



COMMITMENT I TEAM

Birthe Brenne Dreier og Kaja Winsnes Eggen

Veiledere:

Post.doc. Therese Sverdrup

Professor Vidar Schei

Masterutredning innen strategi og ledelse

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, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

SAMMENDRAG

I denne masterutredningen utforskes forløperne til commitment til teamarbeid. Det handler om hvordan commitment etableres og utvikles i team, noe som er et hittil lite utforsket område. Det faktum at det er en positiv sammenheng mellom commitment og teamets prestasjoner, samt at bruken av team har økt de senere årene, gjør det relevant å utforske forløperne. En kvalitativ prosesstudie på ett team har blitt gjennomført for å utforske dette. Datamaterialet har blitt samlet inn over tid ved hjelp av tre teknikker: dybdeintervju, observasjon og dagboknotat. Basert på dette datamaterialet konkluderer utredningen med at tre forhold er avgjørende for etableringen og utviklingen av commitment: oppstartsfasen, delegering og psykologiske kontraktsbrudd. En grundig oppstartsfase er viktig for etableringen av commitment, fordi den gir lik forståelse for hva temaet skal jobbe mot og hvordan, samt forventningene til teammedlemmene. Delegering av oppgaver vil ha en positiv innvirkning på utviklingen av commitment gjennom at det gir teammedlemmene økt innflytelse. Psykologiske kontraktsbrudd er negativt for utviklingen av commitment, fordi det utløser frustrasjon og skaper dårlige teamrelasjoner. Det vil derfor være sentralt å forebygge slike brudd, og eventuelt håndtere de dersom de oppstår. Fokus på disse tre forholdene vil øke teammedlemmers commitment til teamarbeidet.

FORORD

Denne masteroppgaven er skrevet som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Oppgaven er skrevet innenfor hovedprofilen strategi og ledelse, og den utgjør 30 studiepoeng.

Det var med utgangspunkt i vår interesse for team og teamledelse at vi ønsket å fordype oss i dette fagområdet. Vi fikk muligheten til å følge et team fra oppstarten og i de påfølgende seks månedene. Det gav oss en unik innsikt i sentrale fenomen knyttet til teamarbeid, noe som var interessant og lærerikt.

Arbeidet med en slik omfattende og langvarig oppgave har vært utfordrende. Vi synes derfor det har vært en stor fordel at vi har vært to sammen. Det har gitt oss muligheten til å ha gode diskusjoner, samt støtte og oppmuntre hverandre på veien. Det har vært positivt både for oppgaven og for vennskapet vårt.

Det er på sin plass å takke våre kontaktpersoner på sykehuset. Uten deres imøtekommenhet og vilje til å sette av tid og ressurser ville ikke studien vært gjennomførbar. I tillegg vil vi spesielt takke teamet som velvillig har delt av sine tanker og refleksjoner med oss i en ellers travel hverdag.

Til slutt vil vi rette en stor takk til våre dyktige veiledere Therese E. Sverdrup og Vidar Schei ved Institutt for strategi og ledelse på Norges Handelshøyskole. De har gitt oss god oppfølging og konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele prosessen. Vi har satt stor pris på deres engasjement og evne til å motivere oss i et utfordrende arbeid.

Bergen, 5. juni 2014

Birthe Brenne Dreier

Kaja Winsnes Eggen

INNHALDSFORTEGNELSE

SAMMENDRAG	II
FORORD	III
1. INNLEDNING	1
1.1. BAKGRUNN	1
1.2. FORMÅL	1
1.3. STRUKTUR	2
2. TEORI	4
2.1. TEAM	4
2.1.1. HVA ER ET TEAM?	4
2.1.2. LEDERSTYRTE TEAM.....	5
2.2. COMMITMENT	7
2.2.1. DEFINISJON.....	7
2.2.2. FORMER.....	8
2.2.3. FAKTORER SOM PÅVIRKER COMMITMENT	8
2.3. OPPSTARTSFASEN	9
2.3.1. HANDLINGSPLAN	10
2.3.2. SAMHANDLINGSPLAN.....	11
2.4. DELEGERING	12
2.4.1. BESLUTNINGSFORMER	13
2.4.2. DELEGERING OG COMMITMENT	13
2.5. PSYKOLOGISKE KONTRAKTER	15
2.5.1. TYPER.....	15
2.5.2. TILSTAND.....	16
2.5.3. PSYKOLOGISKE KONTRAKTER OG OPPSTARTSFASEN	17
2.6. OPPSUMMERING	17
3. METODE	18
3.1. FORSKNINGSTILNÆRMING	18
3.2. FORSKNINGSDESIGN	19
3.3. FORSKNINGSMETODE	19
3.3.1. FORSKNINGSSTRATEGI.....	20
3.4. KONTEKSTEN	22
3.5. INNSAMLING AV DATA	24
3.5.1. UTVALG.....	24
3.5.2. OBSERVASJON	25
3.5.3. DAGBOKSTUDIE.....	27

3.5.4.	INTERVJU	28
3.5.5.	OBSERVASJON, DAGBOKNOTAT OG INTERVJU I ÉN STUDIE.....	33
3.6.	ANALYSE AV DATA.....	34
3.6.1.	TRANSKRIBERING	34
3.6.2.	OPERASJONALISERING	35
3.6.3.	ANALYSE AV PROSESSDATA.....	36
3.7.	EVALUERING AV METODE	40
3.7.1.	VALIDITET	40
3.7.2.	RELIABILITET	42
3.7.3.	ETIKK	45
4.	RESULTATER	47
4.1.	NARRATIV HISTORIE.....	47
4.1.1.	MØTE 1.....	47
4.1.2.	MØTE 2 - 3.....	49
4.1.3.	MØTE 4.....	50
4.1.4.	MØTE 5 - 6.....	50
4.1.5.	MØTE 7.....	51
4.1.6.	MØTE 8 - 11.....	51
4.1.7.	MØTE 12.....	52
4.1.8.	MØTE 13 - 15.....	52
4.1.9.	MØTE 16.....	53
4.1.10.	MØTE 17	53
4.2.	VISUELT KART	53
4.3.	FAKTORER SOM PÅVIRKER COMMITMENT	56
4.3.1.	OPPSTARTSFASEN	56
4.3.2.	DELEGERING	59
4.3.3.	PSYKOLOGISKE KONTRAKTSBRUDD.....	62
4.3.4.	ANDRE FAKTORER	66
5.	DISKUSJON.....	69
5.1.	FAKTORER SOM PÅVIRKER COMMITMENT	69
5.1.1.	OPPSTART	70
5.1.2.	DELEGERING	72
5.1.3.	PSYKOLOGISKE KONTRAKTSBRUDD.....	75
5.2.	BEGRENSNINGER OG VIDERE FORSKNING	76
5.3.	PRAKTISKE IMPLIKASJONER.....	78
6.	KONKLUSJON.....	80

7. REFERANSELISTE.....	81
8. VEDLEGG.....	85
VEDLEGG A – INTERVJUGUIDE FØRSTE RUNDE	85
VEDLEGG B – INTERVJUGUIDE ANDRE RUNDE MEDLEMMER.....	87
VEDLEGG C – INTERVJUGUIDE ANDRE RUNDE LEDER	89
VEDLEGG D – MAL PÅ DAGBOKNOTAT.....	91

FIGURER

FIGUR 2-1: TEAMOPPBYGGING.....	6
FIGUR 2-2: KONTINUUM FOR BESLUTNINGSPROSEDYRER	13
FIGUR 3-1: FORENKLET KART	39
FIGUR 4-1: VISUELT KART	55

1. INNLEDNING

1.1. BAKGRUNN

I de senere år har det skjedd en økning i bruk av team i organisasjoner. Denne utviklingen er et resultat av et mer komplekst arbeidsliv som krever spesialisert kompetanse. Spesialkompetansen koordineres og forenes best i team (Hjertø, 2013). Dette har bakgrunn i at enkelte oppgaver ikke kan bli fullført innen rimelig tid av et enkeltindivid eller av flere individer som arbeider sekvensielt (Edmondson & Nembhard, 2009). Thompson (2011) sier at selv om teamarbeid gir en rekke fordeler, mislykkes så mange som 50-70 %. Et vellykket teamarbeid skyldes ikke flaks, men derimot bevisste handlinger og hardt arbeid hos teamleder og teammedlemmer.

Forskning har vist at mange av fordelene med teamorganisering er relatert til de enkelte medlemmenes commitment til både organisasjonen og teamet (Bishop, Scott & Burroughs, 2000). Det er et skille mellom organisasjonscommitment og teamcommitment fordi organisasjonen er fjernere for et enkeltindivid enn hva et team vil være (Tang & Foote, 2008). Organisasjonscommitment er et nøye utforsket fenomen, men det finnes mindre forskning på teamcommitment (Neininger, Lehmann-Willenbrock, Kauffeld, & Henschel 2010). Forskningen som finnes fokuserer på effektene av at individer føler commitment overfor teamet. Det er empirisk bevist at en følelse av teamcommitment har en positiv sammenheng med teamets prestasjon (Hjertø, 2013). På den andre siden er forskningen knyttet til forløperne til teamcommitment begrenset. Når vi i tillegg vet at det har skjedd en økning i bruk av team, samt at mange av de som deltar i teamarbeid har en perifert rolle, ser vi at utfordringen knyttet til commitment er større enn tidligere. Det gjør det svært aktuelt å studere forløperne til commitment.

1.2. FORMÅL

Med bakgrunn i utbredelsen av team synes vi det er interessant å studere forhold som kan bidra til et vellykket teamresultat. Teorien sier at et av disse forholdene er teammedlemmenes commitment til teamarbeidet (Hjertø, 2013). Det er derfor viktig å være bevisst på hva som påvirker commitment både i oppstarten av et teamarbeid og i det videre løpet. Den eksisterende teorien om hva som påvirker commitment blant

teammedlemmene er begrenset. Bedre forståelse innenfor dette feltet vil derfor være interessant for organisasjoner som benytter teamarbeid, samt for videre forskning.

Formålet med denne studien er å få dybdekunnskap og utvide teorien omkring forløperne til teamcommitment. Vi ønsker å bidra med ny kunnskap og erfaring innenfor dette området, og har formulert følgende problemstilling:

Hvordan etableres og utvikles commitment i team?

Gjennom å følge et konkret team ønsker vi for det første å studere hva som påvirker etableringen av commitment hos teammedlemmene i teamets oppstart. For det andre ønsker vi å finne ut hvordan commitment forandres gjennom hendelser som finner sted i løpet av teamarbeidet. Det er relevant fordi utfordringer knyttet til teammedlemmers commitment har økt i takt med bruken av team. Det er derfor sentralt å vite hvordan man i team bevisst kan sikre commitment til teamarbeidet.

Vi antar at vi vil komme frem til flere forklaringer på dette. Likevel vil ikke vår studie gi en uttømmende oversikt over hvordan commitment etableres og utvikles. Derimot vil vi komme frem til en oversikt som gjør seg gjeldende i det teamet vi studerer. Denne oversikten vil trolig kunne anvendes på team i samme kontekst. Det vil i tillegg være relevant å etterprøve den på team i andre kontekster for å få en mer komplett oversikt.

1.3. STRUKTUR

Oppgaven er delt inn i kapitler for å kunne belyse problemstillingen på best mulig måte. Først presenterer vi relevant teori om team og commitment, samt faktorer som vi antar påvirker commitment til teamarbeidet. Teorien gir leseren grunnleggende forståelse for fenomenet vi studerer. Deretter kommer et metodisk kapittel hvor vi beskriver fremgangsmåten vi har benyttet for innsamling og analyse av data, samt etiske vurderinger. Kapittel fire presenterer resultater basert på analyse av det innsamlede datamaterialet. Videre vil kapittel fem inneholde en oppsummerende diskusjon av funnene i studien, samt berøre praktiske implikasjoner ved studiens funn

og gi forslag til videre forskning. Til sist vil vi i kapittel seks presentere studiens konklusjon.

2. TEORI

I denne delen ønsker vi å presentere relevant teori for studien. Vi vil starte med en kort presentasjon av hva som kjennetegner team generelt, og lederstyrte team spesielt, siden teamet vi har studert har vært lederstyrt. Videre vil vi gi en introduksjon til begrepet commitment. Vi vil avslutte med å fokusere på teori som vi antar er relevant i forståelsen av teammedlemmenes commitment: oppstartsfasen, delegering og psykologiske kontrakter.

2.1. TEAM

I det påfølgende vil vi presentere relevant teori om team, slik at konteksten for oppgaven kan forstås bedre. Det vil først gis en definisjonsmessig avklaring av hva team er, samt en presentasjon av generelle egenskaper og kjennetegn ved team. Videre vil vi fokusere på lederstyrte team, siden slike team har spesifikke karakteristikk som vil være sentrale i studien.

2.1.1. HVA ER ET TEAM?

Formålet med team og samarbeid er at medlemmene i sum skal oppnå bedre resultater (Thompson, 2011). Bakgrunnen for dette er at man gjennom tilrettelegging for utveksling av informasjon i team kan oppnå bedre beslutninger og mer koordinert innsats (Rapp, Ahearne, Mathieu & Rapp, 2009).

Det finnes tre grunnprinsipper ved team som støtter dette. Team er i mange sammenhenger noe annet enn summen av individene i teamet, noen ganger til det bedre. I tillegg er det alltid gjensidig avhengighet mellom medlemmene i team, og som en del av et team har man felles ansvar for resultatene (Hjertø, 2013). Disse prinsippene leder til følgende definisjon av team:

”Et team er en relativt autonom arbeidsgruppe på minst tre personer som i høy grad er ansvarlige for å innfri gruppens resultatmål, og hvor teammedlemmenes relasjoner er gruppens grunnleggende bestanddel.”

Hjertø (2013, s. 32)

Det dreier seg altså om en liten gruppe, som samlet jobber mot et felles mål og hvor relasjonene mellom teammedlemmene er avgjørende. I følge Hjertø (2013) varierer størrelsen på team. I hovedsak dreier det seg om grupper fra tre til ti personer. Dette kommer av at større grupper vil være preget av for mange relasjoner, og grupper med to personer vil utvikle en annen type atferd. Den optimale teamstørrelsen ligger i midtsjiktet. For å kunne betegne en gruppe som et team er det nødvendig at de jobber mot et felles mål; det felles ansvaret for resultatet er nemlig en av de viktigste drivkreftene i team. Til sist bygger alle teamformer på et felles gruppedynamisk perspektiv som dreier seg om sammenkoblede relasjoner mellom mennesker i en organisasjon. Viktigheten av relasjoner og et felles mål er også gjennomgående i andre definisjoner av team:

”Et team er en gruppe personer som er gjensidig avhengige i forhold til informasjon, ressurser og evner, og som søker å kombinere innsats for å oppnå et felles mål.”

Thompson (2011, s. 4)

Thompson (2011) vektlegger fem nøkkelegenskaper ved team i kombinasjon med sin definisjon: team eksisterer for å oppnå et felles mål, teammedlemmer er gjensidig avhengige for å nå et felles mål, team er begrenset i størrelse og stabile over tid, teammedlemmer har autoritet til å styre sitt eget arbeid og interne prosesser, og team opererer i en sosial kontekst.

I denne studien vil disse to definisjonene og de fem nøkkelegenskapene legge rammene for hva vi forstår som et team. Vår utarbeidelse av nye funn og teorier vil ha dette synet på team, og vi vil se på hva som påvirker teammedlemmenes commitment til å arbeide mot felles mål i slike relasjoner.

2.1.2. LEDERSTYRTE TEAM

Ledelse av team vil være grunnleggende for at teamet skal være i stand til å gjennomføre sine oppgaver. God ledelse handler ikke nødvendigvis om den vanlige forestillingen av ledelse som i en hierarkisk struktur, men som en gjensidig prosess som bygger på respekt og tillit mellom den som leder og de som blir ledet. Ledelse innen team avhenger altså av kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider (Levin & Rolfsen, 2004). Teamledelse er en funksjon, og det er funksjonen som er

viktig, ikke hvem eller hvor mange som ivaretar den. Det skilles mellom flere typer team basert på deres form for ledelse, fra lederstyrte til selvstyrte (Hjertø, 2013).

Lederstyrte team kjennetegnes av at det er teamleder som definerer mål, metoder og funksjoner i teamet (Thompson, 2011). Det ligner hierarkisk ledelse, der lederen er sjef og alle andre gjør det sjefen sier (Robbins & Finley, 2001). Teamet selv er kun ansvarlig for gjennomføringen av de gitte oppgavene. Lederstyrte team gir stor kontroll over teammedlemmene og arbeidet de utfører. Det tillater lederen å ha kontroll over prosessene og resultatene teamet gir. En slik organisering kan lønne seg når det er enkle oppgaver med tydelige mål som skal løses (Thompson, 2011).

I slike team finnes det ofte både en ekstern og en intern ledelse. Den eksterne ledelsen er gjerne eieren av teamet (Hjertø, 2013), som utpeker teamleder og teammedlemmene, samt utarbeider mandatet og kontrollerer teamets arbeid (Storch & Søholm, 2005). Den interne ledelsen er teamlederen. En slik leder kan uformelt vokse frem eller den kan skyldes plass i hierarkiet (Hjertø, 2013). Dens ansvar er å sammen med teamet ta avgjørelser om forholdene som ligger innenfor teamets ansvarsområde (Storch & Søholm, 2005). Relasjonen mellom ekstern og intern ledelse kan illustreres ved hjelp av figur 2-1 til høyre.



Figur 2-1 - Teamoppbygging (Hjertø, 2013, s. 66)

Ulempene ved lederstyrte team er knyttet til ansvar.

Teammedlemmene har mindre autonomi, og føler mindre grad av myndiggjøring (Thompson, 2011). Det vil si en lavere grad av frihet, uavhengighet og mulighet når det gjelder planlegging av fremdrift og gjennomføring av et stykke arbeid. Dette leder til lavere indre motivasjon (Hjertø, 2013). Dermed kan lederstyrte team føre til at teammedlemmene føler lavere commitment til arbeidet (Yukl, 2006). Commitment synes å være grunnleggende for å sikre et teams prestasjoner (Hjertø, 2013), og vi vil nå gå nærmere inn på hva commitment til et team og dets arbeid dreier seg om.

2.2. COMMITMENT

I det påfølgende vil vi fokusere på eksisterende teori om commitment. Det finnes mye forskning på individers commitment overfor organisasjonen, men teamcommitment er et mindre utforsket felt (Neininger et al., 2010). Teorien som finnes fokuserer på effektene av teamcommitment. Vi ønsker derimot å studere hva som etablerer og utvikler teamcommitment, og vil i det påfølgende presentere det vi har funnet av relevant teori som kan knyttes til dette. Det er gjort flere forsøk på å oversette begrepet commitment til norsk, men i vårt tilfelle vil ikke noen av disse oversettelsene favne det komplekse fenomenet vi studerer. Vi vil derfor i denne studien benytte det engelske begrepet commitment. Vi vil starte med å gi en forklaring på hva vi legger i begrepet commitment i denne utredningen, samt gi en definisjon av og introduksjon til begrepet. Videre vil vi fokusere på formene for commitment som finnes. Avslutningsvis vil vi peke på spesifikke forhold som påvirker commitment til teamarbeid.

2.2.1. DEFINISJON

Commitment dreier seg i denne sammenhengen om en persons varige tilslutning til et team og teamets tilslutning til sine medlemmer (Thompson, 2011). Vi vil basere oss på denne beskrivelsen av commitment, og vi støtter oss til følgende definisjon:

”Den relative styrken på et individs identifisering med, og involvering i, et bestemt team.”

Bishop & Scott (2000, s. 439)

Det handler altså om teammedlemmers tilknytning til teamet, samt at teammedlemmene viser engasjement og vilje til å bidra i teamarbeidet. Commitment kan på bakgrunn av definisjonen karakteriseres av at man har en sterk tro på teamets mål og verdier, og dermed en vilje til å legge ned betydelig innsats for teamet og teamets arbeid, samt at man har et sterkt ønske om å beholde medlemskapet i teamet (Bishop & Scott, 2000). Commitment kan derfor forstås i retning av positivt forpliktende engasjement (Hjertø, 2013), og det kan føre til at teammedlemmer tar på seg en ekstrarolleatferd (Bishop & Scott, 2000). Ekstrarolleatferd vil si atferd som støtter det sosiale og psykologiske miljøet i teamet, som ikke direkte er knyttet til

oppgavene teamet skal utføre, men til omgivelsene oppgavene skal utføres i. Det er empirisk bevist at en følelse av teamcommitment har en positiv sammenheng med teamets prestasjon (Hjertø, 2013).

2.2.2. FORMER

Det skilles mellom ulike former for commitment avhengig av om man føler seg committet fordi man ønsker det, bør det eller trenger det. Affektiv commitment er commitment fordi man ønsker det (Hjertø, 2013), og referer til medlemmenes emosjonelle tilknytning til teamet (Meyer & Allen, 1991). Normativ commitment knytter seg til commitment fordi man bør, og den deles i moralsk plikt og følelsen av å stå i gjeld til noen. Til slutt har vi behovscommitment, som knytter seg til at man trenger å opprettholde commitment for å oppnå personlige fordeler. De fleste medlemmer i en organisasjon har to agendaer: en knyttet til hva som er best for teamet og en knyttet til hva som er best for en selv (Hjertø, 2013). Formene for commitment er ikke gjensidig utelukkende, og de kan derfor ses som komponenter av commitment istedenfor former for (Meyer & Allen, 1991).

2.2.3. FAKTORER SOM PÅVIRKER COMMITMENT

Basert på teorien om former for commitment fremkommer det at formen avhenger av hvorvidt man bør, trenger eller ønsker å være committet. Bakgrunnen for hvordan commitment utvikler seg varierer over disse formene. Det finnes eksisterende teori som fokuserer på forløpere til de ulike formene for commitment på organisasjonsnivå. Vi ønsker derimot å studere teamcommitment generelt, og hvordan teamarbeidet påvirker commitment, og vil derfor trekke ut de forhold vi antar er relevante fra teorien. Når det gjelder teamcommitment er det i hovedsak teammedlemmenes erfaring og opplevelse i teamet som påvirker commitment (Neininger et al., 2010), men det skjer gjennom spesifikke forhold i teamarbeidet. Vi vil videre behandle noen slike spesifikke forhold, som er utledet fra den begrensede teorien som eksisterer.

Commitment betegnes som en fremvoksende egenskap. Det er egenskaper som medlemmene i teamet allerede har når arbeidet starter opp, men som er dynamiske i den forstand at de utvikler seg gjennom hele arbeidsprosessen (Hjertø, 2013). En av faktorene som påvirker commitment er alternativene som er tilgjengelig for teammedlemmene og teamet (Thompson, 2011). Med alternativer siktes det til at

teammedlemmene har andre arbeidsoppgaver i tillegg til teamarbeidet, noe som fører til at de må foreta en prioritering mellom de. Videre vil tilfredshet med de andre teammedlemmene være positivt relatert til commitment, samt den gjensidige avhengigheten til oppgaven de som team skal løse (Bishop & Scott, 2000).

Utviklingen av commitment baserer seg i tillegg på et bytteforhold hvor teammedlemmet mottar noe fra teamet og dermed committer seg til teamet. Det dreier seg om at teammedlemmene får noe igjen for sin deltakelse i teamet. Det kan for eksempel være støtte eller assistanse (Neininger et al., 2010). I forkant av teamarbeidet har teammedlemmene en forventning til prosessen og hva de kan få igjen, og hvorvidt denne svarer overens med forventningene vil påvirke utviklingen av commitment. Det avgjørende i forhold til commitment vil være hvordan teamarbeidet utarter seg i forhold til disse forventningene (Meyer & Allen, 1991). En teori som ser på nettopp bytteforhold og forventninger er psykologisk kontraktsteori, og vi antar at denne teorien kan hjelpe oss å forklare utviklingen av commitment.

Teammedlemmers tilbøyelighet til å vise commitment vil også være knyttet til deres personlige behov for å oppnå noe gjennom teamarbeidet. Graden av autonomi, og da særlig desentralisering av beslutningsmyndighet, vil ha en positiv innvirkning på deres commitment (Meyer & Allen, 1991). Autonomi og beslutningsmyndighet leder oss inn på at teori omkring delegering kan være med på å forklare utviklingen av commitment.

Den eksisterende teorien er inne på flere forhold som påvirker utviklingen av commitment, men disse er ikke tydeliggjort innenfor en teoretisk ramme. Basert på det som er forklart over antar vi at psykologiske kontraktsteori og delegeringsteori kan forklare utviklingen av commitment. Derfor ønsker vi å gå i dybden på teori omkring dette. Med utgangspunkt i problemstillingen som også omhandler etablering av commitment, vil det være naturlig å i tillegg presentere teori om oppstartsfasen.

2.3. OPPSTARTSFASEN

Oppstartsfasen må antas å være sentral for etableringen av teammedlemmenes commitment fordi den legger grunnlaget for hva som forventes av medlemmene i

teamarbeidet. Denne fasen danner utgangspunktet for hvordan teamet skal nå målet og hvordan de skal jobbe sammen, og dermed vil det legge føringer for i hvilken grad medlemmene ser behovet for å vise commitment.

Oppstartsfasen er første fasen i teamarbeid, hvor man planlegger hva og hvordan man skal løse oppgaven (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001). Denne fasen er sentral. Gersick (1988) fant at team som ikke planlegger hva de skal gjøre og hvordan de skal jobbe sammen, risikerer en prosess som mangler mål og samhandling. Team som bruker god tid på å planlegge, derimot, har gode muligheter for å styre prosessen i riktig retning og oppnå effektivitet. En nyere studie utført av Mofoss, Nederberg, Schei og Sverdrup (2012) fant at de første minuttene i et team legger sterke føringer på hvordan teamet vil fungere. Resultatene fra studien viste at planleggingsaktiviteter som utarbeidelse av en handlingsplan og en samhandlingsplan er svært avgjørende for både effektivitet og tilfredshet.

Handlingsplan dreier seg om hvordan teamet skal nå målet, mens samhandlingsplan knytter seg til hvordan teamet skal jobbe sammen (Mathieu & Rapp, 2009). Vi vil i det påfølgende gå nærmere inn på hva en handlingsplan og en samhandlingsplan innebærer.

2.3.1. HANDLINGSPLAN

I følge Mathieu og Rapp (2009) utvikles handlingsplanen før man starter arbeidet med å løse teamets oppgave, og det er en gjennomtenkt plan for hva teamet har til hensikt å gjøre. Fokuset i denne planen er målet som skal nås og hvordan man skal nå det.

En handlingsplan består av to hovedelementer. Det første er målformulering, hvor man identifiserer og prioriterer både delmål og endelige mål. Det sentrale er hva og hvor mye som skal gjøres til angitte tidsfrister, samt kvalitetsmålene. Dette er verdifullt fordi det skaper en felles forståelse for hva formålet med teamets arbeid er. I tillegg bidrar det også til at leveranser blir levert på tid, til riktig kvalitet, og at teamet arbeider sammen for å oppnå effektivitet (Marks et al., 2001) (Smith, Locke & Barry, 1990). Det andre hovedelementet i handlingsplanen er strategi. Dette innebærer å utarbeide en bevisst strategi i forhold til hvordan teamet skal løse oppgaven, og en overordnet plan for hvordan denne strategien skal gjennomføres (Marks et al., 2001).

2.3.2. SAMHANDLINGSPLAN

En samhandlingsplan handler som nevnt om hvordan teamet skal jobbe sammen. Det sentrale er at medlemmene blir enige om dette før de konkret går i gang med å løse oppgaven (Mathieu & Rapp, 2009). En samhandlingsplan inneholder gjerne flere dimensjoner, og er derfor mer sammensatt enn en handlingsplan (Mofoss et al., 2012).

Å utarbeide en samhandlingsplan innebærer å jobbe konkret og systematisk med å lage en samarbeidsplan, enten i form av en formell teamkontrakt eller ved at teammedlemmene mer uformelt diskuterer og kommer til enighet (Mathieu & Rapp, 2009). Sentrale forhold er blant annet normer og spilleregler, samt roller og ansvarsområder (Mofoss et al., 2012). Siden hvert team lever sitt eget liv må samhandlingsplanens innhold og omfang tilpasses teamets situasjon for at den skal fungere (Mathieu & Rapp, 2009). Hjertø (2013) sier at utarbeidelsen av en samhandlingsplan i form av en teamkontrakt er en sentral del av oppstartsfasen. Mathieu & Rapp (2009) hevder at det er dokumentert at team som utformer en teamkontrakt, gjør det gjennomsnittlig bedre enn team som ikke gjør det.

Til tross for at kontrakten er dynamisk i forhold til det enkelte team, gir Hjertø (2013) et eksempel på en struktur for en teamkontrakt. Et av elementene i denne strukturen er fordeling av ansvarsroller innad i teamet. Teammedlemmene bør fordele ansvarsområdene seg i mellom. Det handler om hvem som skal ta ansvar for hva. Dette bidrar til at man i større grad får utnyttet styrkene til hver enkelt i teamet og gi klarhet i ansvar for individuelle oppgaver. Videre bidrar det til at teammedlemmenes innsats er godt koordinert og at de er gjensidig ansvarlige (Mofoss et al., 2012).

Et annet element i Hjertø (2013) sin struktur som bør være med i en teamkontrakt er faste møtetidspunkt. I fremdriftsplanen, som er en del av teamkontrakten, bør man sette av faste møter. Årsaken til dette er at team ofte er sårbare i forhold til linjeorganisasjonen, fordi teamarbeidet gjerne blir betraktet som en ekstrajobb som må vike når sjefen på linjen ber en om å gjøre et eller annet. Videre bør det være møteplikt på teammøtene. Medlemmene er gjensidig avhengige av hverandre, og derfor er konsekvensene av at én er borte stor. I Mofoss et al. (2012) sin studie faller dette inn under normer og spilleregler. Normer er delte forventninger som guider atferd, og fordi de dannes tidlig skaper de forventninger til hva som skal skje videre.

Katzenback & Smith (1993) sier at et team eksplisitt bør diskutere normer og regler for deltakelse, oppmøte og avbrytelser i forbindelse med møter. Dette vil være kritisk å få avklart for å nå teamets formål og prestasjonsmål.

Med utgangspunkt i dette ser vi at oppstartsfasen i form av handlingsplan og samhandlingsplan er relevant for teamets resultat. Vi antar at det blant annet skyldes at denne fasen legger føringer for hvorvidt teammedlemmene etablerer commitment til teamet på likt grunnlag. I det påfølgende vil vi presentere delegering, som er en annen faktor som vi antar vil påvirke commitment underveis i teamarbeidet.

2.4. DELEGERING

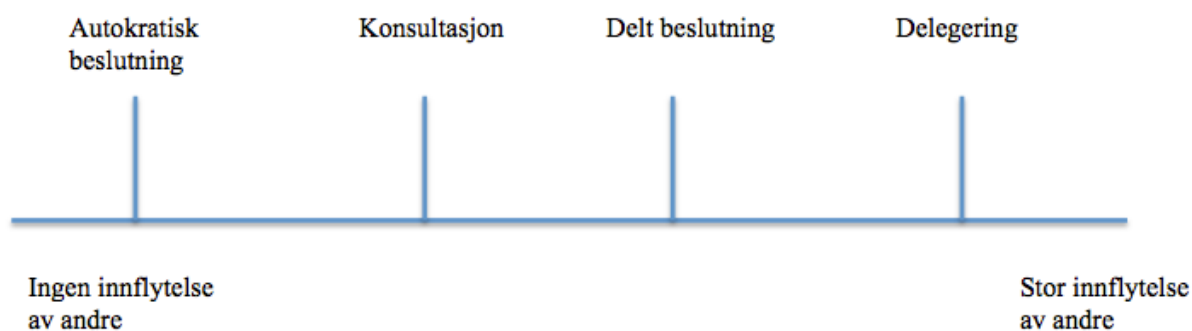
Det finnes mye teori om delegering innenfor ledelse på organisasjonsnivå (Bang, 2007). En undersøkelse utført av Kairos Future & Mind the Gap (2006) viste at ledere i både offentlig og privat sektor oppfatter delegering som svært sentralt i lederrollen. Det finnes derimot lite etablert teori om delegering innenfor team og effektene av det, men enkelte deler av delegeringsteorien på organisasjonsnivå vil trolig kunne anvendes på teamnivå.

I tradisjonell forstand ser vi på delegering som å gi ansvar eller myndighet til underordnede (Bernt, 2013). Det kan være ansvar for å utføre en oppgave eller myndighet til å ta en beslutning. Det handler om at man ikke utfører arbeidsoppgavene eller tar beslutningene selv, men administrerer andre til å gjøre det. To begrep er altså spesielt sentrale innenfor delegering, nemlig ansvar og myndighet. Delegering innebærer å gi medarbeideren ansvar for oppnåelse av et bestemt resultat, samt den myndighet vedkommende trenger for å ivareta dette ansvaret (Bang, 2007).

Thompson (2011) hevder at bakgrunnen for delegering er todelt. For det første inviterer det andre til å ta del i utførelsen av arbeidet, og for det andre frigir det tid for ledere som har mange oppgaver. Dette svarer til begge partenes ønsker: Den underordnede får ta del i arbeid som vedgår bedriften, noe vi antar er ønskelig, mens organisasjonen og lederen oppnår mer effektiv bruk av tiden.

2.4.1. BESLUTNINGSFORMER

Delegering resulterer i deltakelse fra den det blir delegert til. For å kunne se delegering i sammenheng med andre former for deltakelse, kan man benytte Yukls (2006) kontinuum for beslutningsprosedyrer, vist i figur 2-2 under. Yukl sier at det eksisterer fire ulike former, hvor delegering er et av ytterpunktene.



Figur 2-2 - Kontinuum for beslutningsprosedyrer (Yukl, 2006, s. 83)

En autokratisk beslutning innebærer at lederen tar beslutningen uten å spørre de rundt seg om råd eller innvendinger (Yukl, 2006). Ved konsultasjon spør lederen de rundt seg om deres meninger og ideer, før hun tar den endelige beslutningen alene. Delt beslutning innebærer at lederen diskuterer beslutningsproblemet med andre. Til sist har vi delegering, som betyr at lederen gir en enkeltperson eller en gruppe myndighet og ansvar for å ta en beslutning. Selv om lederen vanligvis spesifiserer hvilke rammer som er gjeldende, er innflytelsen fra andre stor ved delegering.

For et team sin del innebærer delegering at teammedlemmene, alene eller sammen, får myndighet til å ta en beslutning (Thompson, 2011). De mest sentrale aspektene knyttet til graden av delegering er 1) omfanget av ansvar, 2) tillatt grad av skjønn og valgmuligheter når man utøver sitt ansvar, 3) hvorvidt man har tillatelse til å implementere beslutninger uten godkjenning fra overordnet, 4) rapporteringskrav, og 5) flyten av informasjon vedrørende ytelse (Yukl, 2006).

2.4.2. DELEGERING OG COMMITMENT

Det er gjort lite systematisk forskning på effektene av delegering. Det som er gjort synes likevel å støtte opp om at det er klare effektivitetsgevinster å hente ved riktig

bruk av delegering. Blant annet ser man en sammenheng mellom delegering og commitment (Yukl, 2006).

En potensiell fordel ved delegering er at den det delegeres til føler seg mer committet til å gjennomføre de beslutninger vedkommende selv har fattet (Bang, 2007). Personer som har betydelig innflytelse på beslutningsprosessen identifiserer seg med prosessen og oppfatter beslutningen som deres egen. Følelsen av eierskap øker deres motivasjon til å implementere beslutningen på en god på måte. Deltakelse gir også bedre forståelse for bakgrunnen for beslutningsproblemet, noe som igjen gir bedre forståelse for hvordan de selv vil bli påvirket av beslutningen. Dette vil redusere eventuell motstand. På den andre siden vil den det blir delegert til få redusert commitment dersom delegeringen ses på som en manipulerende taktikk av lederen, oppgaven er umulig å gjennomføre eller ser på delegeringen som en urettferdig økning i arbeidsmengde (Yukl, 2006).

Forskning viser at muligheten til å uttrykke sin mening og bli hørt før den endelige beslutningen tas kan ha fordelaktige effekter uavhengig av den faktiske innflytelsen på den endelige beslutningen (Yukl, 2006). Følelsen av å ha blitt behandlet med verdighet og respekt bidrar til dette, fordi de blir mer fortrolige med prosessen. På teamnivå vil dette innebære at teammedlemmene har innflytelse på prosessen, og eventuelt den endelige løsningen. Det vil ha positiv innvirkning på teamarbeidet, noe vi antar skjer gjennom økt commitment til teamarbeidet. Man skal likevel være oppmerksom på at når medlemmene ikke har innflytelse på den endelige beslutningen, bare prosessen, er det ikke gitt at man føler sterkt eierskap til den endelige beslutningen.

Teorien om delegering på organisasjonsnivå sier at delegering fører til økt commitment til organisasjonen, fordi den det delegeres til vil føle større eierskap til prosessen når hun selv har hatt innflytelse. Vi antar at denne sammenhengen vil være gjeldende på teamnivå også, det vil si at delegering påvirker commitment til teamarbeidet. Et annet forhold som vi antar har påvirkning på commitment er psykologiske kontrakter. Teori omkring denne sammenhengen presenteres i det påfølgende.

2.5. PSYKOLOGISKE KONTRAKTER

Team er en kontekst der ansatte tilbringer mye tid sammen, og det kan derfor være interessant å se på relasjonene mellom medlemmene og hvilken påvirkning det har på commitment til teamarbeidet. I det påfølgende vil vi presentere grunnleggende teori om psykologiske kontrakter, samt teori om såkalte brudd på psykologiske kontrakter. Vi vil se på psykologiske kontrakter i lys av et nyere, horisontalt fokus, nemlig forholdet mellom kolleger som er på samme nivå i organisasjonen (Sverdrup, 2012). Nevnte Sverdrup har i sin avhandling forsøkt å bidra til dette fokuset gjennom å se på relasjoner mellom teammedlemmer, og vi vil derfor i stor grad ta utgangspunkt i dette.

En psykologisk kontrakt dreier seg om de gjensidige forventningene som oppstår mellom parter (Rosseau, 1989). Det handler rett og slett om at man føler seg nødt til å gi tilbake når man har fått noe, både på godt og på vondt. Det er forventningene, eller oppfatningene, partene har til hverandre som danner grunnlaget for slike kontrakter (Rosseau, 1995). På bakgrunn av dette utvikler teammedlemmer psykologiske kontrakter av ulik type med hverandre. Disse ulike kontraktene har derfor også ulik innvirkning i forhold til blant annet teammedlemmenes engasjement (Sverdrup, 2012).

2.5.1. TYPER

Det er blitt foreslått flere ulike typologier for konseptualisering av kontraktene. Sverdrup (2012) fant at det i hovedsak er to typer kontrakter som utmerker seg: en relasjonell kontrakt og en oppgavefokusert kontrakt.

Den oppgavefokuserede kontrakten handler om forventninger til selve utførelsen av oppgavene i teamet (Sverdrup, 2012). Det kan for eksempel være forventninger om informasjonsdeling og kunnskapsdeling, eller forventninger om lik arbeidsfordeling. Den relasjonelle kontrakten, derimot, handler om å være der for hverandre utover å utføre selve oppgaven, det vil si forventninger om å støtte hverandre, gi hverandre anerkjennelse, være fleksibel, samt å kunne omgås sosialt. Studier har imidlertid vist at der teammedlemmene har en relasjonell kontrakt, har de også en oppgavefokusert kontrakt. Først utvikles det en oppgavebasert kontrakt, og deretter eventuelt en

relasjonell kontrakt. En relasjonell kontrakt innebærer derfor begge typene. Studier har vist at team som har relasjonsbaserte kontrakter samarbeider bedre, er mer engasjerte og ønsker å bli værende i teamet sammenlignet med team som har utelukkende oppgavebaserte psykologiske kontrakter.

2.5.2. TILSTAND

Med psykologisk kontraktstilstand siktes det til om medlemmene opplever brudd eller oppfyllelse av kontrakten (Sverdrup, 2012). Vi vil i det påfølgende gå nærmere inn på brudd siden det er det viktigste bidraget fra teorien om psykologiske kontrakter (Coyle-Shapiro & Conway, 2004).

2.5.2.1. PSYKOLOGISKE KONTRAKTSBRUDD

I følge Rosseau & Parks (1993) oppstår psykologiske kontraktsbrudd dersom en av partene opplever at den andre parten ikke har overholdt en eller flere av sine forpliktelser i forhold til den psykologiske kontrakten. Psykologiske kontraktsbrudd kan forekomme på tre forskjellige måter: 1) parten bryter kontrakten selv om hun både evner og ønsker å oppfylle den (inadvertent), 2) parten ønsker, men evner ikke å oppfylle kontrakten fordi noe kommer i veien (disruptive), og 3) parten evner, men ønsker ikke å etterleve kontrakten (reneging). Sistnevnte er med andre ord en bevisst handling for å underminere kontrakten. Hvorvidt parten som blir påført det psykologiske kontraktsbruddet oppfatter det som en bevisst eller ubevisst handling fra den andre parten vil ha stor betydning for hvordan hun reagerer (Rosseau, 1995).

Brudd på psykologiske kontrakter kan ha flere negative konsekvenser. Coyle-Shapiro & Parzefall (2008) hevder blant annet at på organisasjonsnivå har psykologiske kontraktsbrudd blitt påvist å føre til lavere organisasjonsengasjement, lavere forpliktelser fra ansatte overfor organisasjonen og mer kyniske holdninger overfor organisasjonen. Dette viser derfor en sammenheng mellom psykologiske kontrakter og commitment.

Når det gjelder team har studier vist at når teamrelasjonene er gode vil det være større sannsynlighet for at de ansatte vil øke sitt commitment enn når teamrelasjonene er dårlige (Bal & Vink, 2011). Andre studier har vist at team som primært opplever oppfyllelse av de psykologiske kontraktene har bedre samarbeid, høyere engasjement,

høyere levedyktighet og høyere prestasjoner enn team som til stadighet opplever psykologiske kontraktsbrudd (Sverdrup, 2012).

2.5.3. PSYKOLOGISKE KONTRAKTER OG OPPSTARTSFASEN

Det er i hovedsak i oppstartsfasen at de psykologiske kontraktene formes. Som nevnt over er det sentralt å kartlegge forventninger teammedlemmene har til hverandre i denne fasen. På denne måten former man proaktivt de psykologiske kontraktene i teamet. Mer spesifikt innebærer dette å lage en handlingsplan og en samhandlingsplan. Det fører til at teamet presterer bedre, og at teammedlemmene er mer fornøyde (Mofoss et al., 2012). Videre i teamets levetid er det viktig å være bevisst hvilke psykologiske kontrakter som utvikles, samt å håndtere eventuelle psykologiske kontraktsbrudd (Sverdrup, 2012). Conway og Briner (2002) fant i sin studie at psykologiske kontraktsbrudd skjer relativt hyppig, og at det er nærmest umulig å unngå slike brudd. Det er derfor sentralt å kunne håndtere psykologiske kontraktsbrudd. En reforhandling etter et psykologisk kontraktsbrudd kan av den grunn bidra til at relasjonene blir bedre.

Denne teorigjennomgangen indikerer en sammenheng mellom psykologiske kontraktsbrudd og commitment. På organisasjonsnivå innebærer denne sammenhengen at commitment reduseres når slike kontraktsbrudd oppstår. Dette antar vi at også er gjeldende for team.

2.6. OPPSUMMERING

I dette kapitlet har vi definert hva vi vil forstå som et team i denne studien. Vi har gått nærmere inn på eksisterende teori omkring fenomenet vi ønsker å studere, nemlig commitment. Deretter har vi presentert teori om tre overordnede forhold som vi antar har innvirkning på teammedlemmenes commitment. Disse er oppstartsfasen, delegering og psykologiske kontraktsbrudd. Denne teorigjennomgangen legger grunnlaget for vår studie, hvor formålet er å kartlegge hvordan teammedlemmene etablerer og utvikler commitment til teamarbeidet.

3. METODE

Hensikten med dette kapittelet er å beskrive og argumentere for våre metodiske valg. Vi vil innledningsvis presentere forskningstilnærmingen, forskningsdesignet og forskningsmetoden vi har benyttet. Videre vil vi beskrive konteksten for studien, samt presentere hvordan datamaterialet er samlet inn og analysert. Til slutt vil vi evaluere metoden, samt fokusere på etiske utfordringer vi har møtt og håndtert.

3.1. FORSKNINGSTILNÆRMING

I følge Saunders, Lewis og Thornhill (2012) eksisterer det to ulike forskningstilnærminger: deduktiv og induktiv. Hensikten med oppgaven og problemstillingen vil være avgjørende for valg av tilnærming. Ved induktiv tilnærming tar man utgangspunkt i de innsamlede dataene og utvikler teorier på bakgrunn av disse. Formålet med slike studier er å forstå, søke mening og/eller formulere antakelser. Tilnærmingen egner seg godt i situasjoner der det finnes lite etablert teori å støtte seg til (Espedal, 2013).

Formålet med denne studien var å studere et team i dybden. Vi ønsket å studere oppstartsfasen, og se på hvordan den påvirker dynamikken og utviklingen i teamet. Vi samlet inn mangfoldig data om teamet ved hjelp av observasjon, dagboknotat og intervju, noe som ledet oss inn på fenomenet commitment sin betydning. Det viste seg at commitment til teamarbeidet var varierende blant medlemmene, og at dette hang sammen med flere forhold, blant annet oppstartsfasen. Når vi gjennomgikk teori fremkom det at forløperne til commitment var et lite utforsket område, og vi ønsket derfor å gå nærmere inn på dette. Med bakgrunn i dette formulerte vi problemstillingen. Det var altså de innsamlede dataene som formet vår problemstilling, samt at de ledet til teorien studien utvikler. Dermed ser vi at studien har hatt en induktiv tilnærming. Til tross for at det eksisterer lite teori baserer studien seg på eksisterende teori som det kan relateres til, men ikke nødvendigvis beskrives av. Den eksisterende teorien danner bakteppet for studien, mens problemstillingen knytter seg til et nytt og lite utforsket område innen team.

3.2. FORSKNINGSDESIGN

Forskningsdesign refererer til den overordnede planen for hvordan man tenker å besvare problemstillingen (Saunders et al., 2012). Det skilles mellom tre ulike typer forskningsdesign: eksplorerende, beskrivende og forklarende. Eksplorerende design er nyttig når man ønsker å utforske områder og få bedre forståelse for et fenomen. Vi ønsket å utforske forhold som påvirket teamets prestasjoner. Når vi gikk inn i teamet hadde vi ikke klart for oss hva vi ønsket å undersøke, men hovedfokuset var på oppstartsfasen. Utover i prosessen kom det frem at commitment var varierende blant teammedlemmene. Vi ønsket å gå i dybden og få bedre forståelse for forløperne til dette fenomenet. Det var relevant på bakgrunn av at den eksisterende teorien sa at commitment er positivt for teamets prestasjoner (Hjertø, 2013). Det faktum at det var lite eksisterende teori knyttet til forløperne til commitment underbygde at det var viktig med en åpen og fleksibel tilnærming til studien. Dermed synes eksplorerende design å være godt egnet.

3.3. FORSKNINGSMETODE

Forskningsmetode referer til hvordan man tilnærmer seg data, og den må være tilpasset spørsmålet man ønsker å undersøke (Saunders et al., 2012). Det skilles mellom to forskningsmetoder: kvalitativ og kvantitativ. I en kvalitativ studie samler man inn data i ikke-numerisk form, det vil si ord, bilder og lignende. Forskere som benytter denne forskningsmetoden er interessert i å forstå og søke innsikt i fenomenet.

Utgangspunktet for studien var å studere oppstartsfasen og dens påvirkning på teamarbeid ved hjelp av en induktiv tilnærming. Dette begrunner behovet for en fleksibel forskningsmetode. Kvalitativ metode er best egnet for studier med induktive tilnærminger hvor målet er å skaffe et rikere teoretisk perspektiv (Saunders et al., 2012). Problemstillingen som ble utformet et stykke ut i studien var åpen, og det var på forhånd ikke mulig å si noe om utfallet. Følgelig var det nødvendig med detaljert informasjon. Dette førte til at vi valgte en kvalitativ fremgangsmåte. Vi ønsket å utforske og gå i dybden på fenomenet.

Når det gjelder datatypen som samles ved hjelp av den ovennevnte metoden, skilles det hovedsakelig mellom to former: primær og sekundær (Saunders et al., 2012).

Primærdata er data som er samlet inn av forskeren for studiens bestemte formål. Denne typen data samles inn gjennom for eksempel intervjuer. Sekundærdata er derimot annenhånds datamateriale som er samlet inn for et annet formål. Ettersom commitment i team er et lite utforsket fenomen har vi ikke funnet relevante sekundærkilder. Derfor er denne studien utlukkende basert på primærdata, samlet inn i form av observasjon av teammøter, dybdeintervjuer og dagboknotater fra teammedlemmene.

3.3.1. FORSKNINGSSTRATEGI

Som forskere tok vi et bevisst valg om selv å gå dypt inn i prosessen. Vi samlet detaljerte, kvalitative data i sann tid, først og fremst for å kunne bygge teori. Vår tanke bak dette var at for å få en grundig forståelse for hvordan og hvorfor hendelser skjer over tid, må vi selv være inne i prosessen og studere den direkte. Det var derfor naturlig med en prosesstudie, og vi samlet inn data som strakk seg både i tid og omfang. Vi hadde som nevnt en åpen, induktiv tilnærming, noe de fleste forskere bruker i prosesstudier (Mintzberg, 1979). I det påfølgende vil vi si hva vi mener med prosessdata og prosesstudie, samt å beskrive vårt datamateriale.

3.3.1.1. PROESSDATA OG PROSESSTUDIE

Prosessdata handler om å forstå hvordan ting utvikler seg over tid og hvorfor de utvikler seg på den måten de gjør (Huber & Van de Ven, 1990). På bakgrunn av det består prosessdata av historier om hva som skjer og hvem som gjør hva når, det vil si hendelser, aktiviteter og valg over tid (Langley, 1999).

Prosessdata som er samlet i virkelige organisasjonskontekster, slik som i vår studie, har flere egenskaper som gjør de kompliserte å håndtere. Disse kjennetegnene kan deles opp i fire hoveddeler. For det første består de av sekvenser av hendelser som forskere ofte er mindre familiære med. For å kunne avdekke mønstre må disse hendelsene derfor igjennom en kodingsprosess. Dette vil vi beskrive nærmere i analysedelen. For det andre inkluderer de ofte flere analysenivå og analyseenheter hvor grensene er uklare og tvetydige (Langley, 1999). Prosessdata er altså mer flytende og kan spre seg utover både tid og sted (Pettigrew, 1992). For det tredje varierer dataenes forankring i forhold til presisjon, varighet og relevans. Til sist er prosessdata, til tross for fokuset på hendelser, ofte svært varierende i form av at de

blander elementer fra ulike områder. For eksempel trekker de inn fenomener som endrede relasjoner, tanker, følelser og fortolkninger (Langley, 1999).

Sammenligner man vårt datamateriale med de fire kjennetegnene kan man trekke klare paralleller. Når det gjelder første kjennetegn, at prosessdata består av sekvenser av hendelser vi som forskere er mindre familiære med, ser vi at vårt datamateriale i hovedsak består av observasjon av teammøter, hvor etableringen og utviklingen av teammedlemmenes commitment er mer eller mindre synlig. Team er en setting vi som forskere er mindre familiære med. Dermed kan det være vanskelig å forstå på hvilken måte ulike hendelser illustrerer og virker inn på fenomenet vi studere. Likevel opplever vi at vi har fått bedre og bedre forståelse for denne settingen på bakgrunn av at vi har fulgt teamet tett, samt at vi har hatt formelle og uformelle samtaler med ulike personer som har kjennskap til teamarbeidet.

Videre ser vi at vårt datamateriale bærer preg av at det sprer seg utover tid og sted. Det er ikke nødvendigvis så enkelt å definere analysenivå og analyseenheter. Arbeidet vi studerer er på teamnivå, mens datamaterialet vi samler inn er knyttet til de enkelte medlemmenes commitment til teamarbeidet. Det er likevel hensiktsmessig å aggregere funnene opp på teamnivå. Dette gjør det mulig å studere teamcommitment generelt, og dermed begrense betydningen av personavhengige forhold. Dermed vil analysen være på teamnivå. En analyseenhet er en spesifikk hendelse, men vi skiller mellom ulike typer hendelser; det kan for eksempel være en beslutning, en samtale eller det faktum at et av teammedlemmene ikke møter opp på planlagte møter. Videre er prosessen vi følger vanskelig å avgrense helt presist, og vi har ved flere anledninger vært nødt til å se teamarbeidet i sammenheng med andre elementer som i utgangspunktet ikke er en del av vår studie. Vi har med andre ord studert et komplekst fenomen som det er vanskelig å se på isolert. På den andre siden er en av årsakene til at vi har benyttet en kvalitativ metode nettopp at vi skal ta konteksten i betraktning (Pettigrew, 1992) (Yin, 1994). Til tross for at det gir oss flere analyseenheter som er vanskelig å skille fra hverandre og som dermed gjør analysen komplisert (Langley, 1999), vil vi påstå at det har gitt oss et grundigere datamateriale.

Det tredje kjennetegnet ved prosessdata er at de varierer i presisjon, varighet og relevans. Som nevnt tidligere består vårt materiale av både observasjon, intervju og

dagboknotat. Når vi har samlet inn datamaterialet har vi tilstrebet å dokumentere så nøyaktig som over hodet mulig. Til tross for denne nøyaktigheten vil bestemte fenomen utebli, mens andre, mindre viktige fenomen vil være inkludert. Store deler av vårt materiale er derfor irrelevant for vår studie, mens andre deler har blitt brukt aktivt. For eksempel i dagboknotatene skriver teammedlemmene sine egne refleksjoner. Mange av disse refleksjonene svarer direkte på det vi spør om og er presise skildringer som er svært verdifulle for vår studie, mens andre skildringer er korte, gjerne i stikkordsform, og er så unøyaktige at de ikke har verdi for vår studie.

Til sist ser vi at vårt datamateriale består av ulike elementer fra ulike områder. For eksempel har vi i løpet av observasjonene, intervjuene og dagboknotatene fått kjennskap, både indirekte gjennom fortolkning og direkte gjennom utsagn, til teammedlemmenes tanker og følelser. Videre består vårt datamateriale også av våre egne fortolkninger, det vil si de meningene vi finner i ulike utsagn, hendelser og lignende.

Oppsummert kan man altså si at prosessdata, som vi står overfor i vår studie, er data bestående av hendelser som gir forklaringer i form av sekvenser av aktiviteter som fører til et spesielt utfall. Å forstå mønstre i de ulike hendelsene er altså en nøkkel for å utvikle prosessteori, slik vi skal gjøre. Dette er ikke en enkel utfordring, siden man står overfor en enorm mengde informasjon som skal organiseres. Denne kompleksiteten reflekterer det fenomenet vi har studert, og gir således et godt bilde. Kompleksiteten gjør det riktignok vanskelig å vite hvor man skal starte (Langley, 1999). Hvordan vi har håndtert dette vil vi beskrive nærmere i delkapitlet om analyse av data.

3.4. KONTEKSTEN

Konteksten for studien var et team i sin reelle setting. Ved oppstarten av denne studien hadde vi ikke andre krav til teamet enn at det falt inn under definisjonen som er presentert i teorikapitlet. Vi vil i det påfølgende presentere noen generelle kjennetegn ved teamet som er relevant for forståelsen av denne studien.

Vi har forsket på et team bestående av fire personer på et av Norges største sykehus. Teamet ble sammensatt som en prosjektgruppe, noe som er vanlig prosedyre ved sykehuset når større utfordringer skal håndteres. I forkant av dette hadde det blitt etablert en styringsgruppe som satte mandatet for oppgaven, la inn bestillingen til prosjektgruppen, og som skulle ta den endelige avgjørelsen i etterkant av prosjektgruppens arbeid. Teamets oppgave var å finne alternative løsninger på utfordringen som styringsgruppen har lagt inn bestilling på. Sykehuset benytter en metodikk for prosjektarbeid, og denne dannet utgangspunktet for hvordan teamet skulle gå frem.

Teamet ble sammensatt av denne styringsgruppen. Det bestod av tverrfaglig personell, hvor to av medlemmene var ledere på seksjonsnivå, én på avdelingsnivå og én rådgiver fra personal- og organisasjonsavdelingen. Sistnevnte fungerte som teamleder. Da teamet skulle settes sammen oppfordret styringsgruppen de enkelte medlemmene til å være med i prosjektgruppen, men det var de selv som stod for den endelige avgjørelsen om å delta. Utfordringens betydning for arbeidshverdagen på de respektive avdelingene, samt behovet for inngående kunnskap, var avgjørende for at de selv valgte å stille i teamet. Teamet bestod av begge kjønn, men vi vil av hensyn til anonymitet benevne alle som hunkjønn i denne studien. I hovedsak vil også teamleder falle inn under samlebetegnelsen ”teammedlemmer.” I de tilfellene hvor teamleder skiller seg fra de ordinære teammedlemmene, benevner vi henne eksplisitt som teamleder.

Teammedlemmene hadde ulik utdanningsbakgrunn, men alle innenfor helsesektoren. Det varierte hvor mye de hadde deltatt i prosjektarbeid tidligere, og erfaringene de hadde fra dette var ulike. Videre varierte det hvor mye tid som var satt av til prosjektarbeidet for de enkelte. Ett av medlemmene hadde fått bevilget 40 % av sin arbeidstid til prosjektarbeidet, mens for de resterende kom prosjektarbeidet på toppen av de eksisterende arbeidsoppgavene.

Teamet arbeidet sammen i seks måneder og hadde de første månedene møter omkring én gang i uken, før det avtok utover i prosessen. Normalt varte møtene i cirka én time, og de foregikk på kontoret til et av teammedlemmene. Teamleder ledet møtene, mens teammedlemmene kom med innspill underveis. Ved tre tilfeller ble det holdt større

workshops hvor andre interessenter deltok sammen med teammedlemmene. Disse varte lengre og ble holdt på større møterom. Mot slutten av prosessen, når løsningene begynte å ta form, deltok også noen av medlemmene på møter med eksterne interessenter.

Arbeidet tok som nevnt utgangspunkt i et tydelig mandat fra styringsgruppen, hvor leveransene var spesifisert både i forhold til innhold og tidsramme. Til tross for at tidsrammen var klar, ble den i løpet av prosessen forskjøvet flere ganger. I den sjette måneden dukket det opp uventede utfordringer knyttet til teamets arbeid. Dette var utfordringer som måtte løftes opp på et høyere nivå innad i organisasjonen. Det førte til at teamarbeidet ble satt på vent, samt at teamet måtte gjennom en reorganisering. Det var da naturlig for oss å avslutte datainnsamlingen.

3.5. INNSAMLING AV DATA

Denne studien bygger som sagt på innsamling av primærdata gjennom observasjoner, dybdeintervjuer og dagboknotater. Vi vil videre presentere hvordan innsamlingen er gjennomført og bakgrunnen for våre valg.

3.5.1. UTVALG

Spørsmålet om hvem vi skal få informasjon fra, innebærer å definere det utvalget studien skal basere seg på (Thagaard, 2009). Idealet ville vært å studere hele populasjonen av case som er relevant for studien. Av praktiske årsaker var ikke dette mulig, derfor benyttet vi utvalgsteknikker for å redusere mengden data. Teknikken vi benyttet var selektivt utvalg. Selektivt utvalg er vanlig ved kvalitative studier (Saunders et al., 2012). Det innebærer å velge informanter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til studiens teoretiske perspektiv (Thagaard, 2009). Utvalget velges basert på subjektiv dømmekraft for å kunne gå i dybden på ett case, og dermed svare på problemstillingen. Målet er at utvalget skal gi en informasjonsrik studie hvor man kan gå i dybden på problemstillingen, og på den måten oppnå teoretisk innsikt. Det finnes ulike former for selektive utvalg, og vi har benyttet et typisk utvalg. Denne formen for utvalg baserer seg på at man velger case som egner seg til å svare på problemstillingen, og som ikke er uvanlig på noen måte.

Utvalget egner seg derfor til å gi en illustrasjon på hva som er typisk for de som leser forskningsrapporten (Saunders et al., 2012).

I forarbeidet til studien bestemte vi oss for at vi ville studere team, og gjerne et team helt fra oppstartsfasen. Kriteriet vi hadde for utvalget var derfor at det var et team som falt under definisjonen av team som beskrevet i teoridelen, samt at vi kunne følge teamet fra begynnelsen. Det var på bakgrunn av den åpne tilnærmingen at vi ikke hadde flere kriterier. Vi ønsket å gå i dybden for å finne nye og interessante fenomen om team, og utvalget ble valgt fordi det gav oss denne muligheten. Videre var det viktig for oss at vi kunne studere et team som ikke var uvanlig, fordi vi ønsket å illustrere hva som kunne være typisk for et team. Årsaken til at vi valgte å kun fokusere på ett team var at vi ikke hadde til hensikt å vise variasjon basert på ulike typer team. Vi ønsket å gå i dybden på ett team.

Veilederen vår hadde en kontaktperson på sykehuset. Det var denne kontaktpersonen som informerte om at et nytt team skulle starte opp, og at det var mulighet for å følge det fra oppstarten. Vi kontaktet umiddelbart teamlederen, og avtalte første møte. Allerede to dager etter var vi på plass på sykehuset, og datainnsamlingen startet. Teamlederen hadde på forhånd tatt en avgjørelse om at hele teamet skulle være en del av utvalget, men likevel gav vi de enkelte medlemmene mulighet til å avstå fra datainnsamlingen. Alle medlemmene ønsket å delta på hele prosessen, og har derfor vært en del av utvalget på lik linje. Dermed hadde vi et utvalg på fire personer som alle var medlemmer i ett og samme team, et team vi fikk mulighet til å gå i dybden på og studere gjennom observasjon, intervju og dagboknotat.

3.5.2. OBSERVASJON

Observasjon er systematisk observasjon, lydopptak, beskrivelse, analyse og fortolkning av menneskers atferd (Saunders et al., 2012). Det er velegnet når man ønsker å avdekke hva mennesker gjør, og kan sikre et rikt datamateriale i kombinasjon med andre metoder for datainnsamling. Det finnes to typer observasjon: deltakende og strukturert. Deltakende observasjon er når forskeren forsøker å delta fullstendig i aktivitetene til informantene, og dermed blir medlem av deres gruppe. Det gjør det mulig for forskerne å føle hvordan det er å være med i gruppen, fremfor kun å observere. Man skiller gjerne deltakende observasjon basert på to dimensjoner:

hvorvidt forskerens identitet er kjent eller ikke, og hvorvidt forskeren deltar i eller observerer aktivitetene. Dette gir fire typer deltakende observasjon: fullstendig deltaker, fullstendig observatør, deltaker som observatør og observatør som deltaker.

I vår studie har vi observert teamet på deres ukentlige møter, noe som har gitt oss til sammen 23 timer lydopptak. Under observasjonene har vi vært tilstede, men passive. Vi har sittet rundt samme bord, tatt lydopptak og notater, men vi har ikke deltatt i samtalene. Informantene har vært kjent med vår identitet, og de har vært klar over studiens overordnede fokus. Følgelig har vi fungert som observatører som deltakere. Denne formen for observasjon har gitt oss mulighet til å ha fullt fokus på forskningsrollen. Det har gitt oss muligheten til å skrive ned umiddelbare tanker, samt observere kroppsspråk og atferd i større grad.

Notater er viktig i observasjonsbaserte studier (Saunders et al., 2012). Data som generes gjennom observasjon kategoriseres i fire: primære observasjoner, sekundære observasjoner, erfaringsdata og kontekstuelle data. I vår studie har vi sett nytte av å gjennomføre både primære og sekundære observasjoner, samt samle kontekstuelle data. Primære observasjoner innebærer data som noteres ned om hva som skjedde og hva som ble sagt, mens sekundære observasjoner knytter seg til fortolkninger fra oss som observatører om hva som skjedde og ble sagt. Kontekstuelle data er data relatert til forskningssituasjonen som vil være til hjelp i fortolkningen av dataene. Dette har resultert i til sammen 94 sider notater, med halvannen linjeavstand, fra observasjonene.

Under det første møtet gjorde vi det klart for teamet at alt var anonymt og konfidensielt. I tillegg fikk vi bekreftet at det var greit for alle å ta lydopptak. Dette hadde også vår kontakt informert medlemmene om i forkant av møtet. I løpet av møtene har vi tilstrebet å gjøre så lite som mulig ut av oss for å påvirke teamarbeidet i minst mulig grad. Ved flere anledninger har noen av medlemmene henvendt seg til oss ved blikkontakt, men dette har vi forsøkt å unngå å respondere på så langt det har latt seg gjøre. Etter at møtene har vært avsluttet har vi riktignok deltatt på de uformelle samtalene i teamet. I etterkant av hvert møte har vi forskerne reflektert og diskutert våre oppfatninger. Dette har vi skrevet ned slik at det ble en del av datamaterialet.

I tillegg til møtene har vi også vært på de ulike avdelingene og foretatt observasjon. Dette innebar at vi studerte aktiviteten på avdelingene gjennom en hel dag. Underveis forklarte de ansatte på de ulike avdelingene prosessene som foregikk. Selv om dette ikke gav oss datamateriale som gikk direkte på problemstillingen, bidro det til bedre kunnskap omkring oppgaven som skal løses av teamet. I tillegg gav det oss muligheten til å bli bedre kjent med medlemmene i teamet.

3.5.3. DAGBOKSTUDIE

Dagboknotater er selvrapporterte instrumenter som brukes for å undersøke pågående erfaringer hos informantene. I dagbokstudier gir informantene hyppige rapporter på hendelser og deres erfaringer knyttet til disse. Rapportene gir mulighet til å undersøke sosiale, psykologiske og fysiologiske prosesser i sin naturlige kontekst. De kan fange opplysninger om erfaringer på en måte som ikke er mulig ved bruk av tradisjonelle design og er derfor nyttig som et komplement til slike innsamlingsmetoder (Bolger, Davis & Rafaeli, 2003).

Vi ser på dagboknotat som et fint tillegg til observasjon i vår studie. Vi sendte ut maler på dagboknotat på mail til hvert medlem etter hvert møte, det vil si sytten ganger. To av medlemmene leverte dagboknotat hver gang, mens de to andre medlemmene leverte henholdsvis fem og elleve ganger. Det resulterte i til sammen 42 sider med dagboknotater. Disse notatene gav oss mulighet til å få innblikk i teammedlemmenes umiddelbare tanker omkring prosessen. På den måten fikk vi et innblikk i deres personlige opplevelse av møtene. Dette er verdifull informasjon som vanskelig kunne innhentes på andre måter på grunn av utfordringer knyttet til retrospektiv datainnsamling.

Vi benyttet oss av en egenskrevet mal for dagboknotatene, og tilpasset denne ved behov. Den bestod av tre generelle spørsmål om møtet, samarbeidet og videre prosess, og gav informantene stor frihet til å dele det de følte var viktig. En ulempe med dagboknotater er faren for korte svar, og dermed at de tilfører studien lite verdifull informasjon (Stensaker, 2013). Til tross for at vi presiserte overfor informantene hvor viktig disse dataene var for oss, varierte mengden og relevansen i notatene over tid og mellom informantene. Likevel fikk vi innsyn i umiddelbare reaksjoner blant teammedlemmene som vi ikke ville fått uten dagboknotatene. I tillegg gjennomførte

vi dybdeintervjuer slik at vi kunne stille utdypende spørsmål om saker av interesse for oss både fra observasjonene og dagboknotatene. Dette vil vi gå nærmere inn på i det påfølgende.

3.5.4. INTERVJU

En vanlig metode for innsamling av kvalitative data er intervju, det vil si en samtale mellom intervjuer og respondent. Vi valgte intervju fordi metoden er godt egnet til å forstå bakenforliggende årsaker til fenomener, noe vi ønsket med denne studien. Intervju er gunstig fordi det gir umiddelbare muligheter til å stille oppfølgingsspørsmål, be om utdyping og oppklare misforståelser (Saunders et al., 2012). Videre gir det et særlig godt grunnlag for informantens erfaringer, tanker og følelser (Thagaard, 2009).

Vi gjennomførte to intervjurunder med alle teammedlemmene. Dette gav oss muligheten til å få dybdeinformasjon, samt å be teammedlemmene utfylle interessante momenter fra møtene og notatene. Intervjuene var semi-strukturerte. Det vil si at vi som intervjuere på forhånd utarbeidet en liste med temaer og spørsmål som skulle dekkes i intervjuene, men at vi var fleksible og kunne variere rekkefølge og spørsmålstilling etter intervjuets utvikling (Saunders et al., 2012). Denne fleksibiliteten gav oss mulighet til å fokusere på områder av interesse ved å be respondenten utdype og forklare nærmere. I tillegg kunne vi bygge videre på områder vi som intervjuere ikke hadde tenkt på, men som var av interesse. Dette bidro til å sikre et rikt og detaljert datamateriale.

Semi-strukturerte intervju brukes til å søke ny innsikt, noe som er hensikten med vår studie (Saunders et al., 2012). Denne formen for intervju passer i en slik eksplorerende studie med induktiv tilnærming, da den gir verdifull informasjon om konteksten for studien. Semi-strukturerte intervju ansikt-til-ansikt sikret oss en bred forståelse og oppfatning av intervjuobjektene holdninger og erfaringer, samt tilgang til ikke-kommuniserbare signaler.

3.5.4.1. INTERVJUGUIDE

I forkant av intervjuene utarbeidet vi intervjuguider, det vil si en mal på hvilke spørsmål vi ønsket å stille (Thagaard, 2009). Av praktiske årsaker ble intervjuguiden

ved første intervjurunde utarbeidet i samråd med veileder. Intervjuguiden var basert på eksisterende teori. Siden studien hadde en åpen og induktiv tilnærming, bestod intervjuguiden av spørsmål innenfor mange ulike tematiske retninger, blant annet oppstartsfasen, normer og spilleregler, teamledelse, kommunikasjon og effektivitet. Dette gav oss mulighet til å få en bred innfallsvinkel og mangfoldig data. Det var med utgangspunkt i disse dataene, samt data fra observasjon og dagboknotat, at vi formet en problemstilling. I andre intervjurunde kunne vi derfor snevre inn intervjuguiden basert på den tentative problemstillingen og tilhørende, relevant teori. Det dreide seg om commitment, handlingsplan og samhandlingsplan, delegering og psykologiske kontrakter. Dermed var intervjuguiden langt mer spisset og konkret. Dette gjenspeiler vår induktive tilnærming.

Intervjuguiden for runde 1 var i utgangspunktet lik for alle teammedlemmene, men underveis i intervjuet med teamleder ble den tilpasset hennes rolle. I andre runde hadde vi derimot en egen intervjuguide for teamleder. I begge intervjuene lot vi intervjuobjektene prate fritt, og vi hoppet over og la til spørsmål der det var naturlig. Årsaken til at vi ikke hadde strukturert intervjuguidene fullstendig på forhånd var at vi ønsket å fange opp respondentens perspektiv. Mye forhåndsstruktur ville da virket mot intervjuets hensikt. Et slikt opplegg ville også ekskludert betydningen av konteksten, som er sentral i vår studie. Til tross for dette lagde vi en viss forhåndsstruktur, dette for å begrense mengden unødvendig informasjon, noe som ville redusert analysens kraft. Samtidig ønsket vi å ha en viss struktur for å kunne sammenligne på tvers av intervjuene (Ryen, 2002).

I begge intervjuguidene tilstrebet vi å ha åpne spørsmål. Dette for å invitere informantene til å reflektere over temaene vi spurte om og å gi fyldige svar (Thagaard, 2009). Vi ønsket å få svar som beskrev hvordan de hadde opplevd ulike situasjoner, og prøvde å unngå for mye tolkning hos respondentene. Videre unngikk vi så langt det lot seg gjøre å være ledende i spørsmålstillingen. Slike spørsmål tillot respondentene å definere og beskrive situasjoner etter sitt syn, og sørget for å avdekke respondentenes holdninger (Saunders et al., 2012). Dette gav oss muligheten til å gå i dybden. Eksempler på spørsmål fra første intervjurunde er: *"Hvordan opplever du at teamet planla hva dere skal jobbe sammen om på første og andre møte?"*, *"Hvordan er avklaringer av roller/ansvar, og har det etablert seg noen uformelle roller?"* og

”For at et team skal fungere optimalt, hva tenker du er viktig?” I andre intervjurunde stilte vi blant annet følgende spørsmål: *”Hvordan har du prioritert teamarbeidet sammenlignet med andre oppgaver?”*, *”Kan du komme på hendelser hvor du synes noen av medlemmene med vilje ikke har prestert slik du forventer i teamarbeid?”* og *”Hvilke forhold har vært med på å påvirke ditt bidrag inn i prosjektet?”*

Under utforming av intervjuguidene var vi bevisste på fordelene med å starte med nøytrale emner som det er greit å samtale om, for deretter å gradvis komme inn på mer emosjonelt ladete emner. Dette gjorde vi for å skape en tillitsfull atmosfære (Thagaard, 2009).

Vi benyttet oss av prober, som er kommentarer vi som intervjuere gav i form av oppmuntrende tilbakemeldinger til informantene. Vi benyttet utsagn som for eksempel *”Fint,”* *”Supert,”* *”Ingenting er bedre enn det”* og *”Det skjønner vi”*. Dette gjorde vi for å signalisere interesse for det som ble sagt, og indikere at vi ønsket mer informasjon. Vi benyttet også oppfølgingsspørsmål, det vil si spørsmål som oppfordrer informanten til å utdype et tema (Thagaard, 2009). Ved noen tilfeller kan oppfølgingsspørsmålene ha vært ledende, men siden dette var for å bekrefte uttalelser ser vi ikke det som en svakhet i vårt datamateriale. Dette støttes av Thagaard (2009) som sier at ledende spørsmål kan være fruktbare når spørsmålene tar utgangspunkt i informantens fortelling.

I tillegg benyttet vi *”critical incident technique”* (CIT). Denne teknikken går ut på at informanten blir bedt om å tenke og gi eksempler på konkrete episoder hun har opplevd, for deretter å bruke disse episodene som utgangspunkt for ytterligere spørsmål (Flanagan, 1954). Vi benyttet denne teknikken i spørsmålsstillingen ved at vi ba respondentene tenke tilbake på kritiske episoder som hadde relevans for teamarbeidet. Dette fordi at det kan være vanskelig å sette ord på enkelte fenomen med mindre man innehar spesielt gode evner til refleksjon og selvinnsettelse. Vi benyttet metoden blant annet i intervjuguide 2, hvor et av spørsmålene var som følger: *”Kan du peke på situasjoner der du opplever at teammedlemmer har brutt ”avtalen” dere i mellom? Det vil si ikke prestert og oppført seg slik du forventet av de.”* Vi erfarte at metoden gav informantene mulighet til å vise sitt perspektiv gjennom å bruke egne ord, og hendelser som vi selv ikke hadde tenkt på ble trukket frem.

3.5.4.2. GJENNOMFØRING AV INTERVJURUNDE 1

Vi ønsket å gjennomføre første intervjurunde så raskt som mulig etter oppstarten. På bakgrunn av vår induktive tilnærming, ønsket vi i denne runden å samle data som omhandlet mange ulike fenomen knyttet til team. Dette, sammen med datamateriale fra observasjon og dagboknotater, skulle lede oss inn på aktuelle teoretiske retninger som det kunne være interessant å utforske nærmere.

Vi sendte mailer til teammedlemmene etter møte 3 og fikk booket intervjuer på 30 minutter med hver enkelt. Intervjuene ble avholdt i etterkant av møte 4. Det ble ikke tid til å gjennomføre et formelt prøveintervju. I forkant av intervjuene ble det utarbeidet samtykkeerklæringer som objektene skulle lese og signere på intervjudagen.

Etter informantenes valg ble intervjuene gjennomført på deres respektive kontorer, med unntak av én som ønsket å bli intervjuet i kantina på sykehuset. Begge forskerne deltok på alle intervjuene. Én førte samtalen og én tok notater, samt at vi tok lydopptak. I etterkant av hvert intervju oppsummerte vi det som hadde blitt sagt, og våre oppfatninger omkring informasjonen som hadde kommet frem.

Vi startet hvert intervju med generell informasjon om studien vår, samt praktisk informasjon om hvordan intervjuet ville forløpe. Dette ble oppsummert i samtykkeerklæringen, som alle informantene signerte. I denne samtykkeerklæringen kom det også frem at vi var en del av forskningsprogrammet FOCUS på NHH, og at forskerne i programmet vil kunne benytte vår data til videre forskning. Vi presiserte i tillegg at all informasjon skulle behandles konfidensielt og at informantene var fullstendig anonyme.

Videre fikk vi bekreftet at det var greit å ta lydopptak. Vi ønsket å ta lydopptak for å sikre et så konkret datamateriale som mulig, samt muligheten til å høre på intervjuene i ettertid. På den måten kunne vi bruke sitater i oppgaven, og datamaterialet ble ikke påvirket av vår fortolkning.

I begynnelsen av hvert intervju presiserte vi hvor stor betydning intervjuet hadde for vår studie. Dette gjorde vi for å uttrykke vår interesse og respekt for informanten. Vi

fokuserte på å skape en tillitsfull og fortrolig atmosfære som kunne bidra til at informantene åpnet seg om de temaene vi ønsket informasjon om. Dette gjorde vi ved å ta tydelig regi over intervjusituasjonen, vise støtte og sympati, og gi positive tilbakemeldinger, noe som var avgjørende for å få til en dialog. Dette kan knyttes opp mot rammene for intervjuet (Thagaard, 2009). En svakhet kan derfor ha vært at intervjuet med en av informantene ble gjennomført i kantinen. Det kan ha begrenset informantens vilje til å dele informasjon dersom hun ikke følte seg trygg til å dele sensitiv informasjon.

Informantene var åpne og villige til å dele informasjon, og det var i stor grad de som styrte intervjuprosessen. Til tross for at det ble en del avsporinger, kom det frem mye informasjon som var nyttig for oss. Når avsporingene ble for store forsøkte vi å lede de tilbake på rett spor. Intervjuene var planlagt til 30 minutter. I enkelte tilfeller ble dette knapp tid, mens i andre tilfeller var objektene tydelig travle og ville bruke minst mulig tid på intervjuet. Dette førte til at datamaterialet fra de ulike intervjuene varierte i omfang, men oppsummert føler vi at vi fikk den informasjonen vi trengte.

3.5.4.3. GJENNOMFØRING AV INTERVJURUNDE 2

Andre intervjurunde ble gjennomført etter møte 15. Vi ønsket å gjennomføre to intervjurunder for å kunne se utviklingen i teamet. På bakgrunn av datamaterialet vi hadde samlet inn frem til dette tidspunktet, hadde vi formulert en tentativ problemstilling. Dette gjorde det mulig å spisse intervjuguiden etter tema som var relevant for å besvare problemstillingen. Følgelig ble det fokusert på temaene oppstartsfasen, delegering, psykologiske kontrakter, bidrag og commitment under intervjuet.

Vi sendte mailer til teammedlemmene og fikk booket intervjuer på 45 minutter med hvert teammedlem, og 60 minutter med lederen. I forkant av denne intervjurunden gjennomførte vi et prøveintervju med en medstudent. Medstudenten som intervjuobjekt satte store begrensninger siden han hadde lite innsikt i teamet vi studerte, men likevel gjorde prøveintervjuet oss godt kjent med intervjuguiden, samt at vi fikk tilbakemeldinger på endringer som måtte gjøres. Det viste seg blant annet at svarene på de generelle åpningsspørsmålene trolig ville dekke noen av de påfølgende spørsmålene, og vi kunne derfor tilpasse det i intervjusituasjonen.

Intervjuene ble gjennomført på teammedlemmenes respektive kontorer. Siden vi hadde gode erfaringer fra gjennomføringen av første intervjurunde benyttet vi samme fremgangsmåte under denne runden. Begge deltok på alle intervjuene, og én førte samtalen mens den andre tok notater og kom med innspill. Vi tok også denne gangen lydopptak etter godkjenning fra respondentene.

Når denne intervjurunden ble gjennomført kjente respondentene godt til oss og vår studie. Det var derfor ikke nødvendig med like mye generell informasjon som i forrige runde. Vi var likevel bevisste på å informere om anonymitet og konfidensialitet, samt å presisere at samtykkeerklæringen fortsatt gjaldt.

Siden teammedlemmene kjente oss forskerne godt på dette tidspunktet og vice versa, utartet intervjuene seg mer som naturlige samtaler. Vi var likevel opptatt av å opptre profesjonelt og å vise interesse og respekt for at respondentene skulle åpne seg. I motsetning til første intervjurunde bar ingen av intervjuene preg av at respondenten var travel og hadde andre oppgaver hun burde gjøre. Vi fikk derfor mulighet til å stille mange oppfølgingsspørsmål, noe som gav oss fylldige svar.

3.5.5. OBSERVASJON, DAGBOKNOTAT OG INTERVJU I ÉN STUDIE

Vi har valgt å samle inn data ved hjelp av observasjon, dagboknotat og intervju siden disse komplementerer hverandre. Intervjuundersøkelser er en velegnet metode for å få informasjon om hvordan informanten opplever og forstår seg selv og sine omgivelser. Observasjon gir et særlig godt grunnlag for å få informasjon om personers handlinger og hvordan de forholder seg til hverandre (Thagaard, 2009). Dagboknotater gir mulighet for å samle data om umiddelbare personlige opplevelser uten retrospektivt tap (Bolger et al., 2003). Dermed synes en studie som har benyttet alle disse datainnsamlingsmetodene å gi et komplett bilde av situasjonen. I tillegg har vi hatt tilgang til en rekke dokumenter vedrørende teamarbeidet. Det har bidratt til at vi som forskere kom nærmere forskningssituasjonen og gav dermed en bedre forståelse av studiens fokus. For eksempel bidro det i fortolkningen ved at et datasett gav en bedre forståelse for et annet (Ryen, 2002). Dette er en styrke ved denne studien.

3.6. ANALYSE AV DATA

I arbeidet med å sortere og søke mening ut av datamaterialet vårt har vi forskerne helt siden første observasjon diskutert datamaterialet oss i mellom. Vi gikk åpent ut i bearbeidelsen av datamaterialet, og ønsket i utgangspunktet å se på hvordan et team fungerer og hvordan oppstartsfasen virker inn på utviklingen i teamet. Etter de første observasjonene og transkribering av første intervjurunde fremkom det at teammedlemmene hadde ulikt commitment til teamarbeidet. Dette syntes vi var spesielt interessant, og vi bestemte oss derfor for å grave nærmere i fenomenet. På denne måten ledet analysene tidlig i prosessen, sammen med etablert teori, oss mot en problemstilling. Det ble dermed behov for en ny intervjurunde. I denne intervjurunden tok vi utgangspunkt i etablert teori om oppstartsfasen, delegering og psykologiske kontrakter, siden vi antok at disse forholdene hadde betydning for etablering og utvikling av commitment. Dermed var det naturlig at disse fenomenene ble kodene vi benyttet i den påfølgende analysen. I henhold til Corbin og Strauss (2008) innebærer koding å finne det rette ordet som konseptuelt beskriver hva forskeren tror blir omtalt i dataene. Den valgte koden refererer dermed ikke til et konkret ord som er omtalt, men essensen i dataene. Dermed har vi søkt etter hendelser som vi tror kan forklares av kodene og som har innvirkning på commitment.

Siden vi har hatt en induktiv tilnærming har vi ikke forsøkt å måle størrelsen på effektene. I stedet har vi forsøkt å avdekke mønstre, trender og sammenhenger i materialet som kan gi oss svar på problemstillingen. For å finne frem til disse sammenhengene har vi benyttet metoder som egner seg spesielt godt til prosesstudier. Dette vil vi komme nærmere inn på etter at vi har beskrevet transkriberingsprosessen.

3.6.1. TRANSKRIBERING

En viktig del av analyseprosessen var transkriberingen av datamaterialet, det vil si å skrive ut lydopptakene ord for ord. Målet med en transkriberingsprosess er å gi en eksakt skriftlig gjengivelse av hva som er blitt sagt slik at sitatene fremkommer slik de er blitt formidlet uten å være preget av forskernes tolkning (Saunders et al., 2012). Vi transkriberte samtlige intervju, de tre første møtene, samt andre møter som vi anså som spesielt relevante for vår studie. Dette har resultert i totalt 219 sider transkriberingsnotater med halvannen linjeavstand. For de resterende møtene hørte vi

gjennom opptakene, diskuterte og skrev sammendrag i fellesskap. Dette resulterte i 44 sider med halvannen linjeavstand som inngår i de nevnte transkriberingsnotatene. Dette var en tidkrevende, men samtidig svært verdifull, prosess. Vi fikk en nøye gjennomgang som gav oss oversikt over datamaterialet. I tillegg satte det i gang analyseprosessen for oss forskerne, blant annet ved at vi kom inn på hendelser som vi hadde glemt, men som viste seg å være relevante for vår analyse. Det var med andre ord en fin måte å friske opp datamaterialet på, noe som er spesielt viktig ved en prosesstudie. Siden slike studier strekker seg over lengre tid og inneholder omfattende datamateriale, er det en risiko at vi forskerne overser relevante hendelser som skjedde tidlig i prosessen. Til sist var transkriberingsarbeidet viktig for å kunne bruke intervjuene og møtene som kilder videre i analysen.

Vi har i analysen brukt sitater tatt ut fra transkriberingen for å underbygge de mønstrene og trendene vi har avdekt. Til tross for at medlemmene har dialektvariasjoner er alle sitatene skrevet på bokmål. Der kun deler av sitatet er brukt, har vi benyttet tegnsettingen (...). Videre er alle sitat skrevet i kursiv og i anførselstegn. I noen tilfeller har vi fjernet ”fyllord og fraser” som kun er en del av muntlig talemåte, og som ikke er avgjørende for innholdet i utsagnet. Vi har også fjernet tenkepauser. I noen tilfeller har det vært nødvendig å tillegge ekstra informasjon til sitatene for at de skal forstås på riktig måte eller i riktig kontekst. Tillegget er markert i parenteser, og merket med ”forsk.anm.” som står for ”forskernes anmerkning.”

3.6.2. OPERASJONALISERING

En utfordring ved en åpen og induktiv tilnærming er å operasjonalisere de ulike fenomenene vi studerer. I vårt tilfelle er det i hovedsak commitment, men siden kodene springer ut fra etablert teori vil det også være nødvendig å operasjonalisere disse. Når det gjelder operasjonaliseringen av commitment har vi søkt etter ord og sammenhenger som indikerer engasjement, bidrag, eierskap, identifisering og tilknytning, fordi disse begrepene indikerer commitment. Et eksempel på sitat vi har funnet ved hjelp av denne operasjonaliseringen er: *”Jeg tenker at hun kan delegere, for jeg tenker at hvis vi skal få et eierforhold til dette så må vi faktisk være med å bidra.”* I operasjonaliseringen av de tre kodene har vi tatt utgangspunkt i den eksisterende teorien. Det betyr at for oppstartsfasen har vi fokusert på mål, strategi,

spilleregler også videre. I søket etter psykologiske kontraktsbrudd har vi studert individenes forventninger, og reaksjoner ved avvik på disse. Når det gjelder delegering har vi sett på om leder har gitt medlemmene oppgaver. Denne operasjonaliseringen har gitt utgangspunkt for hendelsene vi har trukket ut i den narrative historien og det visuelle kartet som følger.

3.6.3. ANALYSE AV PROSESSDATA

Som nevnt er prosessdata ofte rotete, og på bakgrunn av dette kan det være en utfordring å skape mening ut av datamaterialet. Hendelser, som utgjør den viktigste delen av en prosesstudie, er komplekse, og skiller seg fra de ”tradisjonelle” variablene i andre typer studier. Van de Ven (1992) sier at når man står overfor prosessdata holder det ikke å beskrive overflaten; man må gå under overflaten for å kunne avdekke logikken bak. Derfor krever analyse av denne typen data et verktøy for å konseptualisere hendelser og avdekke mønstre blant dem (Langley, 1999). Det finnes flere strategier for håndtere denne utfordringen. Langley (1999) beskriver syv generiske strategier som kan benyttes. Vi vil i det påfølgende beskrive de to strategiene vi har benyttet, samt begrunne hvorfor vi mener dette er hensiktsmessige strategier for vår studie.

3.6.3.1. NARRATIV STRATEGI

I følge Langley (1999) innebærer narrativ strategi å skape en detaljert historie fra datamaterialet, og er derfor en beskrivende teknikk. Alle prosesstudier involverer narrativ strategi til en viss grad, og i mange tilfeller er det kun et forstadium for å skape en kronologi i forkant av videre analyse. Tid er en viktig faktor i denne strategien, og på grunn av alle detaljene fungerer strategien best med et fåtall case.

Vi benyttet narrativ strategi for å gjengi alle relevante hendelser i teamet. Ved hjelp av denne strategien fikk vi frem viktigheten av tidsperspektivet. Fenomenet *commitment* er dynamisk og varierer over tid, og narrativ strategi gav oss muligheten til å beskrive både etableringen og utviklingen av *commitment*.

Vi har benyttet narrativ strategi sammen med visuell kartlegging som vi vil beskrive nærmere i neste delkapittel. Dette på grunn av utfordringene med å beskrive alt som skjer i et visuelt kart. Narrativ strategi gir hele historien, mens visuell kartlegging

trekker ut kritiske hendelser fra denne historien som er spesielt relevant for problemstillingen. Denne kombinasjonen fører til at vi kan gi et bilde av hva som skjedde på de ulike punktene i kartet. Dette øker graden av nøyaktighet i analysen av datamaterialet.

3.6.3.2. VISUELL KARTLEGGING

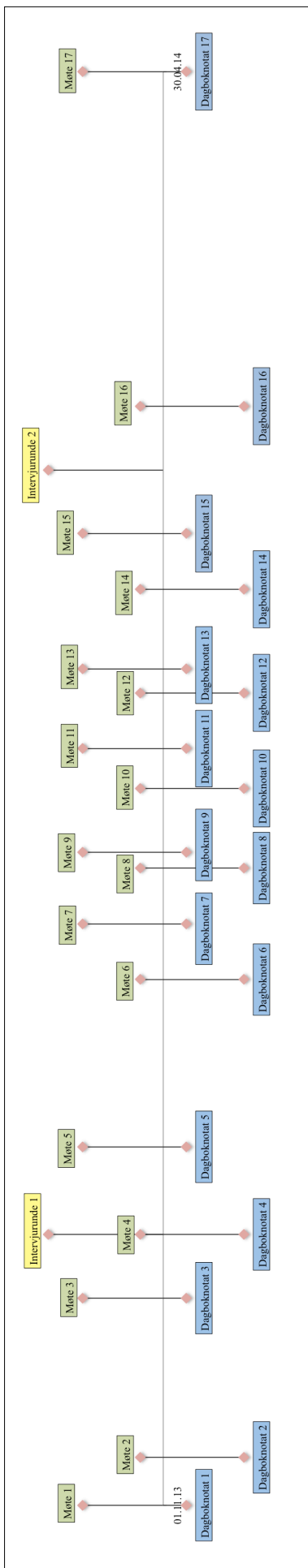
Denne tilnærmingen hjelper i følge Langley (1999) oss å overkomme utfordringen med prosessdata som ikke har klare grenser, er dynamiske og har mange ulike analysenivå. Dette gjør den ved å rette oppmerksomheten mot bestemte forankringspunkt som hjelper oss å strukturere datamaterialet. Forankringspunktene i visuell kartlegging er hendelser. På bakgrunn av dette vil metoden ha stor betydning for teorien som utvikles.

Visuell kartlegging innebærer å redusere og systematisere informasjonsmengden, og visualisere den ved hjelp av grafiske fremstillinger (Langley, 1999). Metoden er god for analyse av prosessdata fordi den gjør det mulig å presentere mange dimensjoner samtidig som den viser ulike prosesser som går parallelt og over tid. For å gjøre det så visuelt som mulig har vi presentert hendelsene kronologisk i et visuelt kart. Vi har benyttet to ulike klassifiseringer for å skille de ulike hendelsene. Vi har brukt fargeklassifisering for å skille de ulike datainnsamlingsteknikkene. Intervju er merket gult, dagboknotat er merket blått og observasjon er merket grønt. Der vi presenterer de kritiske hendelsene har vi benyttet (+) og (-) til å beskrive hendelsenes effekt på commitment. De kritiske hendelsene er også merket med røde rammer for å understreke viktigheten av de. I hver ramme bruker vi kodene oppstart, psykologisk kontrakt og delegering til å beskrive hendelsene som har funnet sted. Disse hendelsene har påvirket medlemmenes commitment til teamarbeidet, enten i positiv (+) eller negativ (-) forstand. Effektene summeres opp i en tidslinje for commitments utvikling i dette teamet. I denne tidslinjen, som må ses i direkte sammenheng med det visuelle kartet, indikerer pilenes retning effekten på commitment på teamnivå. Pil ned betyr redusert commitment og pil opp betyr økt commitment.

Man skal merke seg at vi studerer de kritiske hendelsenes effekt på commitment for teamet generelt. Utgangspunktet er data på individnivå, men på bakgrunn av at

reaksjonene på de kritiske hendelsene blant individene har vært tilnærmet like er det naturlig å aggregere effektene opp på teamnivå.

Vi vil i første omgang presentere et forenklet, visuelt kart som er en oppsummering av hele prosessen. Det viser hvilke datainnsamlingsteknikker som har funnet sted og til hvilken tid, og hjelper oss derfor å strukturere datamaterialet i analysen. Det forenklede kartet danner dermed utgangspunktet for det fullstendige kartet i resultatkapitlet, som retter oppmerksomheten mot de kritiske hendelsene som er relevant for commitment.



Figur 3-1 - Forenklet kart

Dersom man benytter narrativ strategi og visuell kartlegging, vil ofte konklusjonen man kommer frem til være basert på aktivitetene og strukturene på overflaten i stedet for de underliggende kreftene. Dette fører til at nivået av generalitet og nøyaktighet er moderat (Langley, 1999). På bakgrunn av at vi kun studerer ett case og effektene på commitment vil vi likevel få en forståelse for de underliggende kreftene, og dermed studere fenomenet i dybden.

3.7. EVALUERING AV METODE

For å vurdere studiens datakvalitet vil vi se på validitet, reliabilitet og etikk ved metodene benyttet for datainnsamling og -analyse (Saunders et al., 2012).

3.7.1. VALIDITET

Validitet handler om i hvilken grad man måler det man har til hensikt å måle i sin studie, og i tillegg om funnene er relevante. Vi har fokusert på to former for validitet: intern validitet og ekstern validitet (Saunders et al., 2012).

3.7.1.1. INTERN VALIDITET

Intern validitet sier noe om i hvilken grad effektene kan tilskrives den årsaken vi tror og ikke skyldes feil i forskningsdesignet (Saunders et al., 2012). Det handler om i hvilken grad man får tilgang til informantenes kunnskap og erfaringer.

I studien har vi benyttet tre teknikker for datainnsamling. I henhold til Saunders et al. (2012) er det en fordel, fordi det sikrer at dataene forteller det man tror de forteller. På den måten kan vår forståelse av ett datasett bidra til bedre forståelse av et annet, da de ulike teknikkene komplementerer hverandre. I situasjoner der vi har følt at observasjoner og dagboknotat ikke har gitt nok informasjon har vi benyttet intervjusituasjonen til å be informanten utfylle. Dette har sikret dyptgående datamateriale, og dermed bedre forståelse hos oss forskerne.

I kvalitative prosessstudier bidrar dybdekunnskapen man oppnår positivt på validiteten (Saunders et al., 2012). I løpet av intervjuene har vi sikret dybdekunnskap gjennom åpne spørsmål som er klart formulerte, samt muligheten for å stille oppfølgingsspørsmål. Dette gir rom for mer omfattende og reflekterte svar. I stedet for en spørsmål-svar-sesjon ble intervjuene som en samtale mellom informant og

intervjuer. Det faktum at intervjuene foregikk ansikt-til-ansikt gav dypere forståelse for informantenes holdninger og erfaringer, samt deres kroppsspråk.

Intervjuguidene bidrar også til økt intern validitet. De var nøye gjennomtenkt og tok utgangspunkt i eksisterende teori for å kunne belyse de sentrale temaene i studien. Et annet konkret tiltak for å øke intern validitet var beslutningen om å transkribere alle relevante lydopptak. Dette sikrer en bredde i datamateriale ved at man unngår at viktige momenter forsvinner underveis i prosessen. I tillegg gir det mulighet for å gå tilbake i dataene, slik at dårlig hukommelse ikke hemmer validiteten.

En sentral risiko ved observasjon som datainnsamlingsteknikk er faren for at forskerne påvirker atferden til de som blir observert ved å være tilstede. Dette er kjent som observasjonseffekten (Saunders et al., 2012). Dette har vi forsøkt å motvirke først og fremst ved minimal interaksjon. Det vil si at vi ikke har deltatt i samtaler, forsøkt å unngå øyekontakt og ikke gitt noe respons på det som har skjedd i møtene. Vi har kun vært observatører. I tillegg har vi observert gjentatte ganger, noe som kan ha bidratt til en tilvenning blant medlemmene. Det innebærer at de blir vant til å bli observert, de tar det for gitt, og oppfører seg som om vi ikke hadde vært tilstede. Denne effekten vil også ha påvirkning på reliabiliteten.

Det faktum at vi har studert commitment over tid styrker den interne validiteten. Ved å følge teamet over en lengre periode har vi sett hvordan commitment svinger opp og ned, samt hvordan de samme forholdene påvirker commitment gjentatte ganger. Det er da naturlig å anta at effektene vi har sett av disse forholdene kan tilskrives de årsakene vi tror.

En siste faktor som styrker den interne validiteten er at teammedlemmene i ettertid støttet seg til studiens funn. Når funnene ble lagt frem for teamet gav medlemmene uttrykk for at de kjente seg godt igjen. Et av medlemmene uttrykte følgende: *”Det var veldig spot on.”*

Siden vi har en kvalitativ studie som går i dybden, er den interne validiteten relativt god. Vi ser derfor ikke på dette som noe som svekker vår studie.

3.7.1.2. EKSTERN VALIDITET

Ekstern validitet viser til i hvilken grad funnene kan generaliseres (Saunders et al., 2012). Det handler om hvorvidt funnene kan være gyldige i andre settinger, for eksempel andre organisasjoner, case eller team.

I kvalitative studier er det ikke hensikten å generalisere til en større populasjon (Saunders et al., 2012). I stedet er det ønskelig å gå i dybden og utforske et område uten å nødvendigvis trekke generelle konklusjoner. Dette underbygges av at vi har et lite og ikke-representativt utvalg. Man kan ikke trekke generaliserende slutninger som gjelder for hele populasjonen med slike utvalg, fordi datagrunnlaget ikke er bredt nok.

Vi ønsker å tilføre en ny teoretisk vinkling, og vår intensjon er derfor ikke å generalisere funnene i studien. I stedet er det ønskelig at man i ettertid skal kunne gå tilbake å etterprøve teorien på lignende settinger. Dermed er funnene i vår begrensede studie en indikasjon på hva som kan være gjeldende i en teamsetting fremfor et bevis basert på eksisterende teori.

3.7.2. RELIABILITET

Reliabilitet handler om i hvilken grad man ville oppnådd samme resultat dersom studien hadde blitt gjentatt eller utført av andre forskere (Braut & Stoltenberg, 2009). Det handler om studiens troverdighet. I kvalitative studier er det naturlig at reliabiliteten er svekket. Dette skyldes at metoden er fleksibel, og det er vanskelig med konsistent datainnsamling. Responsen vil avhenge av mange ulike faktorer, for eksempel hva man spør om, når på dagen intervjuet skjer, respondentens avsatte tid og stedet intervjuet gjennomføres. Trusler mot reliabiliteten i vår studie er observasjonsfeil og observasjonsskjevhet, samt deltakerskjevhet. Disse truslene vil vi gå nærmere inn på i det påfølgende.

Observasjonsfeil er relevant for intervju og viser til hvordan intervjuerne stiller spørsmålene (Saunders et al., 2012). I vår studie kan upassende kroppsspråk og tonefall være faktorer som har ført til slike feil, ved at informantene har tolket spørsmålene ulikt. Dette kan ha ført til skjevhet mellom intervjuene, og da spesielt når man benytter semi-strukturerte intervju, som er svært fleksible. I tillegg kan informantene ha tolket spørsmålene i en annen retning enn vår intensjon, og dermed

har vi ikke oppnådd ønsket respons. Det faktum at vi har benyttet semi-strukturerte intervju vil derfor ha negativ effekt på studiens reliabilitet.

Observasjonsfeil vil også være sentralt ved bruk av observasjon. Dette innebærer at forskerne mangler forståelse for settingen, noe som fører til at man utilsiktet feiltolker det som skjer (Saunders et al., 2012). Dette var en reell risiko for vår studie, fordi vi som forskere ikke hadde god kjennskap til helsesektoren og arbeid på sykehus. Vi har forsøkt å unngå denne feilen ved å på forhånd sette oss inn i oppgaven som teamet skulle løse og omgivelsene rundt. Blant annet hadde vi et møte med teamlederen i forkant av første observasjon, hvor hun introduserte oss for oppgaven og partene som var involvert. I tillegg har vi forskerne vært på de ulike avdelingene og observert hvordan arbeidet utføres. Dette har gitt oss en god forståelse for settingen vi har observert, og vi mener derfor at faren for observasjonsfeil ikke har redusert reliabiliteten i vår studie i betydelig grad.

Observasjonsskjevhet er relevant for intervju og dagboknotat, og handler om hvordan forskerne tolker svarene (Saunders et al., 2012). Det er flere forhold som kan føre til observasjonsskjevhet, og det er derfor viktig at vi som forskere er bevisst fallgruvene. Det er blant annet fare for at vi har oppfattet svarene til informantene subjektivt, og dermed tillagt responsen en annen mening. Det faktum at vi har vært to forskere, som i tillegg har oppsummert i fellesskap etter hver datainnsamling, har forebygget dette. Gjennomgående i alle intervjuene har én av forskerne hatt hovedansvaret for å stille spørsmål. Dette har sikret konsistens mellom intervjuene og dermed likt grunnlag for tolkning. Ved behov supplerte likevel den andre forskeren med spørsmål, noe som sikret at ingen elementer ble utelatt, og dermed et konsistent datamateriale. Vi har også forsøkt å stille flere spørsmål omkring samme tema, og i tillegg sikre rett forståelse gjennom en kort oppsummering etter informantens svar. Gjennom disse tiltakene mener vi at vi har sikret reliabiliteten i tilstrekkelig grad. Faren for observasjonsskjevhet var mindre under intervjurunde 2, siden vår kunnskap om konteksten har økt gjennom prosessen. Dette reduserer sannsynligheten for at vi som forskere har feiltolket funn i datainnsamlingen.

Observasjonsskjevhet er også relevant i forhold til analyse av datamaterialet. Visuell kartlegging bevarer noen dimensjoner av datamaterialet og ekskluderer andre. For

eksempel er det vanskelig å visualisere følelser. Man skal merke seg at kartleggingen har vært avhengig av våre mål og våre evner til å utvise kreativitet. Derfor er det en risiko for at fremstillingen gir et skjevt bilde av virkeligheten. Vår oppfatning av de ulike hendelsene kan ha ført til at vi har utelatt informasjon som burde vært med, og fokusert for mye på informasjon som ikke er like relevant. Til tross for dette vil det faktum at vi har benyttet narrativ strategi redusere denne formen for observasjonsskjevhet, siden den øker nøyaktigheten i beskrivelsen av datamaterialet.

Deltakerskjevhet er faktorer som fører til responser som ikke stemmer overens med virkeligheten (Saunders et al., 2012). Under intervjurunde 1 tilstrebet vi at intervjuene skulle gjennomføres på lukkede rom for å begrense deltakerskjevheten. Til tross for dette ønsket et av medlemmene å bli intervjuet i kantina på sykehuset. Dette kan ha ført til at hun gav falske, positive svar i frykt for å bli overhørt, og er dermed en skjevhet i studien. På bakgrunn av at utvalget er lite kan det i tillegg være en ekstra stor fare for at informantene har gitt falske svar, siden det gjør det enklere å knytte sitat opp mot person. Videre er det mulig at informantene har svart med tanke på hva ledelsen ønsker eller hva vi som forskere forventer å høre. Dette kan ha vært en større risiko ved intervjurunde 2, siden teammedlemmene kjente oss forskerne og studien godt på dette tidspunktet. En annen reell utfordring som kan føre til deltakerskjevhet er det faktum at datainnsamlingsprosessen er tidkrevende, og at viljen til å delta faller hos informantene. I vårt tilfelle dreier det seg om at graden av hvor utfyllende informasjonen vi fikk varierte fra deltaker til deltaker. For eksempel var det gjennomgående to av informantene vi ikke fikk dagboknotat av. Dette har ført til at vi fikk bedre innblikk i oppfatningene til de to andre informantene, og den samlede responsen fra teamet i sin helhet gav dermed et skjevt bilde av virkeligheten.

For å håndtere deltakerskjevheten har vi lagt stor vekt på anonymitet og konfidensialitet. Før hver datainnsamling, uavhengig av teknikk, har vi presisert at informantene er anonyme og at all data behandles konfidensielt. Siden datainnsamlingen har foregått over lang tid var vi bevisste på å gjenta denne informasjonen. Når det gjelder faren for at svarene tilpasses hva vi som forskere ønsker å høre, vil ikke dette sikres gjennom anonymitet- og konfidensialitetsprinsipper. Derfor har vi lagt vekt på viktigheten av at vi ønsker informantenes egne og ærlige meninger. Som nevnt i intervjuguiden har vi fokusert

på først å skape en trygg kommunikasjonsarena, for deretter å stille sensitive og personlige spørsmål. På bakgrunn av disse tiltakene er studiens reliabilitet moderat.

3.7.3. ETIKK

Forskningsetikk relaterer seg til valg og atferd hos oss forskere, og det sentrale er hvorvidt rettighetene til de berørte blir ivaretatt. Å handle etisk betyr å tenke på hvert aspekt og hvert stadium i forskningen fra et etisk perspektiv. Når man gjør dette fremmer man verdiene ved å handle etisk. Dette hjelper forskeren å forutse eventuelle problemer som kan oppstå i studien (Saunders et al., 2012). I følge Kvale (1996) begrenser ikke etikk seg til datainnsamlingen, men refererer til alle stadier i en forskningsprosess.

Helt siden beslutningen om å starte på denne studien har vi hatt fokus på god forskningsetikk. Da vi møtte teamet for første gang gav vi de muligheten til å avstå fra studien. Videre presiserte vi nøye at alle vil være anonyme, samt at all informasjon ble behandlet konfidensielt. Dette er i følge Thagaard (2009) et sentralt forskningsetisk prinsipp. På bakgrunn av dette ble denne informasjonen gjentatt flere ganger i løpet av prosessen. I forkant av første intervjurunde sørget vi også for å få hver enkelt informants eksplisitte samtykke til å delta i datainnsamlingen, dette i form av signering av et samtykkeskjema. Videre har vi lagret all informasjon med koder. Det innebærer at vi har laget koder på hver informant, og at oversikten over disse kodene er oppbevart et annet sted enn datamaterialet.

En sentral, etisk utfordring som henger sammen med anonymitet og konfidensialitet er at personer som kjenner organisasjonen og teamarbeidet kan avdekke hvilke informanter som har sagt hva (Saunders et al., 2012). Dette har vært spesielt relevant i vår studie, siden vi har et lite utvalg. Vi har derfor hatt dette i fokus under hele prosessen, og det er på bakgrunn av dette at vi ikke har presentert navnet på sykehuset og at alle informantene betegnes i hunkjønn. Videre har vi begrenset bruken av informasjon som vil kunne oppfattes støtende eller upassende. I tillegg har informantene fått tilbud om å lese og kommentere oppgaven før den ble ferdigstilt.

Siden vi har benyttet intervjubaserte teknikker for å hente inn data er de etiske utfordringene ekstra store. Dette fordi at vi som forskere har større kontroll. Det

kommer blant annet av at intervjuene har foregått ansikt-til-ansikt, vi har hatt personlig kontakt og spørsmålene har vært ikke-standardiserte. Vi har derfor hatt fokus på å vurdere hvilke spørsmål vi stiller, og tillate at informantene ikke ønsker å svare på alle spørsmålene.

Bruken av observasjonsteknikker har egne etiske utfordringer. Sentralt her er at grensene for hva man er tillatt å observere må avklares, hvis ikke kan det begrense handlingene til informantene. I tillegg kan det som nevnt være en utfordring at responsen til informantene har blitt påvirket av at vi som forskere har vært tilstede (Saunders et al., 2012). Samlet sett kan dette altså være etiske utfordringer i vår studie, men det faktum at informantene er vant til å ha studenter tilstede kan ha ført til at de ikke svekker vår studie i betydelig grad.

I vårt tilfelle er det et forskningsetisk element at vi er en del av FOCUS-programmet ved NHH. Det innebærer at de andre forskerne i programmet skal ha tilgang til vårt datamateriale for å kunne bruke det i fremtidige publikasjoner. Dette informerte vi om i forkant av første observasjon, og vi fikk skriftlig samtykke under første intervjurunde. Dermed har vi fått et eksplisitt samtykke på at dette er ok fra informantene. I eventuelle fremtidige publikasjoner stilles det også tilsvarende krav til anonymitet og konfidensialitet.

Siden vi skulle gjennomføre en studie hvor enkeltpersoner kunne identifiseres og opplysningene ble lagret elektronisk, var vi pliktig til å melde dette til personvernombudet for forskning; Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). Vi fikk godkjent vår søknad, noe som bekrefter at vår studie er i tråd med reglene for behandling av personvernopplysninger.

4. RESULTATER

Som beskrevet i metodedelen er vårt datamateriale rikt og dyptgående. Det innebærer at det består av data som kan brukes til å utvikle teori innenfor en rekke vinklinger. På bakgrunn av mønstrene og trendene vi så i teamet, valgte vi å fokusere på fenomenet commitment. Vi så at medlemmenes commitment varierte over tid. Til tider hadde flere av teamets medlemmer lavt commitment i form av lavt engasjement og eierskap, samt liten tilknytning til teamarbeidet. Basert på eksisterende teori er dette negativt for teamets prestasjoner (Hjertø, 2013). Samtidig ble det tydelig for oss under gjennomgangen av eksisterende teori at den var mangelfull i forhold til hva som legger grunnlaget for, og påvirker utviklingen av, commitment i teamarbeid. Dette gav utgangspunkt for følgende problemstilling:

Hvordan etableres og utvikles commitment i team?

Vi vil begynne med å presentere teamarbeidet gjennom en narrativ historie. Det er en beskrivelse av hendelser som har funnet sted i løpet av hele prosessen, og som har betydning for etableringen og utviklingen av commitment. For å fremheve de mest sentrale hendelsene vil vi benytte visuell kartlegging. På den måten kommer det tydelig frem hvilke hendelser som har størst betydning for commitment, og hvor i prosessen disse har funnet sted. Til slutt vil vi gå i dybden på forhold som har vist seg å være særlig relevant for etableringen og utviklingen av commitment. Til sammen danner dette utgangspunktet for en diskusjon, som igjen vil gi en konklusjon som gir svar på vår problemstilling.

4.1. NARRATIV HISTORIE

Vi vil nå gi en oppsummerende historie fra møtene. Fokuset vil være på faktorene som har vært avgjørende for etableringen og utviklingen av commitment.

4.1.1. MØTE 1

Første møte fant sted 1. november. Siden dette var oppstartsmøtet varte det i tre timer. Det var første gang vi møtte teamet, og også første gang flere av teammedlemmene hilste på hverandre. Leder innledet møtet med at alle medlemmene skulle introduserte seg selv og sin bakgrunn. Allerede under introduksjonsrunden kom det frem at

teammedlemmene hadde sterke interesser i oppgaven som skulle løses. Som ledere på hver sin avdeling var de opptatt av at sin egen avdeling skulle komme best mulig ut, og et av medlemmene uttrykte: *"Jeg har ingenting å tape."* Et av de andre medlemmene responderte med å si: *"Jeg tenker at når man skal sitte i et slikt prosjekt så handler det om å nullstille seg og tenke at det ikke er avdeling x mot avdeling y."*

Deretter tok leder føringen og presenterte målet med teamarbeidet basert på mandatet fra den eksterne ledelsen. Dette mandatet inneholdt også delmål i form av spesifikke leveranser til angitte tidsfrister. Etter at leder hadde forsikret seg om at alle i teamet forsto målene, la hun frem prosjektmetodikken som teamet skulle benytte for å nå det endelige målet. Dette gjorde hun grundig, og det gav en god retning for hvordan teamet skulle gå frem for å løse oppgaven. De øvrige medlemmene kom med innspill, og til sammen utgjorde dette en muntlig handlingsplan. Utarbeidelsen av handlingsplanen var en bevisst handling fra leders side: *"Jeg hadde tenkt å bruke litt av tiden på dette møtet til å se på (...) hva er det som skal gjøres, hva konkret er det som skal gjøres."*

Det ble til dels også utarbeidet en muntlig samhandlingsplan. Teamleder uttrykte at hun syntes det var viktig at medlemmene ble kjent med hverandre: *"Det å få frem hvem vi er, hvor vi kommer fra og hva tenker vi egentlig inn i dette prosjektet."* Det ble også avklart forventninger til hverandre ved at leder sa *"Avslutningsvis så er det greit å få avklart forventninger til hverandre."* Et av medlemmene uttrykte sine forventninger til lederen: *"Å være tydelig, å si "det er DET jeg skal ha" slik at det ikke er noe rom for å tolke "å ja er det DET du egentlig ønsker." Altså være tydelig på hva vi skal gjøre og hvilken tid du skal ha det innen sånn at det ikke er mulig å misforstå hva det er du vil ha."* Teamleder skapte en norm ved at hun uttalte at *"forventningene til prosjektmedlemmene er egentlig bare at vi holder en god kommunikasjon, jeg forventer ikke at dere får (tid, forsk.anm.) til alle tingene jeg ber dere om."* En annen norm ble skapt ved at telefoner ringte og SMS tikket inn, uten at leder slo ned på slike forstyrrelser. Videre ble teamet enig om møtetidspunkt. Det ble avsatt tid til møte en fast gang i uken to måneder frem i tid. Når det gjelder ansvar og roller innad i teamet var det kun teamleders rolle som ble avklart. Teammedlemmene fikk ingen spesifikke ansvarsområder utover *"å delta i prosjektet og være med på prosjektmøter."*

Under møtet ble det kartlagt sentrale utfordringer i prosessen. En av de mest sentrale utfordringene som kom frem var å få tiden tiden til å strekke til slik at medlemmene kunne være fullverdige ressurser. Alle medlemmene, med unntak av ett, hadde 100 % stillinger med mye ansvar ved siden av teamarbeidet. Et av medlemmene hadde derfor ordnet med en potensiell erstatting: *"Jeg har en som jeg tenker at på kort varsel kan settes inn (...) Jeg tenker i utgangspunktet at det skal gå fint for meg å være med, men jeg er midt i en turnusskriving, og det krever mye."*

På møtet kom det også frem at flere av medlemmene hadde negative erfaringer med denne typen prosjektarbeid. De gav uttrykk for at de flere ganger hadde vært med i prosjekter hvor de hadde lagt ned arbeid, men aldri så noen resultater. De lurte rett og slett på *"hva var det som skjedde?"* Et av medlemmene summerer det opp slik: *"Jeg vet ikke om alle har hatt en så lykkelig utgang. (...) Tydelig utgang."*

4.1.2. MØTE 2 - 3

Det andre møtet startet med at et av medlemmene kom for sent. Da medlemmet ankom uttrykte leder *"det er fort gjort,"* og repeterte det som hadde blitt sagt så langt. I tillegg måtte et av medlemmene gå tidlig fra møtet fordi hun skulle utføre en oppgave på avdelingen. Dette gjorde hun selv om en av hennes kollegaer kom inn på møtet og sa at hun kunne utføre oppgaven for henne. Leder slo verken ned på forsentkommingen eller at et av medlemmene måtte gå tidlig.

Til tross for at handlingsplanen ble utformet i møte 1, stilte flere av medlemmene spørsmålstegn til om denne var konkret nok. Et av medlemmene uttrykte: *"Jeg forventet at prosjektdirektivet (mandatet, forsk.anm.) var litt mer spisset og formulert i forhold til vårt oppdrag."* Dette skapte usikkerhet i forhold til fremdriften, noe som skyldtes den eksterne ledelsen. Til og med leder uttrykte at det var en *"usikker fremdriftsplan."* I tillegg viste det seg at møteplanen i samhandlingsplanen som ble utarbeidet i første møte var umulig å gjennomføre. Det var problematisk å finne et nytt, fast møtetidspunkt som passet for alle, noe som resulterte i at de brukte halve møtet på dette. Det skapte frustrasjon, og et av medlemmene uttrykte: *"Da klarer vi ikke det neste uke da. Da blir det uken etterpå."* Det endte med at lederen gjorde en helomvending, og sa: *"Da sletter jeg den møteserien som jeg sendte ut, også begynner vi med litt sånn blanke ark."*

I likhet med forrige møte oppsto det diskusjoner basert på forsvarsposisjonen medlemmene hadde overfor sin avdeling. Reaksjoner på dette ble uttrykt i flere dagboknotat: *"Usikker på om alle klarer å holde seg nøytrale til oppgaven."* Det ble også uttrykt frustrasjon knyttet til disse diskusjonene: *"Jeg bidrar ikke til å løse problemer for avdeling x, jeg bidrar til å løse sykehusets utfordring."*

Det tredje møtet var en workshop hvor flere ressurspersoner deltok. Basert på våre analyser var det ingen relevante hendelser som fant sted på dette møtet. Det faktum at det var flere personer tilstede, og dermed at dynamikken innad i det opprinnelige teamet avvek, gjorde møtet mindre relevant for vår studie.

4.1.3. MØTE 4

Medlemmet som kom for sent til møte 2 kom også for sent til dette møtet. Denne gangen ble det uttrykt frustrasjon knyttet til forsentkommingen i dagboknotatene: *"Jeg blir irritert når prosjektdeltakere kommer for sent uten at det er avtalt på forhånd. At vi heller ikke får bedre fremdrift har innvirkning på egen innsats. Dette påvirket meg nok dessverre i møtet, og jeg ble litt lite konstruktiv i tilbakemeldingene."* I tillegg hadde ikke leder forberedt og sendt ut agenda før møtet. Dette så vi at påvirket de øvrige medlemmene negativt, siden de ikke hadde fått forberedt seg, samt at det gav en følelse av at det er greit å ikke alltid gjøre det som er forventet.

I likhet med møte 2 var også dette møtet preget av diskusjoner mellom medlemmene. I tillegg ble innkomne samtaler besvart flere ganger og SMS tikkert inn. Møtet var også i stor grad preget av repetisjon, og teammedlemmene uttrykte at møtet ikke hadde noen fremdrift. Dette understrekes av følgende sitat om prosessen: *"På stedet hvil."*

4.1.4. MØTE 5 - 6

Bortsett fra at mye av møtetiden i møte 5 ble brukt på å finne nytt møtetidspunkt, var det få relevante hendelser som fant sted i disse møtene. Generelt gav medlemmene uttrykk for at teamet hadde kommet inn i et godt spor. Leder støttet dette i et av sine dagboknotat: *"Føler også at gruppen har fått et større eierskap til oppgavene. Det er ikke bare prosjektleder, men de tenker hva VI må få gjort... ☺"*

4.1.5. MØTE 7

På dette møtet var et av medlemmene fraværende uten at hun hadde gitt beskjed. Leder uttrykker i dagboknotatet at: *"Er litt redd for at avdeling x er i ferd med å hoppe av prosjektet fordi de tror resultatet er avgjort (til deres fordel, forsk.anm.)"*

Det ble snakket mye om delegering av oppgaver på dette møtet. Det begynte med at det ene medlemmet sa at hun ikke hadde fått lest møtedokumentene. Leder responderte på det ved å si: *"Dere skal aldri ha dårlig samvittighet for at dere ikke får lest møtedokumenter og sånt."* Det kom frem at mye av årsaken til den manglende delegeringen lå i at leder var redd for å pålegge medlemmene for mye arbeid. På dette responderte et av medlemmene: *"Vi har jo sagt ja til å bli med, så da må vi jo ta ansvar for å bidra til at det går fremover i prosessen."* Videre uttrykte leder: *"Jeg kommer til å løpe etter dere og mase på dere når jeg virkelig behøver tilbakemeldinger."* Medlemmene humret når lederen sa dette, og et av de svarte ironisk: *"Det har du jo gjort kjempemye av. Det har jo vært voldsomt med arbeid til nå. Vi har jo gjort kjempemye jobb."*

4.1.6. MØTE 8 - 11

To av disse møtene var workshops hvor eksterne interessenter deltok. Siden dette gav en annen dynamikk i teamet, er ikke disse møtene like relevante for vår studie. De to andre møtene var ordinære møter hvor bare teamet deltok. Felles for disse to møtene var at de var preget av negativitet fra et av medlemmene. Flere ganger oppsto det diskusjoner mellom leder og medlemmet, og det påvirket stemningen i teamet. Det samme medlemmet stilte uforberedt til møtene. Hun hadde ikke lest mail, og i tillegg hadde hun ikke fått med seg når de neste møtene skulle finne sted. Generelt var mobiltelefonene et forstyrrende element på disse møtene.

Ved flere anledninger var delegering igjen et sentralt tema. Et av medlemmene uttrykte i det ene dagboknotatet at: *"Jeg gav prosjektleder tilbakemelding etter møtet om at hun måtte bruke oss i gruppen mer til forberedelser og gjennomføring av slike møter (workshops, forsk.anm)."* Det var tydelig at leder ikke hadde sett behovet for dette ved at hun ba en av oss forskerne om hjelp til gjennomføringen. Dette var oppgaver som medlemmene selv hadde passet fint til. Også på et senere møte tok et av medlemmene opp temaet delegering: *"Vi er så privilegert i denne gruppen, vi gjør*

ikke stort i mellom, bortsett fra å lese og kommentere.” Dette ble fulgt opp av følgende utsagn fra et annet medlem: ”Jeg fikk litt dårlig samvittighet i går, for jeg tenkte guri, hva burde jeg gjøre. Nå føler jeg at jeg har unnskyldt meg lenge bak denne turnusen.” Leder responderte på dette ved å si: ”Jeg tør ikke gi deg noe nå som du har tunusen. Det kommer nå.” I det påfølgende møtet, som var en workshop, brukte leder et av medlemmene til støtte og hjelp i gjennomføringen.

4.1.7. MØTE 12

I likhet med møte 4 hadde ikke leder sendt agenda i forkant av dette møtet. Videre kom et av medlemmene for sent, og det samme medlemmet måtte gå tidlig. Dette resulterte i følgende reaksjoner fra et av de andre medlemmene: *”Svært uheldig at representanten fra avdeling x prioriterer andre møter og går etter halvt gjennomført møte. Dette var ikke avtalt med prosjektleder på forhånd, og bidrar med noe irritasjon for min del. (...) Jeg opplever at jeg påvirkes av innstillingen til før nevnte representant.”*

En synlig forskjell fra tidligere var at leder delegerte flere oppgaver. Alle medlemmene fikk spesifikke oppgaver som skulle gjøres til neste møte, noe som ble tatt godt i mot. Følgende sitat viser reaksjonen fra et av medlemmene: *”Det kan jeg, ja!”*

Til slutt ble en stor del av møtet brukt på å finne tid til fremtidige møter. I den forbindelse uttrykte et av medlemmene: *”Skjønner ikke når jeg skal få jobbet jeg (på avdelingen, forsk.anm.)”* På dette responderte leder: *”Du jobber jo her (i teamet, forsk.anm.)”*

4.1.8. MØTE 13 - 15

På alle disse møtene kom det samme medlemmet for sent. Dette skjedde til tross for at leder hadde presisert i en av møteinnkallelseene at det var viktig at alle kom til riktig tid. I motsetning til de andre medlemmene hadde dette medlemmet heller ikke utført oppgavene hun hadde fått delegert.

Delegering sto sentralt på disse møtene. Leder hadde blant annet i forkant av møte 15 utarbeidet en plan for hvilke oppgaver som skulle delegeres. Leder forsøkte å delegere

ved å spørre *"Er det noen som kan ta den ballen?"* Dette utløste en ubehagelig stillhet, fordi ingen av teammedlemmene meldte seg. Det endte med at teamleder selv tok hånd om oppgaven. Likevel delegerte hun flere oppgaver i løpet av møtet, slik at hvert av medlemmene fikk ansvar for to oppgaver hver.

4.1.9. MØTE 16

Nok en gang kom det samme medlemmet for sent. Det utløste følgende reaksjon, med en ironisk tone, fra et av de andre: *"Surprise!"* Det samme medlemmet viste seg å være svært lite samarbeidsvillig på dette møtet. Dette uttrykkes av et av de andre medlemmene i dagboknotatet: *"Med unntak av medlem x føler jeg gruppen jobber godt sammen."* Medlemmet var gjennomgående negativ til tiltakene som teamet hadde blitt enig om at skal innføres, og hadde derfor ikke utført oppgaven hun hadde blitt bedt om. Et annet av medlemmene lot seg påvirke av dette: *"Opplevde litt frustrasjon da jeg mener ikke alle jobber for optimale løsninger."* To av de andre medlemmene hadde fått en annen oppgave som de skulle utføre til dette møtet. Dette hadde ikke latt seg gjøre på grunn av knapp tid, og de hadde derfor planlagt å gjøre oppgaven etter dette møtet. Gjennomgående i dette møtet ble det delegert flere oppgaver som skulle gjøres til neste gang.

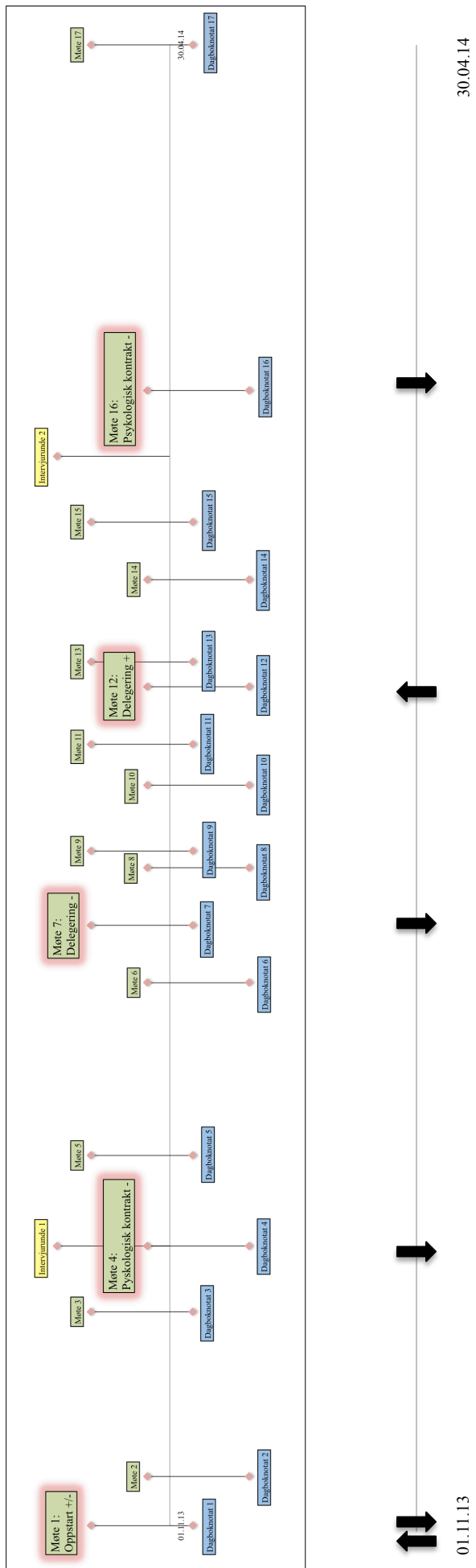
4.1.10. MØTE 17

På dette møtet kom leder med ny informasjon som førte til at teamarbeidet tok en ny vending. Leder måtte ta tak i de uventede utfordringene før teamarbeidet kunne fortsette. Arbeidet ble utsatt på ubestemt tid, og dette var derfor siste gang vi observerte møtene.

4.2. VISUELT KART

Narrativ historie beskriver hva som har skjedd i løpet av prosessen. Ut fra denne historien har vi som nevnt i metodekapitlet trukket ut de hendelsene som vi mener har vært mest kritiske i forståelsen av hvordan commitment har blitt etablert og utviklet i teamet. Det er disse kritiske hendelsene som danner utgangspunktet for det visuelle kartet som vises i figur 4-1. Hendelsenes effekt på commitment er også gjengitt i denne figuren. Følgelig er det visuelle kartet en mer analytisk teknikk sammenlignet

med den narrative historien. Kartet viser de kritiske hendelsene og vår tolkning av de. Tolkningen knyttet til commitment vil vi komme nærmere inn på i neste delkapittel.



Figur 4-1 - Visuelt kart med kritiske hendelser og effekt på commitment

4.3. FAKTORER SOM PÅVIRKER COMMITMENT

Gjennom den narrative historien og det visuelle kartet har vi sett at det er flere forhold som bidrar til etablering og utvikling av teammedlemmers commitment. Mest sentralt er oppstartsfasen, delegering og psykologiske kontraktsbrudd. For det første vil vi se at oppstartsfasen er sentral i etableringen av commitment. Handlingsplan og samhandlingsplan legger grunnlaget for den videre prosessen, og er derfor viktig både alene og i sammenheng med de andre faktorene. De to påfølgende faktorene er forhold som vi vil se har påvirkning på utviklingen av teamcommitment. Den første er delegering, mens den andre er brudd på psykologiske kontrakter. Avslutningsvis vil vi komme inn på andre faktorer som også har påvirkning på teamcommitment, men som må anses å være bakenforliggende faktorer. Vi har derfor ikke gått i dybden på disse, men de er likevel verdt å nevne for å gi et mer komplett bilde.

4.3.1. OPPSTARTSFASEN

I den narrative historien fremkommer det at teamlederen var inne på både handlingsplan og samhandlingsplan i oppstartsmøtet, men i varierende grad. Det gav likevel en indikasjon på hva medlemmene skulle gjøre og hvordan de skulle jobbe sammen, og dermed ble det tydeligere hva som var forventet av de inn i teamarbeidet.

Leder presenterte en plan for arbeidet, både mål og strategi, basert på mandatet fra den eksterne ledelsen. Medlemmene så verdien ved dette, noe følgende sitat viser: *”Jeg tror det geniale hun gjorde i starten (...) hvorfor er vi her, hva skal vi gjøre og bruke litt tid på det. Det er vel kanskje det som er suksessfaktoren for at vi har snakket samme språket.”* Dette støttes av et annet medlem: *”Jeg synes hun la et godt grunnlag, og alle har fått en innføring på likt grunnlag.”* Dette viser at leder la grunnlaget for en god handlingsplan på første møte. Sitatene viser at det bidro til at medlemmene fikk lik forståelse for arbeidet. Uten en grundig handlingsplan ville ikke medlemmene hatt det samme grunnlaget og en lik forståelse. Et av medlemmene uttrykte at en felles forståelse var sentralt for hennes commitment til teamarbeidet: *”For mitt engasjement sin del er det avgjørende at vi blir enige om fokuset fremover.”* Vi ser at en tydelig handlingsplan har bidratt til engasjement, og dermed har det etablert commitment i teamet. Likevel viste det seg i det andre møtet at handlingsplanen ikke var konkret nok, men dette var et resultat av at mandatet fra den

eksterne ledelsen var uklart. Dette var derfor utenfor leders kontroll, men det hadde trolig effekt på medlemmenes commitment.

Som nevnt ble det brukt mindre tid på å fastsette en samhandlingsplan. Det ble snakket om forventninger til hverandre, men de var lite konkrete. Et av medlemmene uttrykker at hun savnet dette: *"Det er noe med møtekulturen og jeg tenker vi har ikke snakket om det og det kunne jo kanskje prosjektleder tatt med i en oppstart. Altså, hvordan forventer vi, hva forventinger har vi til hverandre med det å jobbe i dette prosjektet. Det er ofte lurt å ta i en oppstart."* Dette ble underbygd av et annet medlem som sa: *"Jeg kan ikke huske at vi diskuterte noe angående samarbeid."* Samhandlingsplanen danner grunnlaget for forventningene omkring hva medlemmene skal bidra med inn i teamarbeidet. Når disse er uklare vil det være vanskelig for medlemmene å vite hva de skal bidra med, samt utvikle eierskap til. Dermed vet de ikke hva de skal vise commitment til.

Selv om medlemmene bevisst ble valgt inn i teamet av den eksterne ledelsen, ble det ikke avklart hva de kunne bidra med, og dermed hvilke konkrete ansvarsområder de skulle ha. Følgende utsagn fra leder viser dette: *"De ansvarsoppgavene som ligger på dere er rett og slett å delta i prosjektet, være med på prosjektmøter, og ikke sitte og være stille."* Dette var det eneste som ble sagt fra leders side, og det viser derfor at medlemmene ikke fikk hvert sitt ansvarsområde. Dersom medlemmene hadde fått hvert sitt ansvarsområde kunne det bidratt til etableringen av commitment, noe følgende sitat viser: *"Hvis vi skal få et eierforhold til dette så må vi faktisk være med å bidra. Og jeg tenker at det vil øke min forståelse for hva som bør ligge av informasjon, fordi jeg får stille spørsmål på min måte, med min kunnskap og med min bakgrunn."* Dersom medlemmene hadde fått hvert sitt ansvarsområde kunne de utviklet større forståelse fordi de fikk bidra med sin kunnskap. Dermed kunne de fått eierskap til oppgaven, noe som indikerer commitment.

Den narrative historien viser at det ble brukt tid på å fastsette møtetidspunkt. Derimot ble hele møteplanen forkastet på møte to, og som et resultat av det brukte teamet gjennomgående mye tid på å finne møtetidspunkt. Videre så vi at til tross for leders uttrykte forventning om at medlemmene stilte på møtene, slo hun ikke ned på at et av medlemmene kom for sent til møte 2 uten å gi beskjed. Dermed motarbeidet hun sine

egne forventninger til teammedlemmene. Hun avvek fra flere av elementene i samhandlingsplanen. Det kan indikere at det ikke ble brukt nok tid på samhandlingsplanen og viktigheten av den. Dermed var det uklart hvordan medlemmene skulle jobbe sammen, noe som resulterte i følgende utsagn i første intervjurunde: *"Jeg opplever ikke at gruppen jobber sammen."* På grunn av disse uklarhetene fikk trolig ikke samhandlingsplanen den positive innvirkningen på etableringen av teammedlemmenes commitment som den kunne hatt.

Et av medlemmene uttrykte i tillegg at dersom teamet hadde spesifisert i oppstarten hvilke forventninger de hadde til hverandre, ville det vært enklere å håndtere psykologiske kontraktsbrudd: *"Også hadde det vært lettere for oss andre å kommentere det. Hallo, dette er vi enige om! Sant nå har vi sittet her å ventet på deg i 5 minutter og snakket om hvor du er og hva, så vi bruker tiden feil. Rett og slett."* Dermed ser vi at oppstartsfasen, i form av en tydelig handlingsplan og samhandlingsplan, legger føringer for andre faktorer som påvirker medlemmenes commitment utover i prosessen. Vi ser at oppstartsfasen også har hatt innvirkning på delegering. Ved at leder i oppstartsfasen skapte en norm som handlet om at det var greit dersom medlemmene ikke fikk tid til alt de ble bedt om, nedprioriterte teammedlemmene de delegerte oppgavene. Dermed ser vi at alle de tre forholdene vi har funnet henger sammen i sin påvirkning på commitment.

Et annet forhold som trolig spiller inn på medlemmenes commitment er det faktum at handlingsplanen og samhandlingsplanen ikke ble utarbeidet av hele teamet i fellesskap. Leder presenterte hvordan det skulle være og ba om å få innspill på det, men responsen fra medlemmene var dårlig. Siden det var leder som utarbeidet den kan det ha vært vanskelig for medlemmene å identifisere seg med den. Dersom medlemmene hadde fått bidra i større grad i utarbeidelsen av handlingsplanen og samhandlingsplanen, ville de trolig fått et økt eierskap til planene. Eierskap indikerer commitment.

Oppsummert ser vi at handlingsplanen og samhandlingsplanen illustrerer hva som er forventet av teammedlemmene inn i teamarbeidet. Dermed legger det føringer for hva medlemmene skal bidra med, og derfor har det en innvirkning på deres commitment.

4.3.2. DELEGERING

En trend i dette teamet har vært at leder selv har gjort de fleste oppgavene mellom møtene. Dermed har medlemmenes innflytelse på prosessen vært begrenset, noe som kan ha gitt utslag i deres commitment. Etter hvert så vi likevel at leder benyttet mer delegering, og det fremkom tydelig at det var viktig for eierskapsfølelsen og medlemmenes commitment.

Gjennom prosessen har det som nevnt vært tydelig at leder har delegert svært få oppgaver. Dette var noe alle medlemmene gav uttrykk for midtveis i prosessen. Disse sitatene viser det: *"Jeg føler på en måte at prosjektleder tar på seg mye av oppgavene"* og *"jeg føler vel ikke at jeg har fått noen klare oppgaver."* Følgende sitat oppsummerer prosessen: *"Vi kunne nok jobbet mer. Vi kunne nok hjulpet henne (leder, forsk.anm.) mer. Jeg føler vi bare har vært aktører som har gitt innspill, også er det hun som har jobbet. Så der kunne vi gjort det annerledes. Helt klart."* Teammedlemmene gav også uttrykk for at de i forkant av teamarbeidet hadde forventet flere oppgaver: *"Jeg hadde kanskje forventet litt mer. Det hadde jeg nok."* Dette kan ha hatt en negativ påvirkning på deres commitment, fordi de ikke fikk bidratt slik de hadde forventet.

Det var flere årsaker til at leder ikke delegerte. For det første henger det sammen med at medlemmene hadde begrenset med tid på grunn av deres ordinære arbeidsoppgaver. Leder gav selv uttrykk for at dette var mye av grunnen til at hun ikke har gitt de flere oppgaver: *"Altså, hvis jeg heller kan gjøre litt flere ting for de (de andre teammedlemmene, forsk.anm.), og de kan bruke litt mer tid på ledelse i sine enheter, så er det kanskje mest hensiktsmessig bruk av ressurser også."* Det kan derfor være i frykt for å gi medlemmene for stor arbeidsbelastning at leder har unnlatt å delegere oppgaver til de. Dermed har det kanskje vært i beste mening at leder ikke har delegert. Det fremkommer av følgende sitat fra leder til et av medlemmene: *"Jeg tør ikke å gi deg flere oppgaver nå som du har turnusen."* En annen årsak til at leder ikke delegerte, særlig i begynnelsen, var at det ikke var oppgaver som var naturlig å delegere bort. Det var stort sett administrative oppgaver som naturlig tilfalt leder. Et av teammedlemmene var inne på dette i første intervjurunde: *"Og det tenker jeg at kanskje ikke har vært nødvendig heller. Men det kan jo være at hun som leder etter hvert har behov for å delegere litt og."*

Leder har helt siden begynnelsen av teamarbeidet gjort de fleste oppgavene og fulgt alle sidene ved teamarbeidet tett. Ved å være så tett på prosessen har hun sett bakgrunnen for utfordringene, og dermed har hun hatt stor innflytelse og mulighet til å bidra helt siden begynnelsen. Dermed har hun identifisert seg med teamet og teamets mål i større grad, noe som viser commitment. Også de andre medlemmene har sett fordelene ved å være så tett på prosessen: *”Ja, hun er nok mer med for hun jobber nok mer med det utenom også.”* Det at leder har vært tett på prosessen har ført til at hun gjennom en læringsprosess har fått en helhetsforståelse for arbeidet, og dermed opplevd en mestringsfølelse: *”Så jeg tror nok jeg har fått en mye sterkere eierskapsforhold til prosjektet, fordi det har vært også en sånn mestringssting, for du gjør ting du aldri har gjort før og du får det til, og det er klart det blir mye mer spennende.”* Denne mestringsfølelsen fører til økt eierskap, og påvirker dermed også hennes commitment, noe hun selv også uttrykker: *”Og jeg ser at fordi vi liksom har fått så mange ting til i dette prosjektet og sånn så kjenner jeg at det blir mye mer sånn babyen min og du knytter et mye sterkere eierskap til det.”*

Som det visuelle kartet viser skjedde det en kritisk hendelse i møte 7. For første gang i løpet av hele prosessen ble delegering et tema. Det kom frem at teammedlemmene ønsket å bidra mer, og de hadde savnet delegering helt siden begynnelsen. Allerede under intervjurunde 1 uttrykte et av medlemmene behovet for delegering: *”Jeg tenker at hun kan delegere, for jeg tenker at hvis vi skal få et eierforhold til dette så må vi faktisk være med å bidra.”* Behovet for delegering var et gjennomgående tema i de påfølgende møtene, og det ble også beskrevet av et teammedlemmene i intervjurunde 2: *”Jeg har jo sagt det til henne også, og etter at jeg sa det til henne så har jo jeg fått litt mer. Og jeg tenker det er bra, men det kan jo være noe som hun gjerne må lære, å delegere og å gi oppgaver (...) Men etter at jeg tok det opp med henne så har jeg fått litt mer oppgaver og jeg synes det er okei.”*

I møte 12 gjorde leder en helomvending og begynte å delegere oppgaver. Delegeringen innebar å utføre spesifikke oppgaver mellom møtene, og flere av teammedlemmene gav uttrykk for at det ville vært positivt om lederen hadde delegert på den måten fra begynnelsen. Et av medlemmene mente at hun ville bidratt mer dersom leder hadde delegert: *”Altså, hadde hun stilt krav til at vi skulle bidra mer så hadde vi jo gjort det.”* Et annet medlem uttrykte at delegering også ville være positivt

for hennes engasjement: *”Så for mitt engasjement sin del, så er det avgjørende (...) at vi også har noen oppgaver mellom møtene. (...) For ellers så bare stopper det opp, også blir det bare sånn informasjon fra leder til oss. Og det blir det ikke noe fremdrift i.”*

De to effektene av delegering som vi har beskrevet over, nemlig bidrag og engasjement, gjør at delegering har positiv innvirkning på teammedlemmenes utvikling av commitment på flere måter. Delegering hadde en positiv innvirkning fordi at medlemmene følte seg mer committet når de fikk fatte beslutninger, samt at delegeringen gav god fremdrift. Dette økte engasjementet. Det faktum at medlemmene fikk bidra førte til at de fikk eierskap til oppgaven de skulle løse, noe de selv også uttrykte: *”Så jeg tenker at hvis vi skal få et eierskap til denne prosessen så må vi jo bidra.”* Eierskap førte til økt innflytelse og en større vilje til å legge ned betydelig innsats for teamets arbeid. Et av medlemmene gav uttrykk for dette: *”For min egen del så opplever jeg det som positivt at jeg kan være med å bidra med noe utover det å bare sitte på møtene og på en måte bruke det jeg har oppi hodet, fordi at for min del så har det i hvert fall vært ganske lærerikt å kunne gjøre noe, bidra med noe konkret, holdt på å si konkret inn i selve prosessen.”* Det viser at delegering kan resultere i engasjement. Det at medlemmet følte at hun fikk noe igjen for å bidra var avgjørende for at hun følte engasjement, og dermed committet seg.

Et resultat av engasjement kan være at teammedlemmene tar på seg ekstrarolleatferd. Dette så vi særlig hos et av medlemmene. Helt fra begynnelsen var dette medlemmet svært positiv, noe som påvirket de andre medlemmene. Hun viste vilje til å strekke seg langt for at teamet skulle fungere godt sammen og nå målet på best mulig måte. Leder la også merke til denne ekstrarolleatferden: *”Så teammedlem x har jo vært en gullgrube synes jeg. Sprudlende og alltid blid og veldig, veldig samarbeidsvillig.”* Ekstrarolleatferden har vi blant annet sett gjennom at hun har støttet og oppmuntret de andre deltakerne gjennom hele prosessen. Det indikerer commitment, fordi det viser en vilje til å legge ned en innsats utover det som er forventet. Dette har trolig utspring i hennes personlighet, som vil bli behandlet i ”andre faktorer”.

Delegering var altså positivt for medlemmenes commitment. Det uttrykte også et av medlemmene: *”Ja, det er jo alltid positivt. Sant, det tenker jeg er alltid positivt. Alltid*

positivt å få alle med. Du får jo eierforhold til det, sant.” Det faktum at delegering førte til økt bidrag blant medlemmene, gav de større innflytelse på prosessen, og dermed økte eierskapet. Delegering er altså svært viktig for teammedlemmenes utvikling av commitment til teamarbeidet. I begynnelsen fikk ikke medlemmene mulighet til å ha innflytelse på prosessen, noe som gav utslag i lite eierskap til arbeidet. Da leder etter hvert begynte å delegerer oppgaver så vi tydelig at eierskapet til teamarbeidet økte.

4.3.3. PSYKOLOGISKE KONTRAKTSBRUDD

Teamet har til tider vært preget av at forventningene i relasjonen mellom teammedlemmene har blitt brutt, det vil si at psykologiske kontraktsbrudd har oppstått. Det har utløst negative reaksjoner blant medlemmene i teamet, noe som har redusert deres commitment.

Selv om samhandlingsplanen ikke ble utarbeidet i tilstrekkelig grad, ble det dannet psykologiske kontrakter mellom teammedlemmene tidlig i prosessen. Som vi ser i delkapitlet om oppstartsfasen ble det nevnt at leder forventet at alle stilte på møtene. I tillegg var det trolig også andre oppfatninger og forventninger i relasjonen mellom medlemmene, men disse ble ikke uttalt eksplisitt. Disse oppfatningene kan blant annet stamme fra tidligere erfaringer med teamarbeid. Et eksempel på slike forventninger kan være at medlemmene gjør oppgavene de blir bedt om.

Oppmøteplikten innebar en forventning om at medlemmene skulle komme til avtalt tid, noe vi så tydelig i den kritiske hendelsen i møte 4 da forsentkomming utløste frustrasjon. Dette ser vi i den narrative historie, og støttes også av følgende utsagn fra intervjurunde 1: *”Jeg synes ikke det er bra, fordi det gjør noe med gruppen (...), vi har avtaler. Dette handler om å ha respekt for hverandre og vi har en tid, hvis det er vanskelig for deg så gi beskjed sånn at resten ikke trenger å komme, for vi har det travelt alle sammen. Jeg har ingen forståelse for at hun kommer for sent, absolutt ikke. Det er avtalt, vi har sagt vi skal møtes, da kommer du tidsnok. For meg så er det respekt.”* Det fremkommer tydelig at dette medlemmet hadde forventet at alle møtte opp i tide, og det var denne forventningen som ble brutt. Dermed så vi at forsentkommingen var et psykologisk kontraktsbrudd.

Forsentkomming uten å gi beskjed på forhånd er det psykologiske kontraktsbruddet som har forekommet oftest. Spesielt har et av medlemmene påført de andre medlemmene slike psykologiske kontraktsbrudd gjentatte ganger. Dette har resultert i at de andre teammedlemmene har endret sitt syn på dette medlemmet: *"Det gjør noe med mitt syn på henne. Det gjør det. Det er litt sånn at da har ikke jeg respekt for henne heller og det synes jeg er dumt, for jeg skal fortsatt sitte der å jobbe i prosjekt som skal bidra til at hun skal få en bedre hverdag og det gjør noe med min innstilling."* Det er også tydelig at når dette medlemmet ble påført et psykologisk kontraktsbrudd, så ble hennes eget bidrag inn i prosjektet påvirket, og dermed hennes commitment. Dette fremkom ved at medlemmet ble irritert på møte 4, noe som gikk utover hennes konstruktive bidrag. Dette resulterte i et uttrykk rettet mot det aktuelle teammedlemmet, og årsaken til dette uttrykket forklarte hun i første intervjurunde: *"Det er litt sånn, det har ligget i kortene. Så, men det handlet altså, det uttrykket var rett og slett fordi at hun hadde gjort meg irritert (...) Så det var litt sånn spesielt å oppleve hvordan du selv reagere på omgivelsene dine, så det hadde ikke kommet opp hadde ikke hun irritert meg med å komme for sent."* Av dette ser vi at det psykologiske kontraktsbruddet har en tydelig innvirkning på medlemmets bidrag, og dermed utviklingen av hennes commitment. I tillegg virker det inn på dynamikken i teamet, noe som naturlig nok påvirker alle medlemmenes commitment negativt.

I noen tilfeller har forsentkommingen utløst dobbelt psykologisk kontraktsbrudd. Dette har skjedd i form av at leder heller ikke har gitt beskjed til medlemmet når hun har kommet for sent. Det kom tydelig frem at dette var et psykologisk kontraktsbrudd under intervjurunde 1 hvor et av medlemmene uttrykte følgende: *"Så jeg tenker at når hun (leder, forsk.anm.) har en sånn gruppe (med sterke personligheter, forsk.anm.) så må hun ta mer plass og være tydeligere og ryddig. Jeg tenker også at dette her med å komme for sent og sånne ting, altså det er ikke første gang teammedlem x kommer for sent. (...) og når hun (leder, forsk.anm.) ikke kommentere det heller så synes jeg ikke at det er bra, for vi har avtaler."* Leder har aldri kommentert forsentkommingen, og det bryter med møteplikten hun presiserte i oppstartsfasen. I tillegg har leder brukt tid på å repetere hva som har skjedd så langt i møtet når medlemmet har kommet. Også dette har medlemmene gitt uttrykk for at bryter med deres forventninger. På spørsmål fra oss om hva medlemmene syntes om at lederen repeterer, svarte det ene medlemmet: *"Jeg rister på hodet."*

Det har også forekommet psykologiske kontraktsbrudd i form av at teammedlemmene ikke har utført oppgavene de skulle. I møte 16 oppsto det en kritisk hendelse i form av at det ene medlemmet motarbeidet teamarbeidet ved at hun ikke utførte en av de delegerte oppgavene, som innebar å teste ut et tiltak på sin avdeling. Dette fremkom i et av dagboknotatene: *"Uheldig når ikke alle deltakerne utfører avtalte oppgaver."* Det var som nevnt forventet at medlemmene gjorde de oppgavene de ble bedt om, og når dette ble brutt førte det til frustrasjon: *"Opplevde litt frustrasjon da jeg mener at ikke alle jobber for optimale løsninger. Jeg var ganske irritert da jeg opplevde at det (tiltaket, forsk.anm.) vi ønsker å pilotere tas for lett på etter min mening."* I tillegg gav medlemmene uttrykk for at: *"Fremdriften stoppes av at ikke alle jobber slik vi er enige om."* Sammen med at det hadde negativ innvirkning på prosessen, gav medlemmene uttrykk for at hennes negativitet påvirket deres syn på henne. Medlemmet påførte resten av teamet psykologiske kontraktsbrudd. Det førte til frustrasjon, og når medlemmene ikke er bevisst på dette, kan det påvirke deres commitment negativt.

Ved en annen anledning fikk to av medlemmene tildelt en oppgave som de skulle gjøre til neste møte. Til tross for at medlemmene viste interesse for denne oppgaven lot det seg ikke gjøre å gjennomføre den på grunn av knapp tid. Dermed ser vi at det oppsto et psykologisk kontraktsbrudd selv om medlemmene hadde et ønske om å utføre oppgaven til avtalt tid. Dette utløste ikke like mye frustrasjon som det psykologiske kontraktsbruddet over, noe som trolig henger sammen med at de øvrige medlemmene hadde forståelse for at oppgaven ikke hadde blitt gjort.

Vi har også fått vite at medlemmer har opplevd psykologiske kontraktsbrudd som strekker seg utover selve teamarbeidet. Det inngår derfor ikke i den narrative historien. Under intervjurunde 2 gav det ene medlemmet uttrykk for at hun var skuffet over at et av de andre medlemmene ikke hadde tatt seg tid til å bli kjent med hennes avdeling, noe de andre medlemmene hadde gjort. Det psykologiske kontraktsbruddet fremkommer av følgende sitat: *"Jeg har vært i avdeling x, hun (representant avdeling x, forsk.anm.) har ikke vært her. Så det er litt negativt, at hun ikke på en måte har tatt seg selv i nakken og vært her nede, for jeg har gjort det."* Vi ser at medlemmet hadde forventet at det andre medlemmet prioriterte å besøke hennes avdeling, siden hun selv

og de øvrige medlemmene hadde besøkt hverandres avdelinger. Derfor var det en oppfatning om at også det siste medlemmet burde gjøre dette.

De psykologiske kontraktsbruddene knyttet til forsentkomming og at oppgaver ikke har blitt gjort er brudd på oppgavefokusede kontrakter. Vi har også beskrevet brudd på relasjonsbaserte kontrakter i form av at et av medlemmene ikke tok seg tid til å bli kjent med de andre medlemmenes avdeling. Dette var et brudd på en relasjonsbasert kontrakt fordi det strakk seg utover å utføre selve oppgaven.

Det var spesielt i begynnelsen at medlemmene lot seg påvirke av psykologiske kontraktsbrudd i form av forsentkomming. Utover i prosessen ble de mer bevisste på de psykologiske kontraktsbruddene, noe som gjorde det enklere å styre i hvor stor grad de selv reagerte på de. Dette ser vi gjennom følgende sitat: *"Etter hvert som vi kjenner hverandre så blir det til at, ja, hun kommer jo alltid for sent."* Vi ser at etter hvert ble forventningen vridd om til at medlemmet alltid kom for sent, og dermed ble frustrasjonen mindre: *"Du sitter med litt sånn irritasjon at dette er grådig unødvendig, men så må du bidra med det du skal i gruppen."* Dette viser at medlemmene klarte å ta fokuset bort fra de psykologiske kontraktsbruddene og på oppgavene de skulle løse. Dermed ble ikke deres commitment påvirket i like stor grad av de psykologiske kontraktsbruddene.

Leder har vært inne på hva hun forventer av sine teammedlemmer uten at hun har uttrykt det eksplisitt overfor teammedlemmene. I første intervju sa hun: *"Verste jeg vet er sånne som har skjulte agendaer, som ikke kommer på møter og ikke har tid til å gjøre det de skal."* Disse forventningene legger grunnlaget for hva leder legger i en kontrakt. Basert på dette er de psykologiske kontraktsbruddene vi har belyst over også brudd for leder. Selv om leder har gitt uttrykk for at dette er noe hun ikke liker, har hun også sagt at *"jeg ser litt gjennom fingrene på det egentlig."* Hun begrunner dette med at etter flere samtaler med medlemmet som utløste de psykologiske kontraktsbruddene i møte 4 og 16, har hun fått en større forståelse for hvorfor de skjer: *"Jeg skjønner det veldig, veldig godt."* Til en viss grad skyldes det andre bakenforliggende faktorer som vi kommer nærmere inn på i neste delkapittel. Det at leder fikk større forståelse for medlemmets situasjon og hvorfor de psykologiske

kontraktsbruddene skjedde, førte trolig til at de ikke påvirket hennes commitment på samme måte som de andre medlemmene.

Vi har sett at psykologiske kontraktsbrudd kan føre til frustrasjon hos medlemmene som blir påført brudd, samt at de endrer syn på medlemmet som står bak bruddet. Dette påvirker bidraget til det enkelte medlemmet og dynamikken i teamet negativt, og dermed reduseres teammedlemmenes commitment til arbeidet.

4.3.4. ANDRE FAKTORER

De faktorene vi har vært inne på vil som sagt ikke utgjøre en endelig liste over faktorer som påvirker commitment. Vi har i tillegg sett at andre faktorer påvirker commitment indirekte. Det er faktorer som er bakenforliggende, og derfor vanskelig å gjøre noe med. Det er likevel sentralt å nevne de for å forstå sammenhengen i vår studie.

For det første har vi sett at når tiden ikke strekker til for medlemmene må de foreta en prioritering mellom sine respektive avdelinger og teamarbeidet. Medlemmene har uttrykt at prioriteringen går i favør av avdelingen: *”Utgangspunktet er at jeg har ansvar på denne avdelingen og prioriteringen min vil alltid være frister i forhold til det.”* Dette har ført til at medlemmenes bidrag inn i teamet har blitt begrenset: *”Så det har vært krevende utover selve jobben. Den er jo rimelig krevende i seg selv. Så jeg tror ikke at jeg hadde hatt kapasitet til å ta på meg mer (...) Så jeg kjenner at det er nok.”* Vi ser at den begrensede tiden setter en demper på bidraget, og dermed kan det begrense muligheten medlemmene har til etablere og utvikle commitment.

For det andre har personligheten til medlemmene påvirket hvorvidt de har committet seg til teamets arbeid. Det ene medlemmet gav uttrykk for at måten man bidrar på er avhengig av hvordan man er som person: *”Det er personavhengig hvordan man bidrar i gruppen.”* Dette viser at personlighet har hatt betydning for viljen til å bidra, og dermed commitment. I tillegg har vi sett at når personligheter innad i teamet kræsjer, vil det være vanskelig for medlemmene å vise commitment til arbeidet. Trivselen i teamet reduseres, fordi fokuset vris bort fra oppgaven og over på konfliktene. På bakgrunn av dette er sammensetningen av team viktig.

Dersom teammedlemmene har dårlige erfaringer med teamarbeid vil det være vanskelig å etablere commitment til arbeidet. Dette så vi gjennom at de medlemmene som hadde dårligst erfaringer med teamarbeid var de som hadde vanskeligst for å etablere commitment. De gav uttrykk for at team de hadde vært med i tidligere aldri hadde nådd sine endelige mål. Dette påvirket antageligvis troen på at teamet skulle nå målet, og dermed lysten til og verdien av å etablere commitment.

Oppgavens art har også vist seg å ha innvirkning på hvorvidt teammedlemmene committer seg til arbeidet. Dette henger sammen med hvorvidt teammedlemmene engasjerer seg for oppgaven, samt måten de engasjerer seg på. I utgangspunktet vil det være avgjørende hvorvidt teammedlemmene klarer å engasjere seg for oppgaven eller ikke. Dersom oppgaven ikke har noen betydning for de, vil det også være vanskelig å engasjere seg i arbeidet, spesielt når du har andre arbeidsoppgaver du har ansvar for. Dette har ikke vært en utfordring i vårt team, siden løsningen på oppgaven har stor betydning for alle medlemmene. Derimot har vi sett at oppgavens art har betydning for måten de har engasjert seg på. Engasjementet for enkelte av medlemmene har ikke vært for organisasjonen som helhet, men for deres egen avdeling. Dette skyldes at løsningen på oppgaven uansett vil ende med at en av partene taper, noe som fremkommer av følgende sitat: *"Alle blir litt sånn personlig involvert for det er deres avdeling som til slutt sitter igjen med svarteper."* Denne formen for engasjement, som er en konsekvens av oppgavens art, kan føre til redusert commitment til teamarbeidet.

En siste faktor som har påvirket spesielt et av medlemmenes commitment har vært opplevd press fra hennes avdeling og fra lederhold. Dette henger sammen med oppgavens art, samt det faktum at avdelingen og dens leder ikke ønsket å ende opp som "taperen." Denne avdelingen har i mye større grad lagt press på sin representant, noe som har ført til at hun har hatt vanskelig for å engasjere seg på riktig måte, og dermed vise commitment til teamarbeidet. Det har resultert i at hun har opptrådt negativt og lite samarbeidsvillig overfor de andre. Et av de andre medlemmene gav uttrykk for dette: *"Så jeg opplever at hennes skvis påvirker måten hun kan bidra på."* På samme måte som personligheten har også dette hatt negativ innvirkning på de andre medlemmenes trivsel, og dermed commitment.

Resultatkapitlet har vist oss at det er tre forhold som virker inn på etableringen og utviklingen av commitment: oppstartsfasen, delegering og psykologiske kontraktsbrudd. I tillegg har vi funnet at andre faktorer påvirker commitment indirekte, men siden disse er bakenforliggende vil fokuset være på oppstartsfasen, delegering og psykologiske kontraktsbrudd i det påfølgende diskusjonskapitlet.

5. DISKUSJON

Formålet med denne studien har vært å studere commitment i team gjennom å kartlegge relevante forhold som påvirker etablering og utvikling av teammedlemmenes commitment til teamarbeidet. Bakgrunnen for dette har vært den økte bruken av teamarbeid i organisasjoner i kombinasjon med at teammedlemmer ofte har en perifert rolle i teamet og dermed har vanskelig for å dedikere seg fullstendig til teamarbeidet. I tillegg vet vi fra eksisterende teori at commitment er avgjørende for et teams prestasjoner (Hjertø, 2013). Basert på dette har vi gjennom studien ønsket å besvare følgende problemstilling:

Hvordan etableres og utvikles commitment i team?

Vi har forsøkt å besvare denne problemstillingen ved å analysere kvalitative data fra dybdeintervjuer, observasjoner og dagboknotater. Datamaterialet har vi samlet ved å følge et team over en lengre periode. Vi valgte et slikt design fordi den eksisterende teorien på området var begrenset, og ved å ha en induktiv tilnærming og et utforskende design ønsket vi å tilføre ny og dypere forståelse.

Basert på vår datainnsamling og analyse har vi kommet frem til at det i hovedsak er tre faktorer som påvirker teammedlemmenes commitment til teamarbeidet. Disse faktorene har vi gått i sømmene på, og vi har studert på hvilken måte de påvirker etableringen og utviklingen av commitment. Når det gjelder etableringen av commitment har vi sett at oppstartsfasen er avgjørende, mens for utviklingen av commitment er delegering og psykologiske kontraktsbrudd sentrale.

5.1. FAKTORER SOM PÅVIRKER COMMITMENT

I denne studien har vi kommet frem til at følgende tre faktorer påvirker commitment: oppstartsfasen, delegering og psykologiske kontraktsbrudd. Oppstartsfasen er avgjørende for etableringen av commitment. Her er det sentralt å utarbeide en grundig handlingsplan og samhandlingsplan. Dette legger føringer for hvordan de to siste faktorene påvirker commitment. Faktoren vil også ha en påvirkning i seg selv, siden det legger premissene for hva som er forventet av teammedlemmene. Gjennom hele prosessen vil delegering og psykologiske kontraktsbrudd være sentralt for utviklingen

av commitment. Delegering handler om at teammedlemmene vil øke sitt commitment når de får ha innflytelse på teamarbeidet. Når det gjelder psykologiske kontraktsbrudd vil de påvirke commitment i negativ forstand gjennom at forventninger mellom medlemmene brytes, og det er derfor viktig å forsøke å motvirke slike psykologiske kontraktsbrudd. Til sammen utgjør disse faktorene en liste som det vil være viktig å ha fokus på for å sikre teammedlemmenes commitment til teamarbeidet. I det påfølgende vil vi gå inn på hver faktor og forklare på hvilken måte de virker inn på commitment. Dette vil vi gjøre ved å diskutere våre funn, samt å sammenligne med eksisterende teori. Ut ifra dette vil vi utvide den eksisterende teorien og gi et bilde av hva som påvirker commitment.

5.1.1. OPPSTART

Oppstartsfasen har vist seg å være sentral for etableringen av commitment. Denne fasen er viktig fordi commitment er en fremvoksende egenskap (Hjertø, 2013). Teammedlemmene kommer inn i teamet med ulike utgangspunkt, og commitment er dynamisk og utvikler seg i løpet av teamarbeidet. Derfor er det sentralt å legge et godt grunnlag for å sikre en positiv utvikling. En solid oppstartsfase vil dermed etablere commitment på et felles grunnlag i teamet.

Med oppstartsfasen mener vi utarbeidelse av en tydelig handlingsplan og samhandlingsplan. For det første har det vist seg at en felles oppfatning av mål og strategi vil føre til at teammedlemmene vet hva de skal jobbe mot, og dermed hva de skal vise commitment til. For det andre har vi sett at klarhet i forhold til hvordan teamet skal jobbe sammen danner forventninger. Når dette er tydelig er det enklere for teammedlemmene å vise commitment, og dermed leve opp til disse forventningene. Oppstartsfasen påvirker også de påfølgende faktorene i form av at den danner utgangspunktet for hvor mye delegering som forventes, samt bakgrunnen for de psykologiske kontraktene som senere kan bli utsatt for psykologiske kontraktsbrudd.

Basert på Mofoss et al. (2012) sine funn om handlingsplan må det kunne sies at teamet brukte tilstrekkelig med tid på å utarbeide den. Teamet fokuserte både på mål og på strategien for å nå dette, noe som samsvarer med eksisterende teori (Mathieu & Rapp, 2009). Dette skapte en felles forståelse for teamarbeidet, og dermed var det

klart for alle teammedlemmene hva de skulle vise commitment til. Vi så at det virket positivt inn på teammedlemmenes commitment å ha en tydelig handlingsplan. Det kan likevel diskuteres om medlemmene føler at de må legge ned en innsats selv om handlingsplanen er spesifisert. Det er fordi at handlingsplanen ikke går direkte på forventningene resten av teamet har til medlemmet, men mer formalitetene rundt hvordan teamet skal gå frem. Derimot vil en spesifisert samhandlingsplan si hva som er forventet av hvert enkelt medlem, medlemmene vil føle et ansvar for å leve opp til disse forventningene, og vise commitment til teamarbeidet. Dermed har samhandlingsplanen trolig større påvirkning på teammedlemmenes etablering av commitment enn handlingsplanen.

I teamet vi studerte ble det ikke brukt mye tid på arbeidet med samhandlingsplanen. Teammedlemmene fokuserte ikke på hvordan de skulle samarbeide, men likevel var de inne på noen momenter, deriblant møtetidspunkt og møteplikt (Hjertø, 2013). Det ble snakket om forventninger til hverandre, men det ble ikke spesifisert noe om ansvarsområder, normer og spilleregler (Hjertø, 2013) (Mofoss et al., 2012). Siden den eksisterende teorien sier at dette er relevante aspekter som bør være med i en samhandlingsplan, kan vi slå fast at teamet ikke hadde en fullstendig samhandlingsplan. Et resultat av det var at det var uklart hva som var forventet av teammedlemmene, og dermed visste de ikke hvordan de skulle bidra. Det førte til at deres commitment varierte. Våre funn samsvarer med teorien som sier at det er viktig å bruke tid på samhandlingsplanen (Mofoss et al., 2012). Den eksisterende teorien fokuserer på dette for å oppnå effektivitet og tilfredshet, men vi har sett at det også er viktig for å sikre teammedlemmenes commitment til arbeidet. Det er et resultat av at man får klarhet i forventninger til hva man skal bidra med, og vise commitment til.

Vi har sett at det er sentralt at teamet utarbeider samhandlingsplanen i fellesskap. Det er avgjørende at alle får uttrykt sine meninger og synspunkt, fordi det vil gi en økt innflytelse og bedre forståelse for planen, og dermed økt vilje til å følge den. Det fører til at man i større grad committer seg til teamarbeidet.

Et annet funn vi har gjort i vår studie er at når forhold ved en samhandlingsplan er etablert, er det spesielt viktig at teamlederen lever opp til den. Basert på våre funn vil det være negativt for medlemmenes commitment at teamleder sier og gjør noe annet

enn det som ble fastsatt i samhandlingsplanen, fordi da er det vanskelig å vite hva som gjelder. Da vil det også være enklere for medlemmene å begå psykologiske kontraktsbrudd i form av å bryte planen. Dermed ser vi at en tydelig samhandlingsplan er sentral for å unngå psykologiske kontraktsbrudd. Dersom leder er tydelig i sine handlinger i etterkant av arbeidet med samhandlingsplanen er det klart hva forventningene er, og dermed enklere å vise commitment til det.

Våre funn samsvarer med den eksisterende teorien som sier at det er viktig å bruke tilstrekkelig med tid på handlingsplan og samhandlingsplan (Mofoss et al., 2012). Det er avgjørende at man har et mål å jobbe mot, samt sikrer en prosess med god samhandling. I tillegg er det viktig at alle i teamet bidrar i utarbeidelsen av planene og uttrykker enighet til de. Vi har utviklet teorien med ny innsikt knyttet til hva en grundig oppstartsfasen kan føre til. I tillegg til effektivitet og tilfredshet, vil en god handlingsplan og samhandlingsplan bidra til at teammedlemmene etablerer commitment til arbeidet. Vi har vist at samhandlingsplanen er spesielt relevant, og at det er viktig at teamleder overholder den.

5.1.2. DELEGERING

Våre funn har vist at delegering er viktig for utviklingen av commitment. Det skjer i hovedsak gjennom at delegering gir økt innflytelse og eierskap til prosessen. Oppstartsfasen vil påvirke delegeringen, fordi det er i denne fasen man legger grunnlaget for hva medlemmene forventer i forhold til delegering.

Vi har sett at når delegering benyttes får medlemmene innflytelse på prosessen, noe som er positivt for commitment. Medlemmene får bidra med sine erfaringer og sin kunnskap, og dermed føler de at de har en innvirkning på prosessen og det endelige resultatet. Gjennom en slik innflytelse får medlemmene en større forståelse for arbeidet til teamet, og den vil øke eierskapsfølelsen til hvert enkelt teammedlem. Medlemmene klarer i større grad å identifisere seg med teamet og teamets mål, noe som har vært spesielt viktig i teamet vi har studert. Det viser at delegering bidrar til å øke commitment.

En annen positiv effekt delegering kan gi er at medlemmene føler at de får noe igjen ved å bidra inn i prosessen, og dermed engasjerer seg for arbeidet. Dette fører til økt

commitment, og kan gi en ekstrarolleatferd. Dette stemmer overens med teorien, som sier at commitment kan forstås i retning av positivt forpliktende engasjement (Hjertø, 2013). Denne ekstrarolleatferden vil ha en positiv effekt på de andre medlemmene ved at medlemmet med ekstrarolleatferd støtter det sosiale miljøet i teamet. En slik ekstrarolleatferd indikerer høyt commitment hos medlemmet som viser denne atferden.

Basert på de nevnte funnene ser vi at Yukl (2006) sin teori om delegering på organisasjonsnivå også kan benyttes på team. Det er i stor grad de samme dynamikkene som gjør seg gjeldende, særlig for lederstyrte team. Effektene av delegering som vi har sett på teamnivå svarer overens med teorien omkring effektene på organisasjonsnivå. Delegering gir som nevnt økt innflytelse, noe som fører til at teammedlemmene identifiserer seg med beslutningsprosessen, og dermed får økt eierskap. Det er nettopp dette teorien på organisasjonsnivå også sier. Resultatet av dette er økt commitment til arbeidet. Teorien sier videre at deltakelse i prosessen gir bedre forståelse for bakgrunnen for beslutningsprosessen, noe som reduserer motstanden. Denne effekten har vi sett i teamet vi har studert. Forståelsen for utfordringen som skal løses har blitt bedre, og dermed kan vi anta at motstanden blant teammedlemmene har blitt redusert. I vårt tilfelle har vi sett dette gjennom at medlemmene i større grad har klart å fokusere på organisasjonens beste utover i prosessen. Våre funn samsvarer også med de delene av teorien som sier at det ikke er nødvendig at teammedlemmene har direkte innflytelse på den endelige beslutningen for å føle commitment. Når leder etter hvert begynte å delegerer, hadde det fordelaktige effekter til tross for at det vil være den eksterne ledelsen som tar den endelige beslutningen.

Resultatene viser at i begynnelsen av prosessen ba lederen kun om innspill og diskuterte med teammedlemmene, mens det var først utover i prosessen at de fikk ansvar og dermed innflytelse. Dermed kan vi, basert på teori, si at lederen benyttet konsultasjon og delt beslutning først, før hun begynte å delegerer (Yukl, 2006). Resultatene viser at de to første beslutningsformene ikke har like stor påvirkning på commitment fordi graden av innflytelse var lavere. Konsultasjon innebærer en lavere innflytelse fra teammedlemmene sammenlignet med delt beslutning. Dermed ser vi at konsultasjon fører til lavere commitment enn delt beslutning. Videre fremkommer det

at delegering har størst fordelaktige effekter, og dermed øker commitment mest. Vi kan derfor slå fast at sammenlignet med alternative beslutningsformer er delegering positivt for medlemmenes commitment i team.

Vi har sett at delegering har positive effekter på commitment. Det vil likevel kunne stilles spørsmål til hvorvidt en ubegrenset mengde delegering er utelukkende positivt. I teamet vi har studert har det vært en begrenset mengde delegering. Når delegeringen først fant sted hadde den en positiv effekt på utviklingen av commitment. Det er likevel ikke gitt at en ubegrenset økning i delegering ville gitt en lik økning i commitment. Det er på bakgrunn av at det er naturlig å anta at delegeringens innvirkning på commitment er avtakende. Vi kan tenke oss at det skyldes at teammedlemmene føler seg overbelastet, og dermed trekker de seg tilbake dersom de får mange oppgaver. I tillegg kan det føre til psykologiske kontraktsbrudd fordi medlemmene ikke utfører oppgavene de har fått delegert. Det fører til at de positive effektene ved delegering som vi har diskutert tidligere reduseres. I likhet med dette er det ikke gitt at det egner seg å delegere i alle situasjoner i et teamarbeid. Det kan for eksempel være oppgaver som er knyttet til sensitive tema. Dersom slike oppgaver blir delegert bort til medlemmene vil det trolig ikke ha positive effekter på deres commitment fordi medlemmene føler ubehag når de utfører disse oppgavene. Dette kan blant annet være årsaken til at det ene medlemmet ikke ønsket å utføre det ene tiltaket i sin avdeling.

Gjennom våre funn har vi utvidet delegeringsteorien som gjelder på organisasjonsnivå til også å gjelde på team. Vi ser at den effekten som delegering har på commitment på organisasjonsnivå også gjelder for lederstyrte team. Delegering er nødvendig for at teammedlemmene skal føle og vise commitment til teamarbeidet. Det henger sammen med den positive effekten autonomi og desentralisering av beslutningsmyndighet har på commitment (Meyer og Allen, 1991). Uten delegering vil ikke teammedlemmene få innflytelse og eierskap til prosessen, og det er dermed vanskelig å utvikle commitment. Derimot vil ikke en ubegrenset mengde delegering nødvendigvis være positivt.

5.1.3. PSYKOLOGISKE KONTRAKTSBRUDD

Den siste faktoren som har vist seg å ha påvirkning på teammedlemmenes utvikling av commitment til teamarbeidet er psykologiske kontraktsbrudd. Det har skjedd gjennom at forventninger brytes, noe som har ført til dårlig dynamikk i teamet. Oppstartsfasen påvirker også psykologiske kontraktsbrudd fordi den legger føringer for hvilke forventninger teammedlemmene har til hverandre, noe Mofoss et al. (2012) sine funn støtter.

Det er tydelig, basert på teori, at det har eksistert psykologiske kontrakter i teamet vi har studert, fordi teammedlemmene har hatt gjensidige forventninger til hverandre (Rosseau, 1989). For eksempel ble det eksplisitt uttalt en forventning om at teammedlemmene stilte på alle møtene. Ved enkelte tilfeller har disse forventningene blitt brutt, og det er dette som kjennetegnes som psykologiske kontraktsbrudd (Rosseau & Parks, 1993). Når de psykologiske kontraktsbruddene oppsto, opplevde teammedlemmene frustrasjon, noe som gav utslag i et mindre konstruktivt bidrag. Teammedlemmene som ble påført det psykologiske kontraktsbruddet endret også syn på medlemmet som påførte bruddet, og dermed ble teamrelasjonen dårligere. I sum førte dette til at deres commitment falt. Det faktum at relasjonene påvirket deres commitment stemmer overens med eksisterende teori. Teorien sier at når teamrelasjonene er dårlige vil sannsynligheten for at medlemmene øker sitt commitment være mindre enn ved gode relasjoner (Bal & Vink, 2011).

Måten bruddet utføres på kan være avgjørende for hvordan de andre medlemmene lar seg påvirke. Som resultatkapitlet viser kan enkelte av de psykologiske kontraktsbruddene synes å være utført bevisst. Denne formen for psykologiske kontraktsbrudd tilsvarer "reneging" fra Rousseau (1995) sin teori, som sier at medlemmet ikke ønsker å etterleve kontrakten selv om hun evner det. Dette fører til stor frustrasjon, og dermed lavere commitment blant medlemmene som påføres det psykologiske kontraktsbruddet. I motsetning til dette har vi sett psykologiske kontraktsbrudd hvor medlemmene har ønsket, men ikke evnet, å oppfylle kontrakten. Dette kjennetegnes som "disruptive" psykologiske kontraktsbrudd i den nevnte teorien. Denne formen for psykologiske kontraktsbrudd vil ha lavere negativ effekt på commitment, fordi teammedlemmene har større forståelse for hvorfor de psykologiske kontraktsbruddene skjer og frustrasjonen blir ikke like stor.

Våre funn viser at teammedlemmene ikke ble påvirket i like stor grad av de psykologiske kontraktsbruddene utover i prosessen når de fikk større forståelse for hvorfor de psykologiske kontraktsbruddene oppsto. Dermed ser vi at forståelse for årsaken til de psykologiske kontraktsbruddene reduserer den negative påvirkningen på commitment. I tillegg ble de psykologiske kontraktsbruddenes påvirkning redusert, fordi utover i prosessen ble forventningene til medlemmet som påførte de andre flest psykologiske kontraktsbrudd endret. Dermed gav ikke de psykologiske kontraktsbruddene et like stort utslag i commitment. Denne endringen i forventningene til medlemmet kan ses på som en reforhandling, slik teorien fastslår (Conway & Briner, 2002). Likevel var ikke denne reforhandlingen en bevisst handling fra teamets side. Det skjedde ubevisst blant de ulike medlemmene. En bevisst reforhandling utført av teamet i fellesskap ville trolig hatt en større positiv effekt på relasjonen mellom medlemmene. Dette kunne åpnet opp for å sette normene på nytt og dermed sikre en ny start. Dette kunne leder gjort på det møtet hvor hun i forkant hadde presisert på mail at det var viktig at medlemmene møtte til riktig tid, men hvor et av medlemmene likevel kom for sent. Oppsummert kan vi basert på våre funn slå fast at det er sentralt å håndtere psykologiske kontraktsbrudd som oppstår for at det skal ha en minst mulig negativ effekt på teammedlemmenes commitment.

Vi har fått bekreftet at teorien som sier at brudd på psykologiske kontrakter fører til redusert commitment på organisasjonsnivå, også gjelder på teamnivå (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008). Vår studie har bidratt til å forstå bakgrunnen for at dette skjer, som i hovedsak bygger på at brudd på forventninger utløser frustrasjon blant teammedlemmene. Vi har også gjort funn som indikerer at psykologiske kontraktsbrudd som oppstår som en konsekvens av ”reneging” har størst negativ effekt på commitment. Oppsummert kan vi si at når psykologiske kontraktsbrudd oppstår vil det uansett ha negativ innvirkning på teammedlemmenes commitment, og det er derfor sentralt å kunne håndtere slike psykologiske kontraktsbrudd for å sikre commitment.

5.2. BEGRENSNINGER OG VIDERE FORSKNING

I det påfølgende vil vi komme med forslag til videre forskning på dette feltet, samt fokusere på relevante begrensninger ved studien.

I denne studien har vi studert forløperne til teamcommitment, samt hvordan disse virker inn på commitment. Vi har sett på forhold som påvirker commitment, men vi har ikke gjennomført en kausalitetstest og kan derfor ikke dra slutninger om årsak-virkningsforhold. Det har heller ikke vært hensikten, siden vi har ønsket å se på mønstre og trender, samt avdekke nye sammenhenger. Forholdene vi har funnet kan utgjøre et verktøy som kan benyttes i videre forskning. Det kan være interessant å benytte funnene som utgangspunkt for en kvantitativ studie, hvor man undersøker den relative styrken av de ulike forløperne og finner frem til andre.

Våre funn utgjør ikke en komplett oversikt over forhold som påvirker teamcommitment, og det vil derfor være interessant å studere team i andre kontekster, for eksempel i privat sektor, og andre typer team, for eksempel selvstyrte team. Slike studier vil kunne bidra til utvikling av en mer komplett oversikt. Vi har også vært inne på andre forhold som kan ha virket inn på teammedlemmenes commitment. Det vil være interessant å studere disse forholdene nærmere og se på hvordan de virker inn på commitment. Et annet forslag til videre studier vil være å se på hvordan teamcommitment påvirkes av at man er med i flere team samtidig. Til sist vil det også være interessant å se på hva som skjer med teammedlemmenes commitment til de ordinære arbeidsoppgavene når deres commitment til teamarbeidet øker som et resultat av disse faktorene.

I likhet med andre studier har også vår studie begrensninger. Disse begrensningene er sentrale når man vurderer studiens hovedfunn. Metodekapitlet tar for seg betraktninger knyttet til studiens validitet og reliabilitet. Vi vil i det påfølgende gå inn på den mest sentrale begrensningen, og for øvrig henvises det til nevnte kapittel. Den sentrale begrensningen er at vi har utført studien på et lite utvalg. Vi har studert ett team i én organisasjon med kun fire medlemmer. Dette medfører at spredningen i responsene er liten, og bakgrunnen for å trekke generaliserbare slutninger er derfor svært begrenset. Likevel har det ikke vært vår hensikt å generalisere funnene. I stedet har vi ønsket å utforske et fenomen i dybden og avdekke mønstre, trender og sammenhenger. Studien gir derfor ikke svar på om disse mønstrene, trendene og sammenhengene er gjeldende for alle team. Det vil derfor være interessant å forske videre på større utvalgsstørrelser i flere kontekster.

På den andre siden er den klare styrken ved vår studie det omfattende designet vi har benyttet over en lengre tidsperiode. Dette har sørget for at vi har fått en grundig forståelse for hva som påvirker commitment over tid og hvorfor. Ved å samle inn datamateriale, i nåtid, ved hjelp av tre ulike teknikker har vi sikret at dataene forteller oss det vi tror de forteller, og dermed en sterk intern validitet. Dette er unikt for vår studie, og dermed har vi kunne bidra med dybdekunnskap som ikke ville vært mulig å avdekke ved studier på større utvalg eller retrospektive studier av teamarbeid.

5.3. PRAKTISKE IMPLIKASJONER

Det er interessant å se hvilke praktiske implikasjoner vår studie gir. Med praktiske implikasjoner mener vi hvordan våre funn kan ha verdi for fremtidige team i reelle kontekster.

Vi vet fra tidligere forskning hvor viktig teamcommitment er for teamets prestasjoner (Hjertø, 2013). Derfor er det svært relevant å være bevisst på etableringen og utviklingen av commitment for å oppnå effektive team. Funnene vi har gjort vil derfor ha relevans for aktører som berøres av teamorganisering, for eksempel organisasjoner, teameiere, teamledere og teammedlemmer. En slik innsikt blir desto mer relevant når vi tar i betraktning at bruken av teamorganisering har økt de senere år.

Funnene vår studie gir kan anses som et hjelpemiddel i teamarbeid, fordi de gir økt forståelse for et sentralt konsept. I forkant av nyttiggjøringen av våre funn er det nødvendig å øke forståelsen for at commitment er et sentralt konsept i organisasjoner som benytter teamorganisering. Videre skaper funnene bevissthet rundt hvilke faktorer man kan påvirke for å sikre at teammedlemmene etablerer og utvikler commitment til teamarbeidet.

Som teamleder er det viktig å være bevisst på at oppstartsfasen legger føringer for etableringen av commitment. Det er derfor avgjørende å utarbeide grundige handlingsplaner og samhandlingsplaner i fellesskap på første møte for å sikre like oppfatninger om hvordan man skal jobbe sammen for å nå målet. Commitment er som nevnt en dynamisk egenskap, og det er avgjørende å være bevisst på forhold ved teamarbeidet som påvirker commitment for å sikre en positiv utvikling. For det første

er det helt avgjørende at leder gir medlemmene innflytelse ved å delegere oppgaver. For det andre bør man forsøke å unngå psykologiske kontraktsbrudd gjennom en tydelig samhandlingsplan og klare forventninger. Mer spesifikt så kan dette gjøres ved hjelp av en skriftlig teamkontrakt. Dersom psykologiske kontraktsbrudd likevel oppstår bør man reforhandle de psykologiske kontraktene for at teamet skal få en ny start.

Det kan derfor hevdes at studien gir retningslinjer for hva som bør gjøres i løpet av prosessen for å oppnå commitment. Studien kan derfor benyttes i opplæringskurs i team og teamledelse, og i organisasjoners metodikker for hvordan man går frem når man arbeider i team.

6. KONKLUSJON

Denne studien bygger på at commitment til teamarbeidet er sentralt. Teammedlemmenes commitment stiger og synker i løpet av tiden teamet jobber sammen. Av den grunn er det relevant å vite hvordan commitment etableres og utvikles. Vi har funnet at tre forhold er sentrale. For det første legger oppstartsfasen grunnlaget for etableringen av commitment. Handlingsplan og samhandlingsplan legger føringer for hva teamet skal jobbe mot og hvordan, samt hva som forventes av teammedlemmene. For det andre er delegering utslagsgivende for teammedlemmenes utvikling av commitment. Det bidrar til å gi teammedlemmene økt innflytelse på prosessen og følgelig eierskap til teamarbeidet. For det tredje og siste vil psykologiske kontraktsbrudd virke inn på utviklingen av commitment. Slike psykologiske kontraktsbrudd innebærer at forventninger brytes, og det fører til frustrasjon og dårlige teamrelasjoner. Fokus på disse tre forholdene vil øke teammedlemmers commitment til teamarbeidet.

7. REFERANSELISTE

- Bal, P. M., & Vink, R. (2011). Ideological current in psychological contracts: the role of team relationships in a reciprocity perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(13), 2794-2817.
- Bang, H. (2007). Delegering - en nøkkel til effektivt lederskap. *Magma*.
- Bernt, J. F. (2013). *Delegering el. delegasjon*. Hentet februar 12, 2014 fra Store Norske Leksikon: http://snl.no/delegering_el._delegasjon%2Fjuss
- Bishop, J. W., & Scott, K. D. (2000). An Examination of Organizational and Team Commitment in a Self-Directed Team Environment. *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 439-449.
- 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.
- Bolger, N., Davis, A., & Rafaeli, E. (2003). Diary Methods: Capturing Life as it is Lived. *Annual Review*, 54, 579-616.
- Braut, G. S., & Stoltenberg, C. (2009). *Reliabilitet*. Hentet februar 10, 2014 fra Det store norske leksikon: http://snl.no/.sml_artikkel/reliabilitet
- Conway, N., & Briner, R. B. (2002). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 287-302.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. L. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*, 3. Sage.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Conway, N. (2004). The employment relationship through the lens of social exchange. In J. A. M. Coyle-Shapiro, L. A. Shore, M. S. Taylor & L. E. Tetrick (Eds.), *The Employment relationship: examining psychological and contextual perspectives*, 5-28. Oxford: Oxford University Press.

- Coyle-Shapiro, J., & Parzefall, M. (2008). Psychological contracts. *The SAGE handbook of organizational behavior*, 17-34.
- Edmondson, A. C., & Nembhard, I. M. (2009). Product Development and Learning in Project Teams: The Challenges Are the Benefits. *Journal of Product Innovation Management*, 26 (2), 123-138.
- Espedal, B. (2013, 28. januar). *Forelesning i STR405 Metode for masterutredningen: "Teori og litteratur"*. (B. Espedal) Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Flanagan, J. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 51 (4), 327-358.
- 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.
- Hjertø, K. (2013). *Team, 1*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Huber, G. P., & Van de Ven, A. H. (1990). Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. *Organization Science*, 1, 213-219.
- Kairos Future & Mind the Gap (2006). *Morgendagens ledere i kommunal sektor*. Oslo: HR Norge.
- Katzenback, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The Wisdoms of Teams: Creating the high-performance organization*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Kvale, S. (1996). *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Sage.
- Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *Academy of Management*, 24 (4), 691-710.
- Levin, M., & Rolfsen, M. (2004). *Arbeid i team: Læring og utvikling i team*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Marks, M., Mathieu, J., & Zaccaro, S. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *The Academy of Management Review*, 26 (3), 356-376.

- Mathieu, J., & Rapp, T. (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.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1* (1), 61-89.
- Mintzberg, H. (1979). An Emerging Strategy of "Direct" Research. *Administrative Science Quarterly, 24* (4), 582-589.
- Mofoss, R., Nederberg, L., Schei, V., & Sverdrup, T. (2012). De første avgjørende minuttene? *Praktisk økonomi og finans, 28* (1), 35-50.
- 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.
- Pettigrew, A. (1992). The character and the significance of strategy process research. *Strategic Management Journal, 13* (S2), 5-16.
- Rapp, A., Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, T. (2009). Managing sales team in a virtual environment. *Elsevier, 27* (3), 213-222.
- Robbins, H., & Finley, M. (2001). *Team som lykkes: Praktiske råd for vellykket teamarbeid*. (C. Carlsen, Overs.) Oslo: Egmont hjemmets bokforlag.
- Rosseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities & Rights Journal, 2* (2), 121-139.
- Rosseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Newbury Park, CA, USA: 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.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid* (1. utg.). Fagbokforlaget.

- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6. utg.). Pearson.
- 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.
- Stensaker, I. (2013, 27. februar). *Forelesning i STR405 Metode for masterutredningen: "Innhenting av kvalitative data"*. (I. Stensaker) Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Storch, J., & Søholm, T. M. (2005). *Teambaserde organisationer i praksis: Ledelse og utvikling af team* (1. utg.). Dansk psykologisk forlag.
- Sverdrup, T. E. (2012). *The strength of reciprocity: Exploring horizontal psychological contracts in work groups*. Norges Handelshøyskole, Institutt for strategi og ledelse.
- Tang, T. L., & Foote, D. A. (2008). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB): Does team commitment make a difference in self-directed teams? *Management Decision*, 46 (6), 933-947.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Thompson, L. L. (2011). *Making the Team: A guide for managers* (4. utg.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2.utg.). Newbury Park: CA: Sage.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6. utg.). New Jersey: Prentice Hall.

8. VEDLEGG

VEDLEGG A – INTERVJUGUIDE FØRSTE RUNDE

Konfidensialitet, anonymitet og samtykkeerklæring

Del I: Generelt

Åpent spørsmål: Hva tenker og føler du generelt om det første møtet?

Del II: Oppstart

Handlingsplaner («taskwork»):

- a. Hvordan opplever du at teamet planla hva dere skal jobbe sammen om på første og andre møte? (for eksempel *målavklaring* og *planlegging* av/strategier for oppgaveutførelse).
- b. Hva tenker du om hvordan teamet utfører sine oppgaver?

2. Samhandlingsplaner («teamwork»):

- a. Hvordan opplever du at teamet planla måten dere skal jobbe sammen på i første og andre møte? (for eksempel *roller* og *ansvarsavklaring*, og om hvilke evt. *normer/spilleregler* som ble etablert (bevisst eller ubevisst)).
- b. Hva tenker og føler du om hvordan teammedlemmene jobber sammen?

Del III: Prosess etc.

1. Tidligere erfaringer: Kan du tenke deg noen tidligere erfaringer du har hatt ift å jobbe i team, som har påvirket hvordan du opplever å jobbe i dette teamet? Kan du tenke deg noen tidligere erfaringer med personene i teamet som har påvirket teamarbeidet?
2. Engasjement: Hvordan opplever du engasjementet i teamet?
3. Normer: Når dere nå har jobbet sammen noen uker, ser du noen normer, måter dere gjør ting på, som er etablert i dette spesielle teamet? (hvordan tas beslutninger, hvem snakker mest, er det lov med avbrytelser, mye/lite uformelt prat osv.)

4. Roller: Hvordan er avklaringen av roller/ansvar, og har det etablert seg noen uformelle roller?
5. Relasjoner: Hvordan vil du beskrive relasjonene til de andre i teamet?
6. Trygghet: Hvorvidt opplever du trygghet ift å dele dine tanker og meninger åpent og ærlig?
7. Teamleder: Teamlederen har brukt en metodikk ved oppstart, hvilke tanker gjør du deg om den? Hvordan synes du teamleder fungerer? Hva ville du gjort annerledes hvis du var teamleder?
8. Konflikter: Hvordan opplever du evt. motsetninger/konflikter i teamet? Hvordan synes du disse blir håndtert?
9. Kommunikasjon: Hvordan opplever du kommunikasjonen i teamet? Og hvordan synes du koordineringen av arbeidet virker?
10. Samarbeid: Hvordan opplever du samarbeidet med de andre i teamet? Hva vil du trekke frem?
11. Videre samarbeid: Hvilke tanker gjorde du deg i etterkant av første møtet, ift om du ser frem til videre jobb eller ikke med de andre i teamet?
12. Effektive team: For at et team skal fungere optimalt, hva tenker du er viktig?

Del IV: Kritiske episoder

13. Introduksjonsrunden (Tallene er koder for de enkelte intervjuobjektene):
 1. Hva tenkte du i introduksjonsrunden i første møtet når 3 og 4 gikk rett på sak og begynte å diskutere?
 2. Hva tenkte du i introduksjonsrunden i første møtet når 3 og 4 gikk rett på sak og begynte å diskutere?
 3. Hva tenkte og følte du i introduksjonsrunden når 4 uttrykte sin uenighet med ditt syn?
 4. Hva tenkte du når det ble diskusjoner allerede i introduksjonsrunden i første møte ?
14. Har du selv noen spesifikke episoder du ønsker å kommentere?

VEDLEGG B – INTERVJUGUIDE ANDRE RUNDE MEDLEMMER

Konfidensialitet, anonymitet, samtykkeerklæring (fra forrige gang)

Del I: Generelt

1. Hvordan synes du prosessen har utviklet seg for teamet som helhet?
2. Hva synes du har vært bra/mindre bra med prosessen?

Del II: Handlingsplan og samhandlingsplan

3. Hva tenker du om hvordan teamet har utført sine oppgaver? Hva har lagt premissene for måten dere har utført oppgavene på? Har måten dere løser oppgaver på utviklet seg i løpet av prosjektet?
4. Hva tenker og føler du om hvordan teamet har jobbet sammen? Hva har lagt premissene for hvordan dere samarbeider?
5. Hvordan har ditt forhold til de andre i teamet utviklet seg i løpet av prosjektet?

Del II: Bidrag

6. Føler du at du har bidratt med det du har kapasitet til, og i så fall hvordan?
7. Hvorvidt føler du at du har fått brukt og utnyttet dine evner inn i teamarbeidet?
8. Hvilke forhold har vært med på å påvirke ditt bidrag inn i prosjektet?
9. Hva kunne ført til at du hadde bidratt mer?
10. Hvordan ser du på ditt bidrag i forhold til de andre teammedlemmenes bidrag og i forhold til teamlederens bidrag?

Del III: Delegering

11. I første intervjurunde sa du at du ikke har fått mange oppgaver mellom møtene, og at teamleder har gjort det meste. Har du fått flere oppgaver utover i løpet, eller er det ingen forskjell? Hva tenker du om dette?
12. Svarer mengden oppgaver du har fått overens med dine forventninger?
13. Hva tror du er årsaken til at leder har delegert få/mange oppgaver?
14. Hvordan ville ditt bidrag inn i prosjektet vært annerledes om du hadde fått flere oppgaver?

15. Hvordan tror du resultatet av teamarbeidet ville blitt påvirket av mindre/mer delegering?

Del IV: Psykologiske kontrakter

16. Kan du peke på situasjoner der du opplever at teammedlemmer har brutt ”avtalen” dere i mellom? Dvs. ikke prestert og oppført seg slik du forventet av de.

17. Hvordan har du reagert på disse situasjonene?

18. Kan du komme på hendelser hvor du synes noen av medlemmene med vilje ikke har prestert slik du forventer i teamarbeid?

19. Hvordan har slike brudd påvirket din oppfatning av personen?

20. Hvordan har brudd påvirket teamarbeidet i ettertid?

Del IV: Forpliktelse

21. Hvordan har du prioritert teamarbeidet sammenlignet med andre oppgaver?

22. Har du tro på at teamet skal nå målet, og hvordan har denne troen utviklet seg i løpet av prosessen?

23. Føler du personlig ansvar for at prosjektet skal nå målet, og i så fall på hvilken måte?

24. På hvilken måte har din involvering i teamarbeidet vært avgjørende for å nå målet?

25. Hva har du fått igjen ved å delta i prosjektet?

26. Har du vurdert å gå ut av prosjektet? Hvorfor?

27. Hva tenker du om de andre medlemmenes forpliktelse til arbeidet?

28. Hvordan har din forpliktelse til teamarbeidet utviklet seg gjennom prosessen? Gi eksempler på spesifikke hendelser hvor din forpliktelse har økt/falt. Hva føler du forpliktelse over? (avdeling versus organisasjon).

29. Hvilke forhold kunne ført til at du hadde følt en større forpliktelse til prosjektet?

Del V: Avslutning

30. Når du nå ser hvordan prosessen har vært, hvordan ville du stilt deg til å bli med på dette prosjektet hvis du hadde blitt spurt om det i dag? Ville du opptrådt annerledes? På hvilken måte?

31. Har du noe mer du ønsker å tilføye?

VEDLEGG C – INTERVJUGUIDE ANDRE RUNDE LEDER

Konfidensialitet, anonymitet, samtykkeerklæring (fra forrige gang)

Del I: Generelt

1. Hvordan synes du prosessen har utviklet seg for teamet som helhet?
2. Hva synes du har vært bra/mindre bra med prosessen?

Del II: Handlingsplan og samhandlingsplan

3. Hva tenker du om hvordan teamet har utført sine oppgaver? Hva har lagt premissene for måten dere har utført oppgavene på? Har måten dere løser oppgaver på utviklet seg i løpet av prosjektet?
4. Hva tenker og føler du om hvordan teamet har jobbet sammen? Hva har lagt premissene for hvordan dere samarbeider?
5. Hvordan har teamet utviklet seg sammen? Har det dannet seg en egen teamkultur? På hvilken måte har denne kulturen påvirket deg og ditt arbeid?
6. Hvordan har ditt forhold til de andre i teamet utviklet seg i løpet av prosjektet?

Del II: Bidrag

7. Føler du at teammedlemmene har bidratt med det de har kapasitet til, og i så fall hvordan?
8. Hva opplever du at de enkelte teammedlemmene har bidratt med i forhold til deres kompetanse?
9. Kan du tenke deg noen forhold som har påvirket deres bidrag? Hvordan har din rolle påvirket dette?
10. Hva kunne ført til at de hadde bidratt mer?
11. Hvordan ser du på ditt bidrag i forhold til de andre teammedlemmenes bidrag?

Del III: Delegering

12. Ved flere tilfeller har teammedlemmene gitt uttrykk for at du arbeider mye mellom møtene sammenlignet med de. Har dette vært bevisst fra din side?
13. Hva er årsaken til at du har gitt teammedlemmene få oppgaver?
14. Hvordan tror du resultatet av teamarbeidet ville blitt påvirket av mer delegering?

Del IV: Psykologiske kontrakter

15. Kan du peke på situasjoner der du opplever at teammedlemmene har brutt ”avtalen” dere i mellom? Det vil si ikke prestert og oppført seg slik du forventet av de.
16. Hvordan har du reagert på disse situasjonene?
17. Kan du komme på hendelser hvor du synes noen av medlemmene med vilje ikke har prestert slik du forventer i teamarbeid?
18. Hvordan har slike brudd påvirket din oppfatning av personen?
19. Hvordan har brudd påvirket teamarbeidet i ettertid?

Del V: Forpliktelse

20. Hvordan har du prioritert teamarbeidet sammenlignet med andre oppgaver?
 21. Har du tro på at teamet skal nå målet, og hvordan har denne troen utviklet seg i løpet av prosessen?
 22. Føler du personlig ansvar for at prosjektet skal nå målet, og i så fall på hvilken måte?
 23. På hvilken måte har din involvering i teamarbeidet vært avgjørende for å nå målet?
 24. Hva har du fått igjen ved å delta i prosjektet?
25. Har du vurdert å gå ut av prosjektet? Hvorfor?
26. Hva tenker du om medlemmenes forpliktelse til arbeidet?
 27. Hvordan har din forpliktelse til teamarbeidet utviklet seg gjennom prosessen? Gi eksempler på spesifikke hendelser hvor din forpliktelse har økt/falt. Hva føler du forpliktelse over? (avdeling versus organisasjon).
 28. Hvilke forhold kunne ført til at du hadde følt en større forpliktelse til prosjektet?

Del VI: Avslutning

29. Når du nå ser hvordan prosessen har vært, hvordan ville du stilt deg til å bli med på dette prosjektet hvis du hadde blitt spurt om det i dag? Ville du opptrådt annerledes? På hvilken måte?
30. Har du noe mer du vil føye til?

VEDLEGG D – MAL PÅ DAGBOKNOTAT

1) Hvordan opplevde du møte x (forventninger, tanker, følelser, reaksjoner osv.)?

2) Hvordan synes du gruppen fungerte (ift. oppgaveløsning, fremdrift, stemning osv.)?

3) Hva tenker du om den videre prosessen?

Takk for at dere tar dere tid til å svare, det er gull verdt for oss. Kaja og Birthe ☺