Vi vil diskutere hva som har fungert og hva som ikke har fungert ved bruk av oppstartsaktiviteten Team Canvas, og dermed momenter som også inngår i en teamkontrakt.

## 5.0 Diskusjon

Flere studier tyder på at bruken av oppstartsaktiviteter bidrar til en mer stabil prosess for team, samt at det kan bidra til høyere teameffektivitet (Hackman, 2002; Gersick, 1988; Mathieu & Rapp, 2009). Følgelig er det en tilsynelatende positiv sammenheng mellom resultat og bruk av oppstartsaktiviteter (Mathieu & Rapp, 2009; Mofoss et al., 2012; Weingart, 1992). Det er på den andre siden lite teori og studier som viser hvordan en oppstartsaktivitet bidrar til prosessene og dynamikken til et team. Med bakgrunn i dette er formålet med denne studien å undersøke hva som fungerer og ikke fungerer med en oppstartsaktivitet relatert til teamkontrakt. Vi har dermed utarbeidet følgende problemstilling:

*Hvordan kan oppstartsaktiviteter legge til rette for teams dynamikk og senere prosesser?*

Gjennom observasjoner over en lengre periode og to intervjuer under på forskjellige tidspunkt, har vi forsøkt å samle inn et grundig datamateriale for å kunne besvare problemstillingen. Dataene vi har innhentet har vi analysert med bakgrunn i hvordan en oppstartsaktivitet relatert til teamkontrakt har bidratt til et teams dynamikk og prosesser gjennom dets levetid. I den forbindelse har vi undersøkt hvordan teamene har håndtert utfordringer knyttet til mål, motivasjon, kreativitet og koordinering. Derav kom vi frem til følgende hovedfunn:

1. Teamet ble fort kjent, og dannet en trygghet til å være kreative, uttrykke tanker og meninger, samt en tillit som førte til at de kom raskt i gang med arbeidet.
2. Teamet synes å mangle eierskap til øvelsen Team Canvas og har dermed ikke fått utnyttet verktøyet i ønskelig grad.
3. Ettersom Team 1 ikke jobber sammen til daglig har ikke samhandling og samarbeid vært like viktig for deres arbeid, slik at en oppstartsaktivitet gjerne har vært mindre avgjørende.

I neste delkapittel vil vi dermed presentere og diskutere disse hovedfunnene og hvordan de har betydning for dynamikken og prosessene til et team. Vi vil i den sammenheng også relatere funnene våre til teori som allerede eksisterer. Videre vil vi presentere begrensninger ved studien, samt forslag til videre forskning på området. Avslutningsvis vil praktiske implikasjoner som viser mulighetene for anvendelse av våre funn bli presentert.



## 5.1 Start Smart

Basert på våre funn, kan vi argumentere for at oppstartsaktiviteten til en viss grad har hatt betydning for Team 1, i forhold til deres prosesser og dynamikken i teamet. I følgende delkapitler vil vi presentere våre hovedfunn og elementer fra oppstartsaktiviteten Team Canvas som har hatt innvirkning på teamets dynamikk og prosesser.

### 5.1.1 Psykologisk trygghet

Studiens første funn dreier seg i korte trekk om at Team 1 synes å ha blitt fort kjent, i tillegg til at en tilsynelatende psykologisk trygghet har blitt dannet. Følgelig synes dette å ha dannet en trygghet innad i teamet der medlemmene våger å være kreative, samt uttrykke tanker og meninger. Vi vil i de neste avsnittene diskutere dette nærmere.

Under oppstartsmøtet ble det diskutert hva hvert individuelle medlem trengte i teamet for å prestere best mulig, samt hva deres styrker og svakheter var. I tillegg snakket de også om verdier som å være respektfulle og åpne med tanke på deling av informasjon, der alle medlemmene uttrykte sine tanker og meninger. Flere av informantene forklarte at utlevering av styrker og svakheter var noe de husket spesielt godt, da mange synes det var ubehagelig å utlevere seg selv på denne måten. Dette skyldes at enkelte av teammedlemmene opplevde at de delte personlig informasjon. Likevel påpekte informantene at det var det som hadde gitt dem noe, fordi de ble fort kjent. Det kan dermed argumenteres for at oppstarten har bidratt til at teammedlemmene tidlig ble godt kjent med hverandre. En informant fra Team 2 påpekte også at oppstarten gjorde at teammedlemmene ble kjent på en annen måte, ettersom de måtte være mer sårbare. Ifølge Edmondson (1999) er det viktig at teammedlemmene blir kjent for å kunne oppnå psykologisk trygghet. Dette skyldes at den psykologiske tryggheten vil bidra til at teammedlemmene får en gjensidig respekt og gode intensjoner, slik at medlemmene våger å ta mellommenneskelig risiko (Newman et al, 2017). Kahn (1990) viser til at psykologisk trygghet handler om å føle seg trygg på at man ikke blir avvist, straffet eller ydmyket når man uttrykker meninger og tanker. Alle informantene poengter i intervjuene at det var trygghet i teamet til å komme med tilbakemeldinger, noe vi også har fått inntrykk av under observasjonene av Team 1. Mye tyder dermed på at det foreligger en psykologisk trygghet i teamene.

Videre uttalte flere av informantene at denne utleveringen av styrker og svakheter bidro til at de fikk en forståelse for hvordan de andre medlemmene jobbet, og da spesielt i en gruppe. En

informant fra Team 1 uttalte også at det var lettere å akseptere de svake sidene til de andre medlemmene når man visste om dem på forhånd. Ettersom teammedlemmene har vært klar over hverandres svakheter kan dette tenkes å ha bidratt til mindre irritasjon og bedre samhandling, i tilfeller der noens mindre positive sider plutselig har vist seg. I tillegg kan det å få høre andres svake sider bidra til å ufarliggjøre de andre medlemmene. Med det menes at det blir ikke like skummelt å uttale seg om for eksempel ideer da andre også har vist at de kan gjøre feil. En informant på Team 2 forklarte også at å uttale seg om svakheter kunne være nyttig kunnskap, slik at medlemmene kunne hjelpe hverandre dersom noen på enkelte områder ikke strakk helt til. På den andre siden uttrykte en informant fra Team 1 at et av teammedlemmene hadde presentert en svakhet, som informanten i senere tid opplevde at ikke stemte. Hensikten med å presentere sine styrker og svakheter er gjerne for å fordele roller og ansvarsområder. Dersom styrkene og svakhetene som teammedlemmene presenterer ikke stemmer, kan hensikten med å diskutere dette miste sin funksjon eller i verste fall føre til at teamet mister en ressurs.

Det som derimot kunne anses som negativt ved oppstarten var at teamleder var til stede og tok del i oppstartsaktivitetene. En informant påpekte blant annet at det var noe ubehagelig å utlevere sine styrker og svakheter på grunn av maktforholdet i teamet. De ulike medlemmene hadde forskjellige stillinger i organisasjonen, og teamleder var blant annet leder for noen av medlemmene til vanlig. En informant påpekte at hun tenkte seg litt om før hun fortalte om sine styrker og svakheter, da hun var bekymret for at det ville påvirke arbeidsoppgavene hennes. I et slikt team bør de kanskje derfor være forsiktig med hvilke aktiviteter de velger i oppstarten med tanke på at teamleder også er med, da dette kan påvirke de andre medlemmene. Likevel fikk vi inntrykk av at teamleder ønsket å flate ut strukturen i gruppen. Til tross for at hun styrte møtene, delegerte arbeidsoppgaver og tok en del avgjørelser, var hun alltid opptatt av de andre medlemmenes meninger og tok dem med videre. Dette kan igjen ha styrket den psykologiske tryggheten i teamet.

Videre er psykologisk trygghet en viktig faktor for teams kreativitet (Edmondson & Lei, 2014). Ettersom formålet til Team 1 er å planlegge et storslått jubileum, krever dette at teammedlemmene genererer gode og kreative ideer. I den forbindelse er det essensielt at det foreligger en psykologisk trygghet, da dette kan være avgjørende for teams kreativitet (Edmondson & Lei, 2014). Både under oppstartsmøtet og i de videre møtene har vi observert at de ulike teammedlemmene har lagt frem kreative ideer. Flere av informantene uttalte også at

det var rom for å være kreativ og foreslå ukonvensjonelle ideer. Som diskutert over, tyder mye på at det foreligger en psykologisk trygghet i Team 1. Denne tryggheten kan ha bidratt til en tillit blant teammedlemmene som førte til at de våget å uttrykke ideer. Vi kan imidlertid ikke fastslå at teammedlemmene er like kreative i dette teamet som i andre team, eller at oppstarten og den psykologiske tryggheten har bidratt til idégenereringen.

I tillegg kan sammensetningen av medlemmer også påvirke kreativiteten i et team. Ved å sette sammen mennesker med forskjellige bakgrunner, erfaringer og kunnskap, i tillegg til tilgangen på forskjellige ressurser, kan dette ha hatt en positiv innvirkning på kreativiteten til teamet (Schei & Sverdrup, 2011). Ettersom Team 1 består av mennesker med forskjellig bakgrunn, kunnskap og erfaringer, bidro dette til et relativt heterogent team. Dette resulterte i at medlemmene foreslo svært ulike ideer, ettersom de kom på nyttige ideer hentet fra sine egne avdelinger eller tidligere erfaringer. Dermed har sannsynligvis den heterogene sammensetningen også en innvirkning på kreativiteten i teamet.

Teamleder fordelte roller og ansvarsområder med bakgrunn i kompetansen, erfaringene og stillingene til medlemmene. Det førte til at det automatisk var en tillit blant medlemmene fordi de forventet at hvert medlem gjennomførte sine oppgaver, og at det ville bli gjennomført på en god måte fordi det var innenfor deres kompetanseområde. Dette er noe som ikke er snakket høyt om, men som et medlem påpekte i intervjurunde 1. Psykologiske kontrakter handler jo nettopp om forpliktelser overfor hverandre som ikke diskuteres i plenum (Schei & Sverdrup, 2019; Rosseau, 1995). Dette var da sammensetningen av teamet som hadde påvirket, og ikke direkte oppstarten. Det kan likevel argumenteres for at oppstarten har hatt en viss innvirkning på det, da alle medlemmene i første møtet måtte presentere seg og hva de gjorde på til vanlig i sine faste stillinger. Dette kan ha gjort alle medlemmene mer bevisste på kompetansen til de andre medlemmene, og dermed skapt en forventning til hva de ulike medlemmene kunne bidra med, i tillegg til tilliten dette skapte.

Det kan imidlertid diskuteres om den psykologiske tryggheten har bakgrunn i oppstartsaktiviteten, eller om det skyldes andre bakenforliggende faktorer. Potensielle bakenforliggende faktorer kan eksempelvis knytte seg til konteksten, da teamet tilhører en organisasjon der ansatte ofte arbeider sammen i team. Det kan dermed tenkes at teammedlemmene har god erfaring fra tidligere team og er vant til å samarbeide med andre. Flere av informantene uttrykte at de synes det var vanskelig å fastslå om det var oppstarten som

hadde ført til den psykologiske tryggheten. Til tross for dette, kan det likevel argumenteres for at oppstartsaktiviteten har bidratt til at teammedlemmene tidlig har blitt godt kjent, noe som i henhold til Edmondson (1999) er essensielt for å danne en psykologisk trygghet.

Under oppstartsaktiviteten som teamene gjennomførte måtte alle medlemmene engasjere seg i like stor grad, da den eksterne konsulent sikret at alle deltok på hver av oppgavene. Dette førte til at medlemmene ble kjent med alle, og ikke bare de mest dominante i teamet. En av informantene fra Team 2 påpekte også at det vanligvis er forskjell på hvor dominante folk er i et team, men at under oppstartsaktiviteten måtte alle delta i like stor grad, slik at man ble kjent med alle. Thompson (2015) viser til at det ofte er to til tre personer som står for store deler av praten i et team. På bakgrunn av våre observasjoner, kan det se ut til at Team 1 har klart å unngå dette. I møtene etter oppstartsmøtet har vi observert at både teamleder og medlemmer har oppfordret hverandre til å si meningene sine om ulike forslag og ideer. I tillegg tar de fleste medlemmene stadig ordet uoppfordret. Ettersom alle medlemmene ble inkludert og måtte engasjere seg under oppstarten kan det tenkes at det har blitt utviklet en trygghet i teamet der man våger å ta ordet. Dette kan se ut til å ha satt en standard også for videre samhandling i teamet, der en norm om at det er greit å ta ordet og forventet at man engasjerer seg, synes å ha utviklet seg.

Når forventninger, verdier, spilleregler og måten man skal jobbe på blir diskutert, dannes det ofte normer i teamet. Normer kan føre til at medlemmene klarer å forutse hvordan hver enkelt vil reagere, samt at det kan føre til at færre ubehagelige situasjoner oppstår (Feldman, 1984). I oppstartsmøtet påpekte flere i Team 1 at det var viktig å være respektfull, åpen og ærlig. I tillegg ble det diskutert at de skulle gi hverandre tilbakemeldinger. På bakgrunn av våre observasjoner og enkelte informanters uttalelser synes teammedlemmene å ha utviklet en norm der de lytter til hverandre, samt gir hverandre ærlige og respektfulle tilbakemeldinger. Vi har heller ikke observert at det har oppstått konflikter mellom medlemmene til tross for at de har gitt hverandre tilbakemeldinger. Det kan derfor tyde på at oppstartsaktiviteten som innebærer å snakke om forventninger og spilleregler har bidratt til mindre konflikter, og en trygghet til å uttrykke meninger og tanker. Vi kan imidlertid heller ikke her fastslå at oppstarten har bidratt til denne normdannelsen. Dette skyldes blant annet at normer ofte utvikles underveis i et samarbeid eller på bakgrunn av teammedlemmer sine tidligere erfaringer (Thompson, 2015).

## ***Oppsummering***

På bakgrunn av den foregående diskusjonen tyder mye på at det foreligger en psykologisk trygghet i teamet. Videre kan man argumentere for at den psykologiske tryggheten har bakgrunn i oppstarten, der teammedlemmene måtte dele sine styrker og svakheter. Som diskutert virker den tilsynelatende psykologiske tryggheten innad i Team 1 å ha bidratt positivt til prosessene og dynamikken i teamet, der medlemmene våger å uttrykke sine kreative ideer, tanker og meninger. Likevel kan vi ikke fastslå at det er oppstarten alene som har forårsaket dette, vi kan kun sannsynliggjøre det.

### **5.1.2 Teamkontrakt**

Under oppstartsøvelsen Team Canvas gikk teammedlemmene gjennom flere temaer som er viktige å avklare ved utarbeidelsen av en teamkontrakt. For hvert emne teamet var innom i øvelsen, ble det imidlertid kun diskutert, men aldri avgjort hva som skulle gjelde i teamet. Vi har også sett at de ikke har brukt eller nevnt momentene de diskuterte i oppstartsaktiviteten noe særlig i ettertid. Dette kan tyde på at de ikke har klart å utnytte verktøyet Team Canvas til sitt fulle potensial, da det kan tenkes at de ikke har fått tilstrekkelig eierskap til *teamkontrakten*. Vi vil i de følgende avsnittene diskutere de ulike momentene mer inngående, og vurdere hvordan avklaringen, eller den manglende avklaringen, har hatt betydning for teamets dynamikk og prosesser.

I henhold til Erez & Arad (1986) er det viktig at teamets mål blir bestemt i fellesskap under oppstartsfasen, da dette gjerne bidrar til en følelse av eierskap til arbeidet som skal gjøres, samt en tilknytning og forpliktelse til målene (Erez & Arad, 1986). Teamets mål var et av momentene som kun ble diskutert og ikke avklart i oppstartsmøtet. Likevel hadde ikke teammedlemmene i realiteten myndighet til å avgjøre dette selv, da teamet hadde fått et klart mandat fra jubileumskomiteen. Det kan dermed tenkes at følelsen av eierskap til målet er noe redusert som følge av dette. I tillegg kan det tenkes at den manglende konkretiseringen av hva som egentlig er teamets mål, har bidratt til en noe redusert opplevelse av tilknytningen til dette. Dette underbygges av utsagn under både intervjurunde 1 og 2, der det viste seg at ingen av informantene på Team 1 kunne definere teamets mål. Alle hadde imidlertid forstått essensen i det, og visste i det store og hele hva de skulle oppnå. Det kan dermed argumenteres for at den manglende konkretiseringen av målet sannsynligvis ikke har påvirket forståelsen av målet i

betydelig grad, men at teammedlemmene til en viss grad har følt på et redusert eierskap og tilknytning til det.

Under utarbeidelsen av en teamkontrakt, er det vanlig å inkludere en handlings- eller fremdriftsplan (Schei og Sverdrup, 2019). Enkelte elementer som vanligvis inngår i en handlingsplan, deriblant strategiformulering, er ikke inkludert i Team Canvas. Dette ble imidlertid påpekt av den eksterne konsulenten under oppstartsmøtet, der han uttrykte at dette kunne være hensiktsmessig for teamet å utarbeide. Det har imidlertid ikke blitt fulgt opp i ettertid, til tross for at teamleder har satt fremdriftsplan på agendaen til de fleste møtene. Under intervjuene viste det seg at informantene hadde en svært ulik oppfatning om hva teamets strategi innebar, noe som tyder på en uklarhet omkring dette. En av informantene opplevde at en manglende fremdriftsplan ikke hadde vært et stort problem til nå, da teamleder var flink til å delegere oppgaver og delte nødvendig informasjon med teamet. Hun påpekte imidlertid at en fremdriftsplan hadde vært nyttig for kontroll og oversikt blant teammedlemmene, slik at de initierte de riktige tingene tidsnok. Dette underbygges av observasjonene våre under oppfølgingsmøtet, der flere av teammedlemmene påpekte at det var noe uklart hvordan teamet lå an i forhold til målet og hva status var. Under dette møtet påpekte også den eksterne konsulenten at en handlingsplan i form av en fremdriftsplan kunne være nyttig å sette sammen. Team 2 hadde på sin side en *time line*, som de kontinuerlig oppdaterte og fulgte, noe informantene fra dette teamet uttalte at fungerte godt for dem. Samlet tyder dette på at en utarbeidelse av en fremdriftsplan under oppstarten kunne spare medlemmene for usikkerhet rundt fremdriften og bidra til en større klarhet rundt fremtidige hendelser og arbeidsoppgaver. Til tross for at teamleder fremla en fremdriftsplan under møte 8, kan det argumenteres for at teamet har redusert sjansen til å kunne utnytte dette verktøyet til sitt fulle potensiale ved å implementere dette så langt inn i arbeidet sitt.

Roller og ansvarsområder ble heller ikke avklart av teammedlemmene selv, men fordelt av teamleder under møte 2. Flere av informantene i Team 1 forklarte likevel at fordelingen var gjort på en fornuftig måte, da den hadde bakgrunn i deres kompetanseområder. God rolleavklaring kan også blant annet bidra til bedre koordinering. Koordinering handler mye om det samme som en handlingsplan, og det er å sette sammen en plan for ulike arbeidsoppgaver. Da kan blant annet rekkefølgen og timingen for de ulike oppgavene ha betydning (Marks et al., 2001). Som tidligere nevnt, var roller og ansvarsområder det eneste momentet fra oppstartsaktiviteten som ble avgjort i ettertid. I henhold til Hjertø (2013), kan en tidlig

avklaring av roller og ansvarsområder også bidra til at team unngår misforståelser og uklarheter angående arbeidsoppgaver. Under våre observasjoner har vi ikke bemerket oss problemer i teamet knyttet til dette, da det synes å være klart for teammedlemmene. Disse observasjonene støttes av samtlige informanter fra Team 1, der alle har uttrykt at rolle- og ansvarsfordelingen i teamet var svært tydelig. Dette tyder dermed på at en tidlig avklaring av hva som skal gjelde i teamet kan være hensiktsmessig, da fordelingen av roller og ansvarsområder synes å ha bidratt til økt klarhet og redusert usikkerhet rundt dette. Hvorvidt teammedlemmene opplever et eierskap til teamkontrakten, synes i forbindelse med dette ikke å være problematisk. Basert på utsagn fra Team 2 sine informanter, synes det derimot ikke å ha blitt gjennomført en klar rollefordeling i dette teamet. En av informantene påpekte også at dette kunne skapt en del problemer dersom medlemmene i teamet ikke hadde vært så selvgående som de er. Dette kan sies å underbygge argumentet om at en klar rollefordeling vil være nyttig i et team for å unngå uklarheter rundt arbeidsoppgavene.

Til tross for at teamet hadde diskutert normer og spilleregler under oppstarten, viste det seg under intervjuene at ingen av informantene kunne peke på noen normer eller spilleregler i teamet. Under intervjuene fikk vi inntrykk av at enkelte av informantene ikke helt forsto hva vi la i begrepet normer, da de likevel fortalte om atferdsmønstre i teamet som vi ville kategorisert som dette. Vi har også observert at det har blitt dannet atferdsmønstre som kan defineres som normer og spilleregler. Grunnen til at teammedlemmene ikke kunne peke på noen normer i teamet, kan tenkes å bunne i at de aldri har avklart hvilke spilleregler som skal være gjeldende i teamet. Klare spilleregler kan bidra til å redusere koordineringsproblemer og øke effektivitet, i tillegg til at det vil rette fokuset mot et felles mål (Thompson, 2015). Det kan dermed argumenteres for at det kunne vært hensiktsmessig for Team 1 å avklare dette.

### ***Oppsummering***

Oppsummert tyder mye på at medlemmene på Team 1 ikke har fått et eierskap til momentene som ble diskutert under Team Canvas øvelsen, da de ikke har konkretisert flere av momentene i etterkant av oppstartsmøtet. Medlemmene har blant annet ikke avklart hvilke normer og spilleregler som skulle gjelde for teamet, eller hatt en tydelig strategi for hvordan de skulle nå målet før fremdriftsplanen kom på plass i møte 8. Dette er sannsynligvis en stor del av grunnen til at medlemmene viste seg å være usikre på hva nettopp teamets normer, spilleregler og strategi var. I tillegg kan det tenkes at enkelte ikke har fått en tilknytning og eierskap til målet, da dette har blitt utarbeidet av jubileumskomiteen og ikke teammedlemmene selv. Roller og

ansvarsfordeling var det eneste Team 1 fikk en tydelig avklaring på, noe som kan ha hatt betydning for at teammedlemmene opplevde at rolle- og ansvarsfordelingen var tydelig. Vi har dermed funnet at det synes å være viktig at teamet under oppstartsaktiviteten bruker tid på å avgjøre hva som skal gjelde i teamet, ikke bare diskuterer det. På bakgrunn av diskusjonen kan et resultat av den manglende avklaringen tenkes å ha hatt en betydning for hvilken grad Team 1 klarte å utnytte kontrakten sin i form av Team Canvas.

### **5.1.3 Samhandling og samarbeid**

Det siste hovedfunnet i denne studien knytter seg til den begrensede samhandlingen og samarbeidet til Team 1. Vi vil i det følgende diskutere hvorfor dette har bidratt til at Team Canvas sannsynligvis har vært mindre avgjørende for teamet.

Med bakgrunn i at Team 1 er sammensatt for å planlegge et jubileum, møtes medlemmene kun annenhver uke for å arbeide med dette. Det er generelt lite samarbeid i teamet, der den største delen av arbeidet blir gjort av enkeltindivider som får noen få oppgaver å gjennomføre mellom hvert møte. Det har derfor vært lite samhandling mellom teammedlemmene, ettersom de fleste kun møtes under møtene. På bakgrunn av den begrensede samhandlingen og det minimale samarbeidet kan det tenkes at oppstartsaktiviteten har hatt mindre betydning for Team 1. Dette kan skyldes at de få arbeidsoppgavene som har blitt delegert har blitt gjennomført av individuelle teammedlem, slik at et godt samarbeid sannsynligvis har vært mindre viktig her. Videre kan det argumenteres for at en teamkontrakt med et slikt fokus på samhandling som Team Canvas, sannsynligvis ville vært mer hensiktsmessig for teamet dersom medlemmene hadde arbeidet mer og hyppigere sammen.

Team 2 har derimot hatt behov for mer samarbeid, da arbeidsoppgavene deres i større grad har blitt gjort sammen. I tillegg møtes de ofte og har en chatgruppe der det stadig foregår samhandling og informasjonsdeling. Ifølge informantene på dette teamet synes samarbeidet å fungere godt. En informant påpekte blant annet at hun følte at teammedlemmene var på lag, der alle bidro til å dra arbeidet fremover. Det er imidlertid vanskelig å avgjøre om det gode samarbeidet skyldes oppstarten, men det kan likevel tenkes å ha hatt bidratt til et godt utgangspunkt.



Til tross for at noe av oppstarten tilsynelatende har vært mindre hensiktsmessig for Team 1, kan det likevel argumenteres for at enkelte momenter som ble diskutert i oppstarten har vært nyttig for teamet. Eksempelvis synes avklaringen av roller og ansvarsområder å ha bidratt til en tydelighet angående dette, i tillegg til at flere teammedlemmer etterlyste en handlingsplan da enkelte følte på en manglende oversikt over fremdriften. Det kan dermed tenkes at teamet kunne utelatt enkelte elementer fra oppstarten uten at dette ville hatt en negativ innvirkning på teamet. Det var for eksempel flere i Team 1 som påpekte at de kanskje ikke ville tatt med seg gjennomgangen av styrker og svakheter inn i et nytt, liknende team som dette, men at det kunne vært nyttig i et team som samhandlet mer. Det kan derfor tyde på at en deling av slik personlig informasjon gjerne hadde vært mer nyttig dersom teamet skulle jobbet sammen på daglig basis. I Team 2 påpekte en av informantene at det var nyttig å bli kjent på den måten, fordi de da visste hva de kunne forvente av hverandre og hvordan de skulle samarbeide. Det er nettopp dette som er hensikten med en samhandlingsplan (Mathieu & Rapp, 2009).

Videre kan det også tenkes at teammedlemmene selv ikke har sett nødvendigheten av oppstartsaktiviteten, noe som underbygges av et teammedlems utsagn. Hun påpekte blant annet at hun ikke så poenget med dette fokuset på samhandling, da dette var en gruppe hun kun møtte en gang iblant, i tillegg til at teamet ikke skulle arbeide sammen så lenge. Hun mente også at det var oppgaven i seg selv som var fokuset, og ikke hvordan samholdet i gruppen var. De var der for å skape et jubileum, og det var det hun brydde seg om. Dette medlemmet fortalte også at hun jobbet godt alene. Det kan dermed tyde på at et slikt fokus på samhandling i oppstarten ikke fungerer like godt dersom teammedlemmene foretrekker å jobbe mest mulig selvstendig. Samtidig kan det også tenkes at slike mennesker ikke passer like godt inn i teamarbeid der det i stor grad kreves samarbeid. Sannsynligvis forsvinner en del av poenget med å gjennomføre øvelsen Team Canvas når enkelte av medlemmene ikke ser nødvendigheten av den. Dette skyldes at de trolig ikke aktivt vil ta i bruk det som ble diskutert, videre inn i teamarbeidet.

Til tross for lite samhandling og samarbeid i Team 1 var alle informantene enige om at det var et team med hyggelige folk som det var kjekt å jobbe sammen med. Enkelte uttalte at dette blant annet var med på å skape motivasjon til å dra prosjektet i havn. Når et medlem arbeider med noe fordi det gjør dem glad, er det den indre motivasjonen som drar dem fremover (Ryan & Deci, 2000). Teamleder har sannsynligvis også hatt en innvirkning på motivasjonen til medlemmene. Flere av informantene fortalte i intervjuene at hun var flink til å styre gruppen i den retningen de skulle, og at hun var riktig leder for dette teamet. En annen faktor som ble

nevnt var at prosjektet i seg selv var kjekt å jobbe med, og at dette var noe de brant for. Det var viktig for flere av dem å fremme sin organisasjon, skape et bedre omdømme og skape blest rundt jubileet. Teammedlemmene synes dermed å være mer påvirket av indre motivasjon, fremfor ytre motivasjon. Det kan dermed tyde på at oppstarten ikke har påvirket motivasjonen til medlemmene i forhold til å gjennomføre prosjektet, men at den indre motivasjonen driver dem til å gjennomføre.

### ***Oppsummering***

Med bakgrunn i Team 1 sitt formål har det vært lite samhandling og samarbeid mellom teammedlemmene frem til vi endte våre observasjoner. Det kan dermed tenkes at en oppstartsøvelse med et slikt fokus på samhandling har vært mindre avgjørende i dette teamet. Til tross for at enkelte momenter ved oppstarten har vært nyttig, som eksempelvis rolle- og ansvarsfordeling, kan det tenkes at enkelte elementer har vært mindre hensiktsmessige. Dette knytter seg blant annet til delen som omhandler delingen av personlige styrker og svakheter. Team 2 som derimot samarbeidet tettere, ser ut til å ha fått nytte ut av denne delen. Oppsummert tyder mye på at en oppstart med Team Canvas er mer egnet i et team hvor det foregår mer samhandling og samarbeid over lengre tid, samt at teamets medlemmer bør være interesserte i å dra mest mulig nytte ut av verktøyet.

### **5.1.4 Oppsummering av hovedfunn**

Våre funn underbygger antagelsen om at det kan være viktig å ha fokus på oppstartsaktiviteter når et team blir sammensatt og skal starte sitt arbeid sammen. Vi fant at ved å gjennomgå en oppstartsaktivitet ble teammedlemmene raskere kjent, i tillegg til at dette sannsynligvis har bidratt til en psykologisk trygghet innad i teamet. Likevel observerte vi at det store fokuset på samhandling i oppstarten sannsynligvis har vært mindre verdifullt i Team 1. Det kan derimot tenkes å være viktig for et team som arbeider tettere sammen til daglig og gjennomfører større prosjekter over en lengre periode der samarbeid blir viktig. Et slikt team vil sannsynligvis ha større utbytte av en samhandlingsplan der de utleverer personlig informasjon. Samtidig observerte vi at enkelte elementer fra oppstarten, som eksempelvis roller og ansvarsfordeling, har vært hensiktsmessige for teamet. Andre momenter som fremdriftsplan, samt normer og spilleregler, kan også tenkes å være viktige å avklare. Vi fant imidlertid at ved å kun diskutere og ikke konkretisere dette, kan dette ha fått betydning for hvilken grad Team 1 klarte å utnytte kontrakten sin i form av Team Canvas. Samlet kan vi påstå at oppstartsaktiviteten Team Canvas

kan være nyttig for et team å gjennomgå ved oppstart, men at det bør vurderes hvilke momenter som skal inkluderes i forhold til teamets sammensetning, erfaring, kompetanse, varighet og arbeidsform.

## 5.2 Begrensninger og videre forskning

Til tross for at våre funn indikerer at oppstartsaktiviteten har hatt betydning for dynamikken og prosessene i Team 1, kan vi ikke utelukke at andre faktorer også har vært medvirkende. Vi kan heller ikke fastslå at bakenforliggende faktorer ikke har redusert effekten av oppstartsaktiviteten. Dessuten medfører en kvalitativ studie gjerne flere begrensninger, blant annet knyttet til metoden. I dette delkapittelet vil vi dermed presentere mulige bakenforliggende faktorer, i tillegg til andre begrensninger ved studien vår. Videre anser vi flere områder tilknyttet studien som interessante å undersøke videre, slik at vi ønsker å introdusere forslag til videre forskning.

### 5.2.1 Begrensninger

I denne studien har vi undersøkt hvordan en oppstartsaktivitet har hatt betydning for et teams dynamikk og prosesser. Våre funn indikerer at oppstartsaktiviteten har hatt en viss betydning for teamet og deres samhandling. Samtidig kan man ikke sammenligne teamets dynamikk og prosesser med og uten oppstartsaktiviteten, slik at det er vanskelig å fastslå at denne har bidratt. Vi har heller ikke gjennomført en kausalitetstest, da denne studien har vært kvalitativ. Vi kan dermed ikke dra slutninger om et årsak-virkning forhold mellom oppstartsaktiviteter og teams dynamikk og prosesser, hvilket er en av begrensningene ved denne oppgaven.

I tillegg er utvalget vårt en sentral begrensning ettersom dette er relativt lite. Vi har i denne oppgaven studert et team på åtte personer, der vi har intervjuet fire av disse. I tillegg har vi intervjuet to personer fra et annet team for å få en bedre forståelse for oppstartsaktiviteten Team Canvas og bruken av dette. I tillegg ville dette kunne gi oss en viss pekepinn på om de funnene som ble gjort i Team 1 synes å være gyldige også for andre team. Likevel danner ikke utvalgets størrelse grunnlag for å trekke slutninger som gjelder for alle team. Hverken dette eller å dra slutninger om kausalitet har imidlertid vært hensikten med denne studien, da vi har ønsket å få en dypere innsikt i oppstartsaktiviteten Team Canvas og bruken av denne, samt det spesifikke teamet vi har studert.

I forbindelse med denne studien har det over en tidsperiode blitt samlet inn datamateriale gjennom flere datainnsamlingsteknikker. Vi kan dermed si noe om hvordan oppstarten har hatt betydning for teamet i løpet av denne tiden. Samtidig kan vi ikke slå fast at den tidsperioden vi studerte teamet, vil være beskrivende for andre tidsperioder. Det kan for eksempel se annerledes ut på lang sikt.

Som nevnt innledningsvis i kapittel 5.2, kan det være andre bakenforliggende årsaker som har hatt innflytelse på hvilken betydning oppstarten har hatt for Team 1 i denne tidsperioden. En av disse bakenforliggende årsakene kan blant annet knytte seg til at teamet ikke jobber sammen på daglig basis. Ettersom teamet kun møtes hver andre uke og har forholdsvis lite samarbeid seg imellom, kan det tenkes at oppstartsaktiviteten hadde vært mer hensiktsmessig i et team som jobber sammen til daglig eller samarbeider tettere.

Videre gikk Team 1 gjennom Team Canvas digitalt, og fikk da ikke sett bilde av selve Team Canvas rammeverket. Det kan derfor tenkes at det var vanskelig for teammedlemmene å sette seg ordentlig inn i øvelsen. I tillegg ble det som nevnt blant annet ikke konkludert om hva som skulle være teamets spilleregler og mål, slik at dette også er et moment som kan ha fått betydning for hvor godt oppstartsaktiviteten fungerte.

Videre representerer konteksten også en begrensning, der begge teamene vi har studert tilhører samme organisasjon. Bakenforliggende årsaker som har bidratt til dynamikken og prosesser i teamet kan dermed være knyttet til dette. For eksempel arbeider gjerne ansatte i denne organisasjonen ofte i team. Det kan dermed tenkes at teammedlemmene har erfaring fra andre team, og er vant til å arbeide på denne måten. Studiens funn kan derfor ikke nødvendigvis overføres til team i en annen kontekst.

### **5.2.2 Videre forskning**

I denne studien har vi som nevnt forsøkt å tilegne oss dybdekunnskap om et fenomen, og kan derfor ikke trekke slutninger om et årsak-virkning forhold. Et forslag til videre forskning kan dermed være å benytte funnene våre som utgangspunkt i en kvantitativ studie. I den forbindelse kunne det eksempelvis vært interessant å gjennomføre en spørreundersøkelse med et større utvalg, der man undersøker om det finnes en kausal sammenheng mellom oppstartsaktiviteter

og teams dynamikk og prosesser. Det kan også være interessant å gjennomføre et eksperiment da det lettere kan gi slutninger om kausalitet. Da kan et mulig eksperiment være å gi forskjellige team ulike teamkontrakter eller ingen teamkontrakt, og videre følge dem og sammenligne dem over tid. Videre kunne det også vært interessant å gjøre flere kvalitative studier av betydningen for oppstartsaktiviteter i team for å kunne bidra til mer dybdeinformasjon på dette området. I tillegg kunne det vært spennende å gjennomføre en dybdestudie av et nyoppstartet team i en annen kontekst, eksempelvis i en annen type organisasjon. Man vil da få anledning til å undersøke om resultatene fra denne studien er tilsvarende for andre team i andre kontekster.

Et annet forslag til videre forskning er å undersøke hvilke forutsetninger som må ligge til grunn for at Team Canvas skal fungere optimalt. Et forslag i den forbindelse er å undersøke oppstartsaktivitetens betydning når teamet under oppstarten konkluderer med hvilke mål, spilleregler, samt andre elementer fra Team Canvas som skal gjelde. En kan også vurdere hvorvidt en ekstern fasilitator må være til stede under en slik oppstart, eller om teamleder eller teamet kan gjennomføre dette selv.

Videre utgjør ikke våre funn en komplett oversikt over faktorer som har betydning for et teams dynamikk og prosesser, slik at det kunne vært interessant å undersøke hvordan andre faktorer har betydning for dette. Som nevnt er Team 1 et team som ikke jobber tett sammen til daglig, der det til nå har foregått lite samarbeid mellom teammedlemmene. Det kunne dermed vært interessant å følge et team som går gjennom den samme oppstarten som Team 1, men som skal jobbe tettere sammen over en lengre periode. Dette skyldes at det gjerne er viktigere å få til et godt samarbeid i et slikt team enn i et team som kun sees annenhver uke. Det kan dermed tenkes at en slik oppstart vil fungere bedre i et team som samarbeider på daglig basis.

### 5.3 Praktiske implikasjoner

I dette kapitlet vil vi presentere praktiske implikasjoner av studien vår, hvilket innebærer hvordan våre funn kan ha verdi for og brukes av andre. Funnene i denne studien kan ha verdi for fasilitatorer, teamledere, team og organisasjoner der ansatte gjerne jobber i team. Likevel vil funnene sannsynligvis være mest relevante for team i lignende offentlige organisasjoner. Som tidligere nevnt vil ikke funnene være direkte overførbare, men vil kunne gi innsikt i verdien av en oppstartsaktivitet.

Funnene våre støtter blant annet teori om at en teamkontrakt er en viktig oppstartsaktivitet, i den forstand at teamet vi fulgte ble fort kjent, samt at de raskt dannet en trygghet og tillit. Funnene våre impliserer at tilliten blant teammedlemmene førte til at de kom raskt i gang med arbeidet, samt at de våget å være kreative og foreslå ideer.

Videre kan funnene fra denne studien være nyttige for nyoppstartede team som skal gjennomgå en oppstartsaktivitet som eksempelvis Team Canvas. Vi har blant annet funnet at det synes å være viktig at teamet under oppstartsaktiviteten bruker tid på å avgjøre hva som skal gjelde i teamet, ikke bare diskuterer det. Roller og ansvarsfordeling var det eneste Team 1 fikk en tydelig avklaring på, noe som kan ha hatt betydning for at teammedlemmene opplevde at rolle- og ansvarsfordelingen var tydelig. Videre observerte vi at de andre elementene som inngår i Team Canvas kun ble diskutert, noe som kan være en del av grunnen til at flere teammedlemmer var usikre på hva for eksempel teamets mål, normer og spilleregler var. Ettersom dette kun ble diskutert, men aldri fastslått, finner vi at det synes å være viktig at teammedlemmene ikke bare diskuterer, men også konkluderer med hva som skal gjelde i teamet.

Våre funn sier noe om hvilke team som vil ha mest utbytte av Team Canvas. Selv om man gjerne behøver mer forskning på området, impliserer funnene at team som ikke nødvendigvis samarbeider tett eller arbeider sammen på daglig basis, har mindre utbytte av en oppstartsaktivitet som Team Canvas. Dette synes å ha spesielt betydning for motivasjon, der teammedlemmer i slike team gjerne ikke ser nødvendigheten av å utarbeide for eksempel felles spilleregler og å utlevere seg som person. For fremtidige team vil det dermed være nyttig å være bevisst på dette når man vurderer kostnaden versus gevinsten ved å gjennomføre en slik oppstart.

## 6.0 Konklusjon

I denne studien har vi undersøkt hvordan en oppstartsaktivitet med momenter fra teamkontrakt, samhandlingsplan og handlingsplan har fått betydning for et teams dynamikk og prosesser. I den forbindelse har vi utforsket hvordan utfordringer knyttet til mål, motivasjon, kreativitet og koordinering har påvirket og blitt håndtert av teamets medlemmer. Våre hovedfunn dreier seg om at oppstartsaktiviteten Team Canvas sannsynlig bidro til at teamet ble fort kjent og tidlig etablerte en tillit og trygghet blant medlemmene. Dette dannet trolig grunnlag for teammedlemmene til å være kreative, foreslå ideer og uttrykke sine tanker og meninger. Videre fant vi at teammedlemmene antageligvis ikke har fått et eierskap til momentene de gjennomgikk i Team Canvas, trolig grunnet den manglende avgjørelsen angående hva som skulle gjelde i teamet. Avslutningsvis kan det argumenteres for at teamet har hatt nytte av oppstarten, der blant annet avklaring av roller og ansvarsområder har vist seg å fungere godt. Samtidig har ikke teamet arbeidet sammen til daglig eller hatt et tett samarbeid, slik at en gjennomførelse av en oppstartsaktivitet sannsynligvis har vært mindre avgjørende for Team 1. Vi er dermed av den oppfatning at for team med større grad av samarbeid vil det være mer hensiktsmessig å inkludere en aktivitet i oppstarten der momenter fra teamkontrakt, samhandlingsplan og handlingsplan blir diskutert og avklart. På bakgrunn av de fremlagte hovedfunnene er det dermed rimelig å konkludere med at oppstartsaktiviteten Team Canvas til en viss grad har hatt betydning for Team 1 sin dynamikk og prosesser.

## 7.0 Litteraturliste

- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40, 39–58.
- Assmann, R. (2009). *Teamorganisering – Veien til mer fleksible organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bang, H. (2007). Delegering - en nøkkel til effektivt lederskap. *Magma*, 10(5), 44-50.
- Bang, H. (2008). Effektivitet i lederteam - hva er det, og hvilke faktorer påvirker det? *Tidsskrift for Norsk Psykologiforening*, 45(3), 272-286.
- Bang, H., Fuglesang, S. L., Ovesen, M. R. & Eilertsen, D. E. (2010). Effectiveness in top management group meetings: The role of goal clarity, focused communication, and learning behavior. *Scandinavian Journal of Psychology*, 51, 253–261.
- Bishop, J. W., Scott, K. D. & Burroughs, S. M. (2000). Support, Commitment, an Employee Outcomes in a Team Environment. *Journal of Management*, 26(6), 1113- 1132.
- Cooper, D. R. & Schindler, P. S. (2011). *Business Research Methods* (11. utg.). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Coyle-Shapiro, J. A. M. & Conway, N. (2004). The employment relationship through the lens of social exchange. I J. A. M. Coyle-Shapiro, L. A. Shore, M. S. Taylor, & L. E. Tetrick (red.), *The Employment relationship: examining psychological and contextual perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Csikszentmihalyi, M. & Rathunde, K. (1993). The measurement of flow in everyday life: Toward a theory of emergent motivation. In J. E. Jacobs (Ed.), *Developmental perspectives on motivation*. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (6. utg.) Oslo: Gyldendal akademisk
- Deane, R. H., Clark, T. B. & Young, A. (1997). Creating a Learning Project Environment: Aligning Project Outcomes with Customer Needs. *Information systems management*, 14(3), 54-60.
- Deci, E.L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 1-25.
- Delbridge, R. & Kirkpatrick, I. (1994). Theory and practice of participant observation. I V. J. Wass & P.E. Wells (Red), *Principles and Practice in Business and Management Research* (35-62). Aldershot: Dartmouth.



- Duhigg, C. (2016). What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*, 26, 2016.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23-43.
- Erez, M. & Arad, R. (1986). Participative Goal-Setting: Social, motivational, and cognitive factors. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 591-587.
- Feldman, D. C. (1984). The development and enforcement of group norms. *The Academy of Management Review*, 9(1), 47-53.
- Fisher, D. M. (2014). Distinguishing Between Taskwork and Teamwork Planning in Teams: Relations With Coordination and Interpersonal Processes. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 423-436.
- Fisher, K., Rayner, S., Belgard, W. & Armstrong, J. (1995). *Tips for teams: A ready reference for solving common team problems*. Toronto, Ontario, Canada: McGraw-Hill.
- 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.
- Ghauri, P. & Grønhaug, K. (2010). *Research Methods in Business Studies* (4.utg.). Essex: Pearson Education Limited.
- Gibson, C. B. & Cohen, S. G. (2003). *Virtual Teams that Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*. San Francisco: A Wiley Imprint.
- Gripsrud, G., Olsson, U. F. & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Grønmo, S. (2021). Forskningsmetode - samfunnsvitenskap. Store norske leksikon på snl.no. Hentet 14. april 2021 fra [https://snl.no/forskningsmetode\\_-\\_samfunnsvitenskap](https://snl.no/forskningsmetode_-_samfunnsvitenskap)
- Guzzo, R. A. & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness. *Annu. Rev. Psychol.*, 47, 307-338.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. I J.W. Lorsch (red.), *Handbook of organizational behavior* (s. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams. Setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hjertø, K. B. (2013). *Team*. Bergen: Fagbokforlaget.

- 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.
- Jones, C. W. & Hesterly, W. S. (1997). A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review*, 22(4), 911-945.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams. Creating the high-performance organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Krumsvik, R. J. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode – ei innføring* (1. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *Academy of Management*, 24(4), 691-710.
- Lawler, E. E. (2001). *Organizing for high performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Levin, M. & Rolfsen, M. (2004). *Arbeid i team: Læring og utvikling i team*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Levin, M. & Rolfsen, M. (2015). *Arbeid i team: Læring og utvikling i team* (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- 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. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.
- 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*, 49(3), 605–619.
- Mofoss, R., Nederberg, L., Schei, V. & Sverdrup, T. E. (2012). De første avgjørende minuttene? *Praktisk økonomi & finans*, 28(1), 35-51.

- Neininger, A., Lehmann-Willenbrock, N., Kauffeld, S. & Henschel, A. (2010). Effects of team and organizational commitment - A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 567-579.
- Newman, A., Donohue, R. & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27, 521-535.
- Norton Jr, W. I. & Hale, D. (2012). Team charters and systematic search: A prescription for corporate entrepreneurship. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 17(1), 19.
- Norton, W. J. & Sussman, L. (2009). Team Charters: Theoretical Foundations and Practical Implications for Quality and Performance. *The Quality Management Journal*, 16(1), 7-17.
- Rapp, A., Ahearne, M., Mathieu, J. & Rapp, T. (2009). Managing sales team in a virtual environment. *Elsevier*, 27(3), 213-222.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og Mangfold; Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Rosseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Newbury Park, CA: Sage.
- Rosseau, D. M. & Parks, J. M. (1993). The contracts of individuals and organizations. I L. L. Cummings & B. M. Staw (Red.), *Research in Organizational Behavior*, 15, 1- 47. Greenwich, CT: JAI Press.
- Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality*, 63, 397-427.
- Ryan, R. M. & Deci, E.L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychological Association*, 1, 68-78.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid* (1. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8. utg.). Harlow: Pearson Education Limited
- Schei, V. & Sverdrup, T. E. (2011). Når kreative team mangler kreativitet. *Magma: Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 14(6), 67–72.
- Schei, V. & Sverdrup, T. E. (2019). Start Smart. Effektiv oppstart av team. *Magma: Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2, 29-39.

- Smith, K., Locke, E. & Barry, D. (1990). Goal setting, planning, and organizational performance: An experimental simulation. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 46(1), 118-134.
- Stewart, G. L., Fulmer, I. S. & Barrick, M. R. (2005). An exploration of member roles as a multilevel linking mechanism for individual traits and team outcomes. *Personnel Psychology*, 58(2), 343-365.
- Sverdrup, T. E. (2012). *The strength of reciprocity: Exploring horizontal psychological contracts in work groups*. Norges Handelshøyskole, Institutt for strategi og ledelse.
- Sverdrup, T. E. & Schei, V. (2015). "Cut Me Some Slack": The Psychological Contracts as a Foundation for Understanding Team Charters. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1-28.
- Sverdrup, T. E. & Schei, V. (2019). Start smart: A longitudinal experiment of start-up activities in teams. *Presented at the 14th INGRoup-conference (Interdisciplinary Network for Group Research)*. Lisbon: Portugal.
- Sverdrup, T. E., Schei, V., & Tjølsen, Ø. A. (2017). Expecting the unexpected: Using team charters to handle disruptions and facilitate team performance. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 21, 53-59. Doi: 10.1037/gdn0000059.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 27-43.
- Team Canvas (2015). Understanding Team Canvas. Hentet 18. mars 2021 fra <http://theteamcanvas.com/learn/>
- Teigen, K. H. (2014). Gruppedynamikk. I A. Tjora (Red.), *Store norske leksikon (snl.no)*. Hentet 25. mai 2021 fra <https://snl.no/gruppedynamikk>
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse; En innføring i kvalitativ metode* (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thompson, L.L. (2010). *Making the team: A guide for managers* (3. utg.). New York: Pearson.
- Thompson, L. L. (2015). *Making the Team: A Guide for Managers* (5. utg.). Essex: Pearson Education Limited.
- Van de Ven, A. H. & Huber, G. P. (1990). Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. *Organization Science*, 1(3), 213-219.
- 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*.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6. utg.).  
London: Sage.

## 8.0 Vedlegg

### 8.1 Vedlegg 1: Intervjuguide Team 1 - runde 1

- Fortelle kort om prosjektet og planen fremover (observasjon, intervjuer)
- Maksimal varighet 1 time
- Konfidensialitet, anonymitet og samtykkeerklæring
- Mulighet til å stille spørsmål underveis og etter intervjuet

#### **Del 1: Generelt**

1. Kan du fortelle litt om deg selv og din bakgrunn? (Utdannelse, stilling og liknende)
2. Hvordan ble du valgt ut til å delta i dette prosjektet og teamet?
3. Hva er dine erfaringer med teamarbeid fra tidligere?
  - a. Påvirker disse erfaringene hvordan du arbeider i dette teamet?
4. Hvordan synes du din teamleder fungerer?
  - a. Ville du gjort noe annerledes hvis du var leder?
5. Kan du fortelle kort om hvordan arbeidet i teamet fungerer?

#### **Del 2: Oppstartsfasen**

6. Hva er dine tanker rundt det første møtet hvor den eksterne konsulenten var med på oppstarten deres?
  - a. Hvordan føler du det har påvirket teamet videre?
  - b. Hvilke tanker gjør du deg om en slik type oppstartsfasen i team?
  - c. Er det noe som har fungert spesielt bra og/eller dårlig med tanke på oppstarten?

#### **Handlingsplan og mål**

7. Vi så at dere brukte en del tid på å diskutere mål, hvordan opplevde du dette?
  - a. Hva er målene for dette teamet?
  - b. Opplever du at målene for dette teamet er tydelig fastsatt og kommunisert til medlemmene?
  - c. Føler du deg inkludert i utarbeidelsen av målene?
    - i. Hvis ja, på hvilken måte?
8. Hvordan føler du avklaringen av mandatet til teamet er?
9. Hva er strategien, altså planen, for hvordan dere skal nå målet/målene?

#### **Samhandlingsplan**

10. Hvordan er avklaringen av roller og ansvarsområder i teamet deres?
  - a. Hva er dine tanker rundt hvordan fordelingen ble gjort, og hvem som fikk de ulike rollene og ansvarsområdene?
11. Hvordan fungerer arbeidsdelingen og koordineringen i teamet?
12. Nå som dere har jobbet sammen en liten stund, har det blitt etablert noen normer og spilleregler i teamet? F.eks. i forhold til å komme til ordet, for sent komming og liknende.

### **Psykologisk trygghet og kreativitet**

13. Hvordan føler du at tilliten i teamet er?
  - a. Hvis bra, hvordan opparbeidet dere denne?
  - b. Hvis dårlig, hva kunne dere gjort annerledes for å bygge denne tillitten?
14. I hvilken grad opplever du at det er trygghet i teamet til å uttrykke egne meninger og tanker?
  - a. I hvilken grad opplever du at det er trygghet til å komme med nye ideer?
  - b. Hvis bra: Hvordan utviklet dere dette? Har oppstarten påvirket dette?

### **Koordinasjon**

15. Hvordan er samarbeidet i teamet?
  - a. Hva mener du er viktig for å få til et godt samarbeid?
16. Hvordan er kommunikasjonen i teamet deres? (Informasjonsdeling, beskjeder, avbrytelser etc.)
17. Hvordan er det å gi og motta tilbakemeldinger innad i teamet?
  - a. Tror du at dette påvirker ditt og andres arbeid? I så fall, hvordan?

### **Motivasjon og psykologisk kontrakt**

18. Kan du fortelle om hvordan motivasjonen din er til å gjennomføre dine arbeidsoppgaver?
  - a. Hvordan er motivasjonen din til å nå teamets mål?
19. Hvordan vil du beskrive din deltakelse i teamet?
  - a. Er det noe som påvirker din deltakelse? (Stress, mye å tenke på, hjemmefront, uengasjert, utrygg)
20. Hva får deg til å ønske å bli værende i teamet? Eventuelt ikke ønske å bli værende? (Psykologisk kontrakt?)
21. Hvilke forpliktelser har du til teamet?
22. Hvilke forpliktelser har de ulike teammedlemmene overfor deg?
  - a. Har det vært noen brudd på disse forpliktelsene? I så fall, hvilke?

### **Del 3: Avslutning**

23. Hvordan synes du det har fungert å ha digitale møter på teams kontra å møtes fysisk som dere har gjort en gang nå?
24. Har du noen spørsmål til oss?
25. Er det noe mer du vil dele som ikke føler du fikk frem gjennom våre spørsmål?

Tusen takk for at du tok deg tid til å delta i forskningen til vår master!



## 8.2 Vedlegg 2: Intervjuguide Team 1 - runde 2

- Fortelle kort om prosjektet og planen fremover (observasjon, intervjuer)
- Maksimal varighet 1 time
- Konfidensialitet, anonymitet og samtykkeerklæring
- Mulighet til å stille spørsmål underveis og etter intervjuet

### **Del 1: Åpningsspørsmål**

1. Kan du fortelle kort om hvordan arbeidet i teamet fungerer?
2. Kan du fortelle kort om hvordan din teamleder fungerer, og hvordan dette har forandret seg siden oppstarten?

### **Del 2: Oppstart med Start smart**

3. I oppstarten gikk dere gjennom Team Canvas. Hvis du skulle starte opp et nytt team, hva fra den øvelsen ville du tatt med inn i oppstarten av ditt nye team?
  - a. Hva er bakgrunnen for dette?
  - b. Er det noe fra den oppstarten du ikke vil tatt med? I så fall, hvorfor?
4. Nå som dere har jobbet sammen en stund, hvordan tror du oppstartsmøtet har påvirket teamet?
5. Hva er dine tanker rundt den Start Smart oppfølgingen dere hadde med den eksterne konsulenten?
  - a. Er det noe du tenker at kunne blitt gjort annerledes i forbindelse med denne oppfølgingen? I så fall hva?

### **Mål**

6. Hvordan opplever du at den felles forståelsen for teamets mål er?
  - a. Hvis bra: Opplever du at det har vært klart hele veien, eller er det noe som har utviklet seg over tid?
  - b. Hvis dårlig: Hvorfor ikke?
7. I møte seks der den eksterne konsulenten hadde en oppfølging av oppstartsmøtet var det noen som nevnte at det var litt uklart om jubileumskomiteen ville i samme retning som dere. Synes du dette er uklart? Hvordan/hvordan ikke?

### **Motivasjon**

8. Hvordan blir dine bidrag tatt imot av teamet?
  - a. Hvordan påvirker det motivasjonen din til å fortsette arbeidet ditt?
9. Hvordan er ditt og de andre i teamets engasjement til å komme med ideer, forslag og meninger nå kontra i begynnelsen?

## **Kreativitet**

10. I hvilken grad opplever du at dere kommer med gode ideer?
11. Hvordan opplever du at ideene dere kommer med blir vurdert og fulgt opp?
12. I hvilken grad opplever du at det er trygghet i teamet til å uttrykke egne meninger og tanker?
  - a. I hvilken grad opplever du at det er trygghet til å komme med nye ideer?

## **Koordinering**

13. Hvordan opplever du at kommunikasjonen innad i teamet har endret seg over tid? (Informasjonsdeling, diskusjoner, beskjeder etc.)
  - a. Hvordan reagerer du og andre i teamet med tanke på å gi og motta tilbakemeldinger?
14. Hvordan opplever du at fremgangen til teamet er?
15. Hvordan opplever du at din oversikt over avgjørelser som tas og arbeidet som gjennomføres i teamet er?
16. Hvilke tanker har du om strategien til teamet?
17. Det ble fordelt roller og ansvarsområdene i oppstarten. Hvordan opplever du at du og de andre medlemmene har fulgt opp sitt ansvar?
18. Hvordan har samarbeidet i teamet utviklet seg fra oppstart til nå?
19. Hva kjennetegner spillereglene og samhandlingen i teamet deres?
  - a. Hvordan er de uskrevne reglene og spillereglene i teamet deres?

## **Psykologisk kontrakt**

20. Har det vært situasjoner der noen av teammedlemmene eller teamlederen ikke har prestert eller oppført seg slik du har forventet? (For eksempel ærlighet eller gjennomføring av oppgaver)
  - a. Hvis ja: Hvordan har du reagert på dette?
    - i. Hvordan har det påvirket teamet i ettertid eller hvordan du samhandler med dette teammedlemmet?

## **Del 3: Avslutning**

21. Har du noe du lurer på?
22. Er det noe du vil dele som du føler du ikke har fått frem gjennom de spørsmålene vi har stilt?

Tusen takk for at du har deltatt i vår forskning på dette området!

## 8.3 Vedlegg 3: Intervjuguide Team 2

- Fortelle kort om prosjektet og planen fremover (observasjon, intervjuer)
- Maksimal varighet 1 time
- Konfidensialitet, anonymitet og samtykkeerklæring
- Mulighet til å stille spørsmål underveis og etter intervjuet

### **Del 1: Åpningsspørsmål**

1. Kan du fortelle litt om deg selv og din bakgrunn? (Utdannelse, stilling og liknende)
2. Kan du fortelle litt om prosjektet deres?
3. Hvordan ble du valgt ut til å delta i dette prosjektet og teamet?
  - a. Hvor mange er det i teamet deres?
4. Hva er dine erfaringer med teamarbeid fra tidligere?
  - a. Påvirker disse erfaringene hvordan du arbeider i dette teamet?
5. Hvordan synes du din teamleder fungerer?
  - a. Ville du gjort noe annerledes hvis du var leder?
6. Kan du fortelle kort om hvordan arbeidet i teamet fungerer?
7. Har dere hatt digitale og/eller fysiske møter?
  - a. Hvordan føler du at dette har fungert?

### **Del 2: Oppstartsfasen**

#### **Oppstart**

8. Kan du fortelle litt om det første møtet hvor den eksterne konsulenten var med på oppstarten deres?
  - a. Hva er dine tanker rundt det første møtet hvor den eksterne konsulenten var med på oppstarten deres?
9. Nå som dere har jobbet sammen en stund, hvordan tror du oppstarten under det første møtet har påvirket teamet?
  - a. Hvilke tanker gjør du deg om en slik type oppstartsfase i team?
  - b. Er det noe som har fungert spesielt bra og/eller dårlig med tanke på oppstarten?
10. Hvordan har en slik oppstart dere har hatt påvirket teamets arbeid og utvikling tror du?

#### **Handlingsplan og mål**

11. Hvordan opplevde du utarbeidelsen av målene for teamet?

- a. Hva er målene for dette teamet?
  - b. Opplever du at målene for dette teamet er tydelig fastsatt og kommunisert til medlemmene?
    - i. Hvis ja: Har det i så fall vært klart hele veien, eller er det noe som har utviklet seg etter hvert?
    - ii. Hvis nei: Hvorfor ikke?
  - c. Føler du deg inkludert i utarbeidelsen av målene?
12. Hvordan føler du avklaringen av mandatet til teamet er?
13. Hva er strategien, planen, for hvordan dere skal nå målet?
- a. Har dere fulgt denne for å nå målet? Hvordan/Hvordan ikke?

### **Samhandlingsplan**

14. Hvordan er avklaringen av roller og ansvarsområder i teamet deres?
- a. Hva er dine tanker rundt hvordan fordelingen ble gjort, og hvem som fikk de ulike rollene og ansvarsområdene?
15. Hvordan fungerer arbeidsdelingen og koordineringen i teamet?
16. Nå som dere har jobbet sammen en liten stund, har det blitt etablert noen normer og spilleregler i teamet? F.eks. i forhold til å komme til ordet, for sent komming og liknende.
- a. Er dette noe som ble diskutert ved oppstart? I så fall, hvordan?
  - b. Hvordan har disse påvirket din motivasjon i arbeidet med teamet?

### **Psykologisk trygghet og kreativitet**

17. Hvordan føler du at tilliten i teamet er?
- a. Hvordan opparbeidet dere tilliten?
  - b. Har denne forandret seg siden oppstart? I så fall, hvordan?
18. I hvilken grad opplever du at det er trygghet i teamet til å uttrykke egne meninger og tanker?
- a. I hvilken grad opplever du at det er trygghet i teamet til å komme med nye ideer?
  - b. Har dette forandret seg siden oppstart?
  - c. Hvis bra: Hvordan utviklet dere dette? Har oppstarten påvirket dette?

### **Koordinering**

19. Hvordan er samarbeidet i teamet?
- a. Har det forandret seg fra oppstart til nå? I så fall, hvordan?
  - b. Hva mener du er viktig for å få til et godt samarbeid?

20. Hvordan er kommunikasjonen i teamet (Informasjonsdeling, diskusjoner, beskjeder etc.)?
  - a. Har kommunikasjonen innad i teamet endret seg over tid? I så fall, hvordan?
  - b. Hvordan er det å gi og motta tilbakemeldinger innad i teamet?
    - i. Er dette noe som har forandret seg siden oppstarten?
    - ii. Tror du at dette påvirker ditt og andres arbeid? I så fall, hvordan?

### **Motivasjon**

21. Kan du fortelle om hvordan motivasjonen din er til å gjennomføre dine arbeidsoppgaver?
  - a. Hvordan er motivasjonen din til å nå teamets mål?
22. Har motivasjonen din endret seg siden teamets oppstart? I så fall, hvordan?
  - a. Hvordan vil du beskrive din deltakelse i teamet, og hva som påvirker din deltakelse? (Stress, mye å tenke på, hjemmefront, uengasjert, utrygg)
23. Hva får deg til å ønske å bli værende i teamet? Eventuelt ikke ønske å bli værende? (Psykologisk kontrakt?)

### **Del 3: Avslutning**

24. Har du noen spørsmål til oss?
25. Er det noe du vil dele som du føler du ikke har fått frem gjennom de spørsmålene vi har stilt?

Tusen takk for at du har deltatt i vår forskning på dette området!

## 8.4 Vedlegg 4: Samtykkeerklæring og informasjonsskriv - observasjon

### **Samtykkeerklæring – deltakelse i forskningsprosjekt**

#### **Bakgrunn og formål**

Denne forskningen er en del av RaCE programmet på SNF og NHH. Formålet er å undersøke hvordan norskbaserte virksomheter responderer på radikale teknologidrevne endringer. Vi henvender oss til personer med sentral informasjon om organisatoriske endringer.

#### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Vi vil observere deres team i møtet/møtene. Dersom du godkjenner det vil vi ta opp intervjuet på lydfil og transkribere det i etterkant. Lydfilen slettes etter transkribering, og den transkriberte versjonen av intervjuet vil anonymiseres.

#### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og informasjonen som lagres sammen med den transkriberte versjonen av intervjuet vil ikke inneholde navn – men en tilegnet kode. Navn og eventuelle kontaktopplysninger, samt dette skjemaet, vil oppbevares adskilt fra intervjudata. Det er kun prosjektgruppen på NHH/SNF som vil kunne få tilgang til de anonymiserte intervjuene.

Din bedrift vil bli anonymisert.

Prosjektet skal etter planen avsluttes juni 2023.

#### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i forskningsprosjektet, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg, og ditt intervju, bli slettet.

Dersom du har spørsmål til forskningsprosjektet, kan du kontakte

Inger Stensaker mobil: 9979 2127, epost: [inger.stensaker@nhh.no](mailto:inger.stensaker@nhh.no). Om du har flere spørsmål kan du også kontakte vårt personvernombud på [personvernombud@nhh.no](mailto:personvernombud@nhh.no).

På oppdrag fra SFN/NHH har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

### **Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å bli observert i møtet/møtene

---

(Signert av informant, dato)

## 8.5 Vedlegg 5: Samtykkeerklæring og informasjonsskriv - intervju

### **Samtykkeerklæring – deltakelse i forskningsprosjekt**

#### **Bakgrunn og formål**

Denne forskningen er en del av RaCE programmet på SNF og NHH. Formålet er å undersøke hvordan norskbaserte virksomheter responderer på radikale teknologidrevne endringer. Vi henvender oss til personer med sentral informasjon om organisatoriske endringer.

#### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Intervjuet vil ta maks 1 time. Dersom du godkjenner det vil vi tar opp intervjuet på lydfil og transkribere det i etterkant. Lydfilen slettes etter transkribering, og den transkriberte versjonen av intervjuet vil anonymiseres.

#### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og informasjonen som lagres sammen med den transkriberte versjonen av intervjuet vil ikke inneholde navn – men en tilegnet kode. Navn og eventuelle kontaktopplysninger, samt dette skjemaet, vil oppbevares adskilt fra intervjudata. Det er kun prosjektgruppen på NHH/SNF som vil kunne få tilgang til de anonymiserte intervjuene.

Din bedrift vil bli anonymisert.

Prosjektet skal etter planen avsluttes juni 2023.

#### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i forskningsprosjektet, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg, og ditt intervju, bli slettet.

Dersom du har spørsmål til forskningsprosjektet, kan du kontakte:

Inger Stensaker mobil: 9979 2127, epost: [inger.stensaker@nhh.no](mailto:inger.stensaker@nhh.no). Om du har flere spørsmål kan du også kontakte vårt personvernombud på [personvernombud@nhh.no](mailto:personvernombud@nhh.no).



På oppdrag fra SFN/NHH har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

### **Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta i intervju

-----  
(Signert av informant, dato)