



# Oppstart i team

*Hvordan etableringsaktiviteter har betydning for utvikling i team*

**Kristine Wærstad Damli og Mina Evjen**

**Veileder: Therese Sverdrup og Vidar Schei**

Masteroppgave 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 innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## SAMMENDRAG

I denne masterutredningen er det forsket på oppstart i team. Det er blitt studert hvordan oppstartsfasen har betydning for teams utvikling, herunder hvordan etableringsaktiviteter kan gjøre det lettere å håndtere mål- og koordineringsutfordringer i team. Det er tidligere forsket på viktigheten av etableringsaktiviteter for effektivitet i team, men det er færre studier som sier noe om hvordan etableringsaktiviteter har betydning for de to utfordringene. Utredningen tar utgangspunkt i oppstartsaktiviteter i form av handlingsplan (hva teamet skal gjøre) og samhandlingsplan (hvordan teamet skal arbeide sammen), og fem momenter under disse. Det ble gjennomført en studie over tid der det ble forsket på et team bestående av fem personer, i en offentlig organisasjon. Data er blitt samlet inn gjennom observasjon, spørreskjema og intervju. Basert på datamaterialet konkluderes det med at de fem momentene synes å ha betydning for håndtering av utfordringene mål og koordinering. Det synes å være viktig at team utarbeider etableringsaktiviteter i fellesskap, slik at det oppstår gjensidighet og felles forståelse i teamet. Det virker også å være viktig å gjennomføre etableringsaktiviteter selv om teammedlemmene arbeider i samme organisasjon, og kjenner til hverandre fra tidligere. Funnene i studien viser at det synes å være viktig å ha fokus på etableringsaktiviteter for bedre å kunne håndtere utfordringer i team.

## FORORD

Denne masteroppgaven er skrevet som en del av masterstudiet i Økonomi og Administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng, og er skrevet innenfor hovedprofilen Strategi og Ledelse.

Vi vil først og fremst takke alle deltakerne i studien. Spesielt vil vi takke teamleder som har vært vår kontaktperson i teamet og som, med sin entusiasme for læring, ønsket at teamet skulle være med i en slik studie. Uten teammedlemmenes velvilje til å sette av tid og dele sine tanker med oss, ville studien blitt umulig å gjennomføre.

Videre vil vi takke våre venner som har gitt oss mange hyggelige stunder i lunsjpausene denne våren. Vi vil også takke hverandre for et meget godt samarbeid. I starten av semesteret utarbeidet vi en teamkontrakt som vi tror har medvirket til dette gode samarbeidet. Prosessen har vært tidkrevende og til tider frustrerende, men den har også vært svært lærerik. Vi vil anbefale alle fremtidige masterstudenter å være to i en slik prosess.

Til slutt vil vi takke FOCUS-programmet og våre dyktige veiledere: Therese Sverdrup og Vidar Schei ved Institutt for Strategi og Ledelse ved Norges Handelshøyskole. Takk for gode innspill og tilbakemeldinger underveis i arbeidet. Vi setter pris på deres engasjement!

Bergen, 15. juni 2016

Kristine W. Damli

Mina Evjen

*If the foundation is well conceived and solid, the builder can proceed to erect the rest of the structure with confidence. If it is not, the building will never be as sturdy as it could have been.*

Hackman (2002)

---

# Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG .....</b>	<b>2</b>
<b>FORORD .....</b>	<b>3</b>
<b>1. INNLEDNING .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Bakgrunn .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2 Formål .....</b>	<b>7</b>
<b>1.3 Struktur .....</b>	<b>8</b>
<b>2. TEORI .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Team .....</b>	<b>9</b>
<b>2.2 Oppstartsfasen .....</b>	<b>11</b>
2.2.1 Handlingsplan .....	12
2.2.2 Samhandlingsplan .....	14
<b>2.3 Teameffektivitet .....</b>	<b>18</b>
2.3.1 Mål .....	19
2.3.2 Koordinering .....	20
<b>2.4 Bidrag og posisjonering .....</b>	<b>22</b>
<b>3. METODE .....</b>	<b>23</b>
<b>3.1 Forskningstilnærming .....</b>	<b>23</b>
<b>3.2 Forskningsdesign .....</b>	<b>23</b>
<b>3.3 Forskningsmetode .....</b>	<b>24</b>
3.3.1 Primærdata .....	25
3.3.2 Forskningsstrategi .....	25
<b>3.4 Kontekst .....</b>	<b>27</b>
<b>3.5 Innsamling av data .....</b>	<b>29</b>
3.5.1 Utvalg .....	29
3.5.2 Observasjon .....	30
3.5.3 Spørreskjema .....	32
3.5.4 Intervju .....	34
<b>3.6 Analyse av data .....</b>	<b>41</b>
3.6.1 Transkribering .....	42
3.6.2 Koding og operasjonisering .....	43
3.6.3 Narrativ strategi .....	44
<b>3.7 Evaluering av metode .....</b>	<b>45</b>

---

3.7.1	Validitet.....	45
3.7.2	Reliabilitet.....	48
3.7.3	Etikk .....	51
<b>4.</b>	<b>RESULTATER.....</b>	<b>53</b>
<b>4.1</b>	<b>Narrativ historie.....</b>	<b>54</b>
4.1.1	Møte 1 .....	55
4.1.2	Møte 2 .....	56
4.1.3	Møte 3 .....	58
4.1.4	Workshop.....	59
4.1.5	Møte 4 .....	59
4.1.6	Møte 5 .....	60
<b>4.2</b>	<b>Oppstartsaktiviteter og utvikling.....</b>	<b>60</b>
4.2.1	Handlingsplan .....	60
4.2.2	Samhandlingsplan .....	66
<b>5.</b>	<b>DISKUSJON .....</b>	<b>74</b>
<b>5.1</b>	<b>Oppstartsaktiviteter og utfordringer.....</b>	<b>75</b>
5.1.1	Hovedfunn .....	75
5.1.2	Handlingsplan .....	76
5.1.3	Samhandlingsplan.....	79
5.1.4	Oppsummering.....	84
<b>5.2</b>	<b>Begrensninger og videre forskning .....</b>	<b>85</b>
5.2.1	Begrensninger.....	85
5.2.2	Videre forskning.....	86
<b>5.3</b>	<b>Praktiske implikasjoner .....</b>	<b>87</b>
<b>6.</b>	<b>KONKLUSJON.....</b>	<b>89</b>
<b>7.</b>	<b>REFERANSELISTE.....</b>	<b>90</b>
<b>8.</b>	<b>VEDLEGG.....</b>	<b>97</b>
	<b>Vedlegg 1: Spørreskjema møte 1 .....</b>	<b>97</b>
	<b>Vedlegg 2: Spørreskjema møte 2-4 .....</b>	<b>98</b>
	<b>Vedlegg 3: Resultater fra spørreskjema .....</b>	<b>99</b>
	<b>Vedlegg 4: Intervjuguide 1 teamleder .....</b>	<b>100</b>
	<b>Vedlegg 5: Intervjuguide 1 medlemmer.....</b>	<b>102</b>
	<b>Vedlegg 6: Intervjuguide 2 teamleder og medlemmer .....</b>	<b>104</b>
	<b>Vedlegg 7: Samtykkeerklæring.....</b>	<b>107</b>

# 1. INNLEDNING

## 1.1 Bakgrunn

Det blir stadig mer vanlig å ta i bruk teamarbeid i organisasjoner (Salas, Cooke & Rosen, 2008). Selv i organisasjoner og bransjer der man ikke tradisjonelt har jobbet i team, benyttes nå team som den foretrukne arbeidsmåten. Eksempelvis har det i offentlig sektor, i senere år, vært en trend med nye fleksible organisasjonsformer basert på team (Hillestad, 2003). Dette for å møte krav om fornyelse og effektivisering. Teamarbeidet utføres ofte på tvers av ulike avdelinger og fagområder, og på den måten har man mulighet til å dele kunnskap og ressurser på tvers i organisasjonen. Til tross for stor tro på teamarbeid viser det seg at 60 % av alle team mislykkes (Mendezela, 1997).

Flere studier finner at etableringsaktiviteter kan legge til rette for effektivitet i team (Mathieu & Rapp, 2009; Mofoss, Nederberg, Schei, Sverdrup, 2012; Weingart, 1992). Disse viser at utarbeidelse av handlingsplan og samhandlingsplan er viktige etableringsaktiviteter i oppstartsfasen. Steiner (1972) og Thompson (2014) fremhever blant annet mål og koordinering som mulige utfordringer som kan true teameffektiviteten. Enkelte studier har sett på sammenhengen mellom etableringsaktiviteter og utfordringer i team (Fisher, 2014). Det finnes imidlertid færre studier som sier noe om *hvordan* etableringsaktiviteter har betydning for utfordringene mål og koordinering. Det er interessant å studere dette nærmere for å oppnå kunnskap om hvordan etableringsaktiviteter kan tilrettelegge for gode teamprosesser. Teamprosesser er handlingene som skjer når et team arbeider sammen for å nå teamets mål (Bang, 2008).

## 1.2 Formål

Med bakgrunn i den økende bruken av teamarbeid i organisasjonslivet ønsket vi å se nærmere på hvordan man kan legge til rette for gode teamprosesser. Vi ønsket å studere oppstartsfasen i team, og hvordan denne har betydning for teamets videre utvikling. Vi formulerte følgende problemstilling.

*Hvordan har etableringsaktiviteter betydning for utvikling i team?*

Mer spesifikt ønsket vi å utforske hvordan etableringsaktiviteter kan legge til rette for håndtering av utfordringene mål og koordinering. Det finnes flere ulike etableringsaktiviteter (Marks et al., 2001; Mathieu & Rapp, 2009), men vi har valgt å konsentrert oss om de aktivitetene som synes å ha hatt betydning for utviklingen i teamet vi har studert. Problemstillingen er interessant fordi svaret på den kan gi oss kunnskap om hva man bør gjøre i oppstartsfasen for å legge til rette for gode teamprosesser, og derigjennom øke muligheten for å håndtere mål- og koordineringsutfordringer.

For å besvare problemstillingen studerte vi et team over tid, i teamets reelle kontekst. Dette ga oss dybdekunnskap om teamets utvikling. Vi fulgte teamet fra oppstart og videre utover i arbeidsprosessen. Data ble samlet inn gjennom observasjon, spørreundersøkelse og intervju. Dette har gitt oss et fyldig datamateriale, hvilket vil danne grunnlag for å besvare problemstillingen.

### 1.3 Struktur

Oppgaven er delt i seks kapitler. Vi har i denne delen sett på bakgrunnen for og formålet med studien. I neste kapittel vil vi presentere teori som danner det teoretiske grunnlaget for utredningen. Her vil vi gå nærmere inn på teori om team, oppstart i team og utfordringer i team. I kapittel tre beskrives metoden vi har brukt for å samle inn, bearbeide og analysere data. I kapittel fire vil vi presentere resultatene vi har kommet frem til basert på de innsamlede dataene. I kapittel fem diskuterer vi funnene våre. Vi vil koble disse opp mot eksisterende teori, og se hvordan vårt bidrag kan videreutvikle teorien. Vi ser også på begrensninger ved studien, samt forslag til videre forskning og praktiske implikasjoner. Til slutt vil vi, i kapittel seks, gi en kort konklusjon.



---

## 2. TEORI

I denne delen presenteres teori som danner den teoretiske bakgrunnen for studien. Innledningsvis vil vi beskrive teori om team, før vi går nærmere inn på teori om oppstartsfasen i teamarbeid, med spesielt fokus på handlingsplan og samhandlingsplan. Til slutt vil vi presentere teori om teameffektivitet og to utfordringer som kan true effektiviteten i team.

### 2.1 Team

Thompson (2014) definerer team som:

*“En gruppe av personer som er gjensidig avhengige av hverandre med hensyn til informasjon, ressurser og evner, og som forsøker å kombinere sin innsats for å nå felles mål”*

Thomson (2014, s. 2).

Thompson (2014) fremhever fem nøkkelegenskaper ved team. Den første er at et team eksisterer for å nå et felles mål. Det vil si at teammedlemmene har et kollektivt ansvar for å nå målet. Den andre egenskapen er at teammedlemmene er gjensidig avhengige av hverandre for å nå det felles målet. Med dette menes at teammedlemmene ikke kan nå målet alene, men er avhengige av å kombinere eksempelvis informasjon, kunnskap eller ressurser for å nå det. For det tredje har team grenser, og er stabile over tid. Dette betyr at det er identifiserbart hvem som er med i teamet, og at medlemmene jobber sammen lenge nok til å nå målet. Videre har teammedlemmene autoritet til å styre eget arbeid og interne prosesser. Det betyr at hvert enkelt teammedlem, til en viss grad, kan bestemme hvordan de selv skal jobbe for å nå målet. Til slutt opererer team i en sosial kontekst. Team er del av en større organisasjon, ofte sammen med andre team, og må ofte benytte seg av ressurser utenfor teamet i sitt arbeid.

I likhet med Thompson (2014) legger også Hjertø (2013) vekt på gjensidig avhengighet og kollektivt ansvar i team. Hjertø (2013) trekker i tillegg frem autonomi og relasjoner mellom teammedlemmer. Sistnevnte beskriver han som en grunnleggende bestanddel i team.

Ettersom Hjertø (2013) utfyller Thompson (2014), og autonomi og relasjoner er viktig for teamet vi har studert, presenterer vi også Hjertø (2013) sin definisjon av team:

*Et team er en relativt autonom arbeidsgruppe på minst tre personer som i høy grad arbeider gjensidig avhengig av hverandre over tid, som i stor grad er felles ansvarlige for å innfri gruppens resultatmål, og hvor teammedlemmenes relasjoner er gruppens grunnleggende bestanddel.*

Hjertø (2013, s. 32)

At et team er en relativt autonom arbeidsgruppe betyr at team ofte selv har mulighet til å bestemme hvordan de skal gå frem for å nå målet (Hjertø, 2013). Det at relasjoner mellom teammedlemmer karakteriseres som en grunnleggende bestanddel i teamet innebærer at man i team ikke bare må ta ansvar for sine egne delegerte arbeidsområder, men at man også har et felles ansvar for hva de andre i teamet foretar seg.

Katzenbach og Smith (1993) utfyller de to overnevnte definisjonene ytterligere, da de legger vekt på komplementære ferdigheter og felles tilnærming. Siden også dette er to viktige momenter i vår studie presenterer vi i tillegg deres definisjon:

*“Et team er et lite antall personer med komplementære ferdigheter som er forpliktet til en felles hensikt, prestasjonsmål og tilnærming, som de holder hverandre gjensidig ansvarlige for”*

Katzenbach og Smith (1993, s. 45)

Med komplementære ferdigheter menes at team må ha en hensiktsmessig miks av ferdigheter, slik at teamet som helhet innehar alle ferdighetene de trenger for å gjennomføre jobben de skal gjøre (Katzenbach og Smith, 1993). De hevder blant annet at teammedlemmer bør ha komplementær ekspertise, at noen i teamet bør inneha problemløsnings- og beslutningstakingsferdigheter, og at det i teamet bør være evne til å gi konstruktiv kritikk. Med felles tilnærming mener de at team må utvikle en felles forståelse for hvordan de skal jobbe sammen for å oppnå teamets hensikt. Blant annet må teammedlemmene enes om hvem som skal gjøre bestemte oppgaver og hvordan teamet skal ta beslutninger. Hovedpoenget med en slik felles tilnærming er å enes om oppgavers egenart og hvordan ulike oppgaver kan integrere individuelle ferdigheter for å øke teamprestasjon.

De mener det er like viktig for et team å utforme en felles tilnærming til hvordan de skal arbeide sammen som å forme teamets hensikt. De hevder at team som har en arbeidstilnærming der alt reelt arbeid delegeres til noen få medlemmer eller utenforstående, og de resterende medlemmene kun gjennomgår arbeidet, kommenterer og diskuterer, ikke kan bestå som et reelt team.

Vi har presentert tre definisjoner av team som utfyller hverandre, og vi vil gjennom oppgaven legge til grunn en kombinasjon av de overnevnte definisjonene. Dette fordi de tre definisjonene legger vekt på ulike momenter som alle er viktige for teamet vi har studert.

## 2.2 Oppstartsfasen

De første minuttene i et team legger ofte sterke føringer for hvordan teamet vil fungere videre (Mofoss et al., 2012). Team som bruker tid på planlegging har gode muligheter for å styre prosessen i riktig retning og oppnå effektivitet i teamet (Gersick, 1988; Fisher, 2014). Team som derimot bruker mindre tid på planlegging av hva teamet skal gjøre og hvordan de skal arbeide sammen, risikerer at teamprosessen preges av manglende mål og manglende samhandling mellom teammedlemmene (Gersick, 1988). Hackman (2002) sammenligner oppstartsfasen med en bygningskonstruksjon. Hvis ikke grunnmuren er solid, vil heller ikke bygningen bli så stødig som den kunne blitt. Med dette mener han at en solid oppstartsfasen vil legge et godt grunnlag for prosessen videre. Det som skjer i den første fasen av teamarbeid sementeres imidlertid lett, og det kan være svært krevende å endre måten teamet gjør ting på senere i arbeidet (Gersick, 1988). Jeffery, Maes og Bratton-Jeffery (2005) viser at team med medlemmer som har jobbet mye sammen tidligere vil ha like stort utbytte av å bruke tid på etableringsaktiviteter som team der medlemmene ikke kjenner hverandre.

I følge Marks et al. (2001) kan teamarbeid deles inn i to faser: etableringsfasen og handlingsfasen. I etableringsfasen planlegger teamet hva som er målet og hvordan målet skal oppnås. I handlingsfasen utfører teamet aktiviteter med hensikt på måloppnåelse. I denne fasen er eksempelvis koordinering av innsats viktig. Som Shure, Rogers, Larsen og Tassone (1962) viser vil mange team hoppe rett på handlingsfasen, og nedprioritere etableringsfasen. Dette til tross for at en rekke studier viser en positiv sammenheng mellom etableringsaktiviteter og prestasjon (Mathieu & Rapp, 2009; Mofoss et al., 2012; Weingart, 1992).

Weingart (1992) viser at riktig bruk av etableringsaktiviteter kan ha en positiv påvirkning på teamets resultat. Det er imidlertid en forutsetning at etableringsaktivitetene er av god kvalitet og at man bruker nok tid på dem (Smith, Locke & Barry, 1990; Weingart, 1992). Mathieu og Rapp (2009) viser at team kan prestere bedre over tid dersom de har fokus på både handlingsplan og samhandlingsplan i etableringsfasen.

I følge Hjertø (2013) vil utarbeidelse av en teamkontrakt som spesifiserer hvordan teamet skal arbeide være sentralt i oppstartsfasen. Mathieu og Rapp (2009) viser at team som bruker tid på å utarbeide en teamkontrakt i fellesskap vil gjøre det bedre enn team som ikke lager en slik kontrakt. Teamkontrakten trenger ikke nødvendigvis være nedskrevet, men den bør være et resultat av felles diskusjon. Dette handler blant annet om å avklare forventinger hos teammedlemmene. Norton og Sussman (2009) viser også at en teamkontrakt bør utarbeides i fellesskap i teamet. Hovedpoenget med en teamkontrakt er at teammedlemmene har en enighet og felles forståelse for hvordan de skal forholde seg til uenighet som kan oppstå i arbeidet (Mathieu & Rapp, 2009). Det er ikke noe gitt svar på hvilke momenter en teamkontrakt bør inneholde, men den kan inneholde momenter relatert til både handlings- og samhandlingsplan. Vi vil i det følgende beskrive etableringsaktivitetene handlingsplan og samhandlingsplan nærmere.

### **2.2.1 Handlingsplan**

En handlingsplan er en plan for hva teamets oppgave er, samt hva teamet skal gjøre for å løse den (Mathieu & Rapp, 2009). Det kan eksempelvis være en plan for å utvikle et produkt, gjennomføre en øvelse eller starte en bedrift. Denne planen utvikles typisk før teamet begynner på arbeidet med å løse oppgaven (Mathieu & Rapp, 2009; Marks et al., 2001). I følge Marks et al. (2001) vil en handlingsplan vanligvis inneholde en målformulering og en strategiformulering.

#### ***Målformulering***

I målformuleringen vil man identifisere og prioritere mål og delmål for å løse oppgaven (Marks et al., 2001). I denne prosessen utvikler teamet både et overordnet mål og mer spesifikke delmål som sier noe om hva og hvor mye som skal gjøres til gitte tidsfrister, og med gitte kvalitetsstandarder (Marks et al., 2001; Smith et al., 1990). Det er vist at både

---

planlegging og målsetting har en positiv sammenheng med prestasjon. Dette er viktig for at teammedlemmene arbeider sammen for å oppnå effektivitet (Smith et al., 1990).

I følge Locke & Latham (1990) bør et teams mål være tett knyttet opp til teamets formål. Det er sentralt at samtlige teammedlemmer har en grunnleggende forståelse av formålet med teamet (Hackman, 2002; Katzenbach & Smith, 1993). Teams mål bør i følge Hjertø (2013) også være klare. Klare mål handler om i hvilken grad teammedlemmene formidler klart hva målet med de konkrete oppgavene teamet arbeider med er (Bang, 2008). Viktigheten av klare mål gjelder uansett om målet er satt utenfor teamet eller om teamet setter egne mål (Thompson, 2013).

Selv om målene først og fremst blir formulert i oppstartsfasen må de ofte omdefineres senere i teamarbeidet (Marks et al., 2001). Dette fordi det i oppstarten kan være vanskelig å forutse ulike situasjoner som kan oppstå utover i arbeidet. God målformulering leder til utfordrende, men oppnåelige mål som er i overensstemmelse med den overordnede organisatoriske visjonen og strategien. I motsetning til dette kan ineffektive mål ha en svekkende effekt på prestasjoner. Ineffektive mål vil typisk være for generelle, vage, i konflikt med hverandre, tvetydige, uoppnåelige, upraktiske, eller ansett som ikke viktige av teamets medlemmer. Slike mål vil ikke stimulere til effektive strategier, overholdelse av tidsfrister eller aktiviteter rettet mot prestasjon. Et team som ikke i det hele tatt fokuserer på prosessen med målformulering vil ende opp uten en felles forståelse for hva som er hensikten med teamet.

### *Strategiformulering*

I strategiformuleringen planlegger man en retning for å løse oppgaven (Marks et al., 2001). Dette involverer å beslutte hvordan teamet vil gå frem for å løse oppgaven og hvordan den overordnede strategien skal gjennomføres. I følge Assmann (2009) vil en klar retning være motiverende for teammedlemmene og det kan bidra til å redusere usikkerhet. Ericksen og Dyer (2004) viser at team som bruker tid på å lage gode strategier for arbeidet videre presterer bedre enn team som lager ufullstendige strategier. Dersom teamet klarer å formulere en god strategi vil dette ha en positiv påvirkning på resultatet (Mathieu & Schulze, 2006). Dette gjelder spesielt dersom det er god samhandling mellom teammedlemmene. Svak strategiformulering oppstår når et team ikke er i stand til å utvikle planer for måloppnåelse (Marks et al., 2001). Dette resulterer i ineffektive strategier som tvinger

teamet til å stole på tidligere erfaringer eller improvisere underveis. Dette kan være spesielt vanskelig ved komplekse og ukjente oppgaver.

### **2.2.2 Samhandlingsplan**

En samhandlingsplan er en beskrivelse av hvordan teammedlemmene skal arbeide sammen for å utføre oppgavene i handlingsplanen (Mathieu & Rapp, 2009). I følge Marks et al. (2001) er også utarbeidelse av en samhandlingsplan en del av teamets planleggingsarbeid. Samhandlingsplanen er en avtale mellom teammedlemmene, og denne bør utarbeides av teammedlemmene i fellesskap før teamet går i gang med selve oppgavehåndteringen i handlingsfasen (Mathieu & Rapp, 2009). Det er viktig at en samhandlingsplan er utfyllende (Luecke, 2004). På den måten vil teamet ha noe å forholde seg til dersom det oppstår uenigheter underveis. En samhandlingsplan inneholder vanligvis flere elementer enn en handlingsplan, og er derfor mer sammensatt (Mathieu & Rapp, 2009). I arbeidet med samhandlingsplanen kan teammedlemmene blant annet identifisere de ulike medlemmenes styrker og svakheter, avklare medlemmenes roller og ansvarsområder, avklare forventninger, bestemme hvordan arbeid skal utføres, hvordan beslutningstaking og konflikthåndtering skal foregå og etablere nyttige mekanismer for tilbakemelding og evaluering (Fisher, 2014; Janicik & Bartel, 2003; Marks et al., 2001; Mathieu & Rapp, 2009; Weingart, 1992). På denne måten er teamet forberedt på mange situasjoner som kan oppstå senere i teamets levetid, hvilket gjør teamet dynamisk (Mathieu & Rapp, 2009).

En konsekvent og uttømmende samhandlingsplan vil legge føringer for samhandlingen i et team og vil kunne redusere forvirring og misforståelser underveis i teamets arbeid (Mathieu & Rapp, 2009). En utfyllende samhandlingsplan sikrer dessuten at teamet arbeider i riktig retning, ved at teammedlemmene får delt sine meninger (Wilkinson & Moran, 1998). Det er viktig å gi teammedlemmene mulighet til å diskutere og dele meningene sine (Norton og Sussman, 2009). Det er viktig å både kunne dele og diskutere egne meninger fordi det har betydning for den overordnede forståelse for arbeidet. Manglende forståelse kan redusere kvaliteten på prosessen og en konsekvens av dette er at teamet ikke når sine mål. For at et team skal være suksessfullt må også medlemmene føle at de bidrar til resultatet (Menzela, 1997). En god samhandlingsplan kan muliggjøre koordinering av innsats fra starten av samarbeidet (Mathieu og Rapp, 2009).

---

Det er flere sentrale momenter som bør diskuteres som del av en samhandlingsplan. Vi vil i det følgende gå nærmere inn på avklaring av roller og ansvarsområder, forventningsavklaring og etablering av spilleregler. Disse momentene har vært sentrale for denne studien.

### *Avklaring av roller og ansvarsområder*

I forbindelse med struktureringen av team er rolleavklaring sentralt (Hjertø, 2013). I følge Zaccaro, Rittman og Marks (2001) må teamleder tilrettelegge for en prosess med rollestrukturering der roller og ansvarsområder blir fordelt. En teamrolle er et sett av atferder som er relatert til repeterende aktiviteter i teamet og er karakteristisk for et teammedlem i en bestemt situasjon (Stewart, Fulmer & Barrick, 2005). Fordeling av roller og ansvarsområder sikrer at man har større mulighet får å utnytte teammedlemmenes styrker, i tillegg til at medlemmene får et klart ansvarsområde med individuelle oppgaver (Hjertø, 2013).

Fordelingen av roller bør starte med at man identifiserer hvilke ansvarsområder som må bli ivaretatt for at teamets mål skal bli innfridd (Hjertø, 2013). Videre bør ansvarsområdene fordeles ut fra teammedlemmenes ønsker og kompetanse. I følge Guttman (2008) bør teamet identifisere medlemmenes sterke og svake sider slik at ansvarsområdene medlemmene får tildelt passer med deres kunnskaper og ferdigheter. Under identifiseringen av styrker og svakheter er det viktig med tillit mellom teammedlemmene slik at de ikke holder tilbake informasjon i frykt for at det vil bli brukt mot dem senere (Edmondson, 1999). Dersom det i teamet er kartlagt egenskaper og preferanser med tanke på arbeidstid, arbeidsmåte og tilgjengelighet for arbeidet, vil det også være enklere å fordele roller og ansvarsområder (Katzenbach & Smith, 1993; Wilkinson & Moran, 1998). De ansvarsområdene som teammedlemmene ender opp med, utgjør deres rolle (Hjertø, 2013). Når man skal fordele roller internt i teamet er det, i følge Hjertø (2013), naturlig å starte med profesjonsfaglig kompetanse på de områdene som oppgaven krever. Utover dette er det ikke gitt hvilke roller som bør fordeles (Stewart et al., 2005).

Hjertø (2013) beskriver to typer roller: en oppgaveorientert rolle og en prosessorientert rolle. Den oppgaveorienterte rollen inkluderer de profesjonsfaglige rollene. Den prosessorienterte rollen dekker gruppeutvikling og arbeidsflyt. Det identifiseres også andre roller, som en problemløsningsorientert rolle, sosioemosjonell rolle, oppgavekoordinator og teamleder

(Hjertø, 2013; Humphrey, Morgeson & Mannor, 2009; Ancona & Caldwell, 1992). De to viktigste rollene vil som regel være teamleder og profesjonsorienterte roller (Hjertø, 2013). Samtidig bør ikke de andre rollene undervurderes. Det vil ofte være teamleder som blir sittende med ansvaret for de rollene som teamet ikke har brukt tid på å avklare. Dette bør man forsøke å unngå.

I følge Katzenbach og Smith (1993) henger ansvar og roller tett sammen i team. Dersom det er uklarheter knyttet til ansvarsområder kan det oppstå forvirring i teamet, hvilket kan gi lavere prestasjon. Det bør avklares både ansvar for individuelle oppgaver og hvert teammedlems ansvar for teamets arbeid. Team kan ikke være effektive dersom de ikke holder hverandre gjensidig ansvarlige for arbeidet i teamet. I følge Thompson (2009) er gjensidighet viktig nettopp for å oppnå effektivitet i teamet ved at teammedlemmene føler seg forpliktet til å bidra til måloppnåelse. En annen faktor som ligger til grunn for forpliktelse er delegering (Dreier og Eggen, 2014; Yukl, 2006). Delegering handler om å gi noen ansvar for måloppnåelse og gi de myndighet til å ivareta dette ansvaret (Bang, 2007; Yukl 2006). Yukl (2006) hevder at ledere bør delegerer arbeidsoppgaver som bedre kan gjøres av andre, og at vellykket delegering fordrer at mottakeren forstår oppgaven og hva som kreves for å løse den.

Gjennom avklaring av roller og ansvarsområder kan man dra nytte av teammedlemmenes styrker og gi klarhet i hvem som har ansvar for hva (Guttman, 2008). God avklaring bidrar også til at teammedlemmenes innsats er godt koordinert og at de er gjensidig ansvarlige. Manglede avklaring av roller og ansvarsområder vil i følge Katzenbach og Smith (1993) ofte skape forvirring og prestasjonsproblemer. I følge Fisher (2014) vil det dessuten kunne føre til ukonstruktive konflikter og hindre interpersonlige prosesser. Interpersonlige prosesser er interaksjon i teamet med fokus på å styrke samhandlingen i teamet (Marks et al., 2001). Slike prosesser har betydning for effektivitet i team. Det har dessuten betydning for andre prosesser i team gjennom eksempelvis tillit, trygghet og åpenhet mellom teammedlemmene. I forbindelse med trygghet er det viktig for teameffektiviteten at man har kjennskap til hverandres kapasitet for teamarbeid (Tasa, Taggar & Seijts, 2007).



---

## *Forventningsavklaring*

I relasjoner har vi forventninger og forpliktelser til hverandre som ikke alltid snakkes om (Rousseau, 1989). Det å kjenne til hverandres forventninger er viktig, da det vil kunne medføre større sannsynlighet for at forventningene innfris (Sverdrup & Schei, 2015). I følge Sverdrup (2014) vil et teammedlem oppfatte at de andre teammedlemmene enten oppfyller eller bryter forventninger om samhandling. Dette vil påvirke medlemmenes relasjoner med hverandre. I forbindelse med forventningsavklaring er det ofte vanlig å snakke om psykologiske kontrakter. I følge Rousseau (1989) er psykologiske kontrakter individuelle antakelser om gjensidig forpliktelse mellom individet og organisasjonen. I team vil psykologiske kontrakter si noe om hva man forventer å måtte gi til teamet, samt hva man kan forvente å få tilbake (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994). Slike kontrakter vil utvikles i team enten man deler sine forventninger eller ikke (Sverdrup & Schei, 2015). Man bør imidlertid diskutere egne og andres forventninger eksplisitt i oppstartsfasen. En diskusjon av forventninger vil kunne øke den gjensidige forståelsen, toleransen og ansvarligheten mellom medlemmene i teamet. En diskusjon vil også øke sannsynlighet for at psykologiske kontrakter overholdes.

Dersom en ikke er bevisst på psykologiske kontrakter vil det ofte kunne oppstå brudd ved at forventningene man har ikke innfris (Sverdrup & Schei, 2015). Brudd på psykologiske kontrakter vil kunne ha en negativ effekt på tillit, motivasjon, forpliktelse og tilfredshet med jobben (Zhao, Wayne, Glibowsky & Bravo, 2007). Det vil dessuten kunne redusere effektiviteten i utførelsene av arbeidsoppgavene.

## *Normer og spilleregler*

Normer er delte forventninger som guider atferd og oppførsel i teamet (Thomspon, 2009). I følge Feldman (1984) er normer uformelle regler som gruppen tar til seg for å regulere teammedlemmenes atferd og gjøre denne regelmessig. Som vi ser handler normer om både forventninger som guider atferd og uformelle regler som regulerer atferd. Det vil i alle team utvikles normer og spilleregler som påvirker medlemmenes atferd (Assmann, 2009). I følge Hackman (2002) kan normer utvikles ved at de diskuteres eksplisitt i teamet. De kan også vokse frem underveis i teamprosessen eller oppstå som følge av de normene teammedlemmene tar med seg inn i teamet. Dersom teamet eksplisitt diskuterer normer vil teamet kunne bli enige om hvilken oppførsel som er akseptabel, noe som kan være med på å

guide deres oppførsel. I følge Assmann (2009) bør normer og spilleregler ta utgangspunkt i teamets mål, og være med på å tilrettelegge for at teammedlemmene arbeider mot å nå målet. Team bør i fellesskap diskutere og avklare normer og spilleregler (Assmann, 2009; Katzenbach & Smith, 1993). Dette er viktig for å nå teamets mål (Katzenbach & Smith, 1993). Eksempler på normer og spilleregler som bør diskuteres i teamet er deltakelse, avbrytelser, tilbakemelding, bruk av replikk, beslutningstaking og oppmøte (Assmann, 2009; Katzenbach & Smith, 1993). En konsekvens av manglende avklaring av normer og spilleregler er utrygghet i teamet, hvilket kan redusere villigheten til å dele informasjon (Luecke, 2004).

Med utgangspunkt i overnevnt teori ser vi at oppstartsaktiviteter i form av både handlingsplan og samhandlingsplan er viktig for teams prestasjon. Under disse oppstartsaktivitetene er det flere momenter, men vi har valgt å konsentrere oss om målformulering, strategiformulering, avklaring av roller og ansvarsområder, etablering av normer og spilleregler og forventningsavklaring. Disse momentene har vært viktige for å forstå utviklingen i teamet vi har studert. I det påfølgende vil vi gå nærmere inn på teameffektivitet og to sentrale utfordringer i team: mål og koordinering.

## 2.3 Teameffektivitet

Vi vil i det videre presentere teori om effektivitet i team. Vi begynner med å definere teameffektivitet før vi presenterer to utfordringer ved teamarbeid som kan resultere i prosessstap og dermed redusere teameffektiviteten. Vi har valgt å konsentrere oss om de to utfordringene mål og, ettersom disse har vist seg å ha betydning for teamet vi har studert.

Hackman (2002) hevder at tre kriterier ligger til grunn for teameffektivitet. For det første må produktet som teamet leverer innfri eller overskride kravene til kvantitet, kvalitet og tidsbruk gitt av de som skal motta, vurdere eller bruke produktet. For det andre må de sosiale prosessene teamet bruker i sitt arbeid øke medlemmenes kapasitet til å arbeide sammen på en gjensidig avhengig måte i fremtiden. For det tredje må gruppeerfaringen bidra positivt til de individuelle teammedlemmenes læring og personlige tilfredshet. Basert på dette definerer Hjertø (2013) teameffektivitet slik:

---

*Teameffektiviteten er bestemt av i hvilken grad teamet har levert i overensstemmelse med de målene som er fastsatt og innenfor de rammene som er gitt, om det har oppnådd jobbtilfredshet i teamet, og om det har skjedd relevant læring i teamet.*

Hjertø (2013, s. 96)

Steiner (1972) definerer et teams faktiske effektivitet som teamets potensielle effektivitet minus prosesstap. Prosesstap kan oppstå ved teamarbeid som følge av utfordringer knyttet til det å jobbe i team kontra det å jobbe individuelt (Thompson, 2014). Steiner (1972) fokuserer på motivasjons- og koordineringsproblemer som grunnlag for prosesstap. Thompson (2014) nevner også målsetting som en utfordring ved teamarbeid. Hun hevder det er teamleders oppgave å forsøke å minimere mulige utfordringer for å legge til rette for teameffektivitet. Vi vil videre presentere teori om mål og koordinering i team, og hvordan disse representerer utfordringer ved arbeid i team. Vi vil underveis påpeke hva vi finner at tidligere forskning sier om sammenhengen mellom oppstartsaktiviteter og de to utfordringene.

### **2.3.1 Mål**

Fokus på målformulering i oppstartsfasen vil kunne redusere utfordringer knyttet til mål senere i prosessen (Marks et al., 2001). Dette fordrer imidlertid at man klarer å formulere et klart mål som er felles forstått av alle i teamet. Det å sette klare mål er en utfordring i team (Hjertø, 2013; Thompson, 2013). Dette er spesielt vanskelig dersom det er uenighet om målet, hvilket det ofte er i offentlig sektor (Hjertø, 2013). I følge Bang (2008) handler klare mål om hvorvidt det er presisert hva som skal gjøres og oppnås, og hvorfor dette er viktig. Det å avklare hva som er målet er viktig før de mer spesifikke arbeidsoppgavene skal løses. Dette fordi teammedlemmene skal kunne fokusere sin innsats mest mulig effektivt mot måloppnåelse. Bang, Fuglesang, Ovesen & Eilertsen (2010) finner dessuten at klare mål har en positiv sammenheng med hvor effektive teammøtene er. Dersom teammedlemmene vet hva målet er, er det lettere å styre diskusjonene i retning måloppnåelse. Utover dette sier eksisterende teori mindre om hvordan oppstartsaktiviteter har betydning for utfordringer knyttet til mål.

Mål og målsetting viser seg å være bra for teameffektiviteten, og prioriterte mål viser seg å ha en positiv effekt på teamprestasjon (Locke & Latham, 1990; Dierdorff, Bell & Belohlav,

2011). Det viser seg imidlertid at målklarhet kun bedrer teameffektivitet dersom det i tillegg er god kommunikasjon, koordinering og planlegging i teamet (Guzzo og Dickson, 1996). Wegge og Haslam (2005) fant at mål som er spesifikke og utfordrende gir bedre prestasjon i team enn "gjør-ditt-beste" mål. Det er imidlertid en utfordring for team å lage korte og presise målformuleringer (Hjertø, 2013). Dersom formuleringer i målet ikke presiseres blir det vanskelig for teamet å finne ut hvordan de skal gå frem for å nå målet.

Locke, Latham og Erez (1988) hevder at den positive sammenhengen mellom målsetting og teameffektivitet kun gjør seg gjeldende dersom teamet opplever forpliktelse overfor målet. Erez & Arad (1986) fant at et teams resultater påvirkes positivt av teammedlemmenes grad av involvering i målsettingsprosessen. Involvering i målsettingsprosessen gir dessuten mindre sannsynlighet for lav innsats hos teammedlemmene (Thompson, 2009). Målsetting fungerer også bedre dersom individene får tilbakemelding på hvordan de ligger an i forhold til måloppnåelse (Locke, Shaw, Saari & Latham, 1981). Uten tilbakemelding vil man ikke kunne vite om man jobber hardt nok, eller om strategiene er hensiktsmessige. I teamarbeid er det således en utfordring å få teammedlemmene til å føle seg involvert i målsettingsprosessen og forpliktet til målet.

### **2.3.2 Koordinering**

Koordinering er å organisere rekkefølgen og timingen på avhengige aktiviteter (Marks et al., 2001). Slik synkronisering av atferd er det som tillater team å kombinere individuelle bidrag for sammen å nå teamets mål. Dette er viktig for effektivitet i team (LePine, Piccolo, Jackson, Mathieu & Saul, 2008; Marks et al., 2001). I følge Thompson (2014) må et team koordinere medlemmenes ferdigheter, innsats og handlinger for å fungere effektivt. Teammedlemmene kan være gode på det de gjør hver for seg, men de er avhengig av å koordinere det de gjør for at teamet som helhet skal klare å nå sine mål. Dette er i følge Fisher (2014) en grunnleggende utfordring i teamarbeid. Effektiv koordinering er i følge Steiner (1972) nødvendig for suksessfull utførelse av oppgaver i team. Dersom teammedlemmene vet hvem som skal gjøre hva, når det skal gjøres, og med hvem, kan de koordinere handlingene sine effektivt og unngå at effektiviteten svekkes som følge av prosesstap. Koordineringsproblemer er således en trussel mot teameffektivitet, og en utfordring ved teamarbeid er dermed å få til god koordinering og kommunikasjon (Thompson, 2014).

Det er i følge Thompson (2014) en rekke ting man kan gjøre for å sikre koordinering av innsats i team. Siden koordineringsproblemer øker med økende teamstørrelse bør man begrense antall teammedlemmer. Koordineringen vil også kunne bli bedre dersom man har en klar agenda slik at medlemmene har en klar formening om hva de skal gjøre og hvordan det skal gjøres. Dersom medlemmene i et team ikke vet hva teamet skal gjøre kan innsatsen bli fragmentert og medlemmene vil kaste bort tid og energi. Videre bør teammedlemmene trene sammen, slik at de har mulighet til å koordinere sine strategier, bygge tillit seg imellom og synkronisere sin kommunikasjon.

For å oppnå god koordinering må teamet gjennomføre en eller annen form for planlegging som legger grunnlaget for en mer flytende integrering av individuelle atferder (Rico, Sánchez-Manzanaraes, Gil & Gibson, 2008). I samsvar med Marks et al. (2001) legges et slikt grunnlag typisk i oppstartsfasen. Evnen til å koordinere teammedlemmenes innsats mot et felles mål vil mest sannsynlig kreve planlegging som fokuserer på spesielle oppgavekrav, typisk utarbeidelsen av en handlingsplan. Dette betyr ikke at planlegging av samhandling ikke er viktig, men at handlingsplan burde være hovedfokuset for å koordinere teammedlemmenes innsats mot måloppnåelse (Fisher, 2014). Fisher (2014) fant at det å lage handlingsplan hadde en positiv og signifikant sammenheng med koordinering i teamet. Samhandlingsplan hadde en indirekte positiv effekt på prestasjon via interpersonlige prosesser. Teamprosesser består av en kjede av ulike aktiviteter, der koordinering og interpersonlige prosesser er en del av dette. Både koordinering og interpersonlige prosesser har en positiv effekt på prestasjon (LePine et al., 2008).

Flere studier har vist at planlegging er viktig når flere individer må koordinere innsats for å nå et felles mål (Marks et al., 2001; Weingart, 1992). Janicik og Bartel (2003) hevder at tidsplanlegging i oppstartsfasen kan bidra til effektiv koordinering i team fordi det viser at tid er viktig, og således legger til rette for utvikling av normer knyttet til hvordan teammedlemmene forholder seg til tid. Dette krever imidlertid at de enkelte medlemmene planlegger hvordan de vil bruke tiden sin til å jobbe med oppgaven, og at synkronisering med teamets aktiviteter prioriteres. Mathieu og Rapp (2009) hevder at en god samhandlingsplan kan muliggjøre koordinering av innsats fra starten av samarbeidet. Således kan en velformulert samhandlingsplan gjøre at prosesstap minimeres og effektiviteten forbedres. I følge Fisher (2014) har tidligere forskning imidlertid hatt mindre fokus på det

spesifikke innholdet i planleggingen, altså hvilke momenter man bør inkludere i handlings- og samhandlingsplanen i oppstartsfasen for å legge til rette for effektiv koordinering.

## 2.4 Bidrag og posisjonering

Som vi har sett er det bred enighet om at fokus på oppstartsaktiviteter gir bedre prestasjoner (Ericksen & Dyer, 2004; Hackman, 2002; Mathieu & Rapp, 2009; Mofoss et al., 2012; Weingart, 1992). Det er imidlertid fortsatt begrenset kunnskap om hvordan denne påvirkningen skjer (Mathieu & Rapp, 2009). Fra tidligere forskning vet vi også at mål og koordinering er kjente utfordringer som kan true effektiviteten i team (Steiner, 1972; Hackman, 2002). Vi finner imidlertid lite teori som sier noe om hvordan oppstartsaktiviteter har betydning for utfordringer knyttet til mål og koordinering. I følge Fisher (2014) har tidligere forskning hatt lite fokus på hvilke momenter man bør inkludere i handlings- og samhandlingsplanen i oppstartsfasen for å legge til rette for effektiv koordinering. Vårt bidrag vil være å studere et team i dybden for å se *hvordan* oppstartsfasen har betydning for teamets utvikling. Vi vil se på hvordan aktiviteter i oppstartsfasen kan legge til rette for håndtering av utfordringene. Det er gjort færre dybdestudier på team i reelle kontekster om hvordan oppstartsfasen har betydning for teams utvikling. Studien vil således være et bidrag for å videreutvikle dette feltet.

---

## 3. METODE

I denne delen vil vi beskrive og argumentere for den metodiske tilnærmingen vi har hatt i denne studien. Vi vil begynne med å se på forskningstilnærming, forskningsdesign og forskningsmetode. Videre vil vi se på konteksten for studien og hvordan vi har samlet inn og analysert data. Avslutningsvis vil vi evaluere den metodiske tilnærmingen vi har hatt, herunder intern og ekstern validitet, reliabilitet og etiske utfordringer.

### 3.1 Forskningstilnærming

I følge Ghauri og Grønhaug (2010) er det hensikten med studien som er avgjørende for valg av forskningstilnærming. I vår studie ville vi gå i dybden på et team og observere dette teamet over tid. Formålet med studien var å se på oppstartsfasen spesielt, og hvordan denne fasen i teamarbeidet hadde betydning for teamets utvikling. Da vi begynte studien gikk vi bredt ut og samlet inn data gjennom observasjon, spørreskjema og intervju. Under datainnsamlingen ble det klart for oss at teamet hadde vanskeligheter med å håndtere de to utfordringene mål og koordinering. Ved gjennomgang av teori fant vi studier om viktigheten av mål og koordinering for teameffektivitet, men mindre teori som knyttet utfordringene til oppstartsaktiviteter. Ut fra dette formulerte vi en problemstilling for hva vi ville se på i studien. Som vi ser var det nettopp dataene som ledet oss inn på problemstillingen, noe som kjennetegner en induktiv tilnærming. Ved induktiv tilnærming tar man utgangspunkt i observasjoner for å utforske et fenomen man bygger teori ut fra (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). Generelle konklusjoner trekkes altså fra empiriske observasjoner (Ghauri & Grønhaug, 2010). Det finnes allerede en del teori knyttet til utfordringene mål og koordinering og vi har kunnet relatere studien vår til disse teoriene. Samtidig finnes det mindre teori knyttet til hvordan oppstartsaktiviteter har betydning for utfordringene mål og koordinering, noe vi ser på i vår studie. Dette dannet grunnlaget for vår induktive tilnærming. Ved induktive studier er man særlig opptatt av konteksten, og et mindre utvalg er ofte mer hensiktsmessig (Ghauri & Grønhaug, 2010).

### 3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en overordnet plan eller rammeverk for datainnsamling og analyse for å besvare forskningsspørsmålet (Ghauri og Grønhaug, 2010; Saunders et al., 2012). Problemstillingen vil være avgjørende for valg av design. Ved starten av studien ønsket vi å

se nærmere på hvordan oppstartsfasen har betydning for teams utvikling. Vi gikk bredt ut og hadde ingen klar formening om faktorer vi ville se på som hadde betydning for dette. Vi ønsket imidlertid å studere oppstartsfasen av teamet, og se hvordan denne fasen hadde betydning for teamets videre arbeid. Underveis i prosessen så vi at mål og koordinering var utfordringer som synes å ha betydning for utviklingen til teamet vi studerte. Selv om det er en del teori knyttet til mål- og koordineringsutfordringer i team, er oppstartsfasens betydning for de to utfordringene et mindre utforsket område. Et eksplorerende forskningsdesign var dermed mest hensiktsmessig for å besvare problemstillingen. Ved eksplorerende design stiller man åpne spørsmål for å forstå hva som skjer og for å oppnå dypere innsikt i et forskningsfenomen (Saunders et al., 2012). Problemet man studerer er typisk ustrukturert og lite forstått. Fordelen med et slikt design er at det er fleksibelt og tilpassningsdyktig til endringer. Dette var viktig for oss fordi det gav oss mulighet til å endre retning underveis dersom nye data dukket opp. En annen fordel var muligheten til å starte med et bredt fokus, og gjøre det smalere etter hvert som forskningen utviklet seg (Saunders et al., 2012). Dette var også en annen viktig faktor for vår studie.

### 3.3 Forskningsmetode

Forskningsmetode handler om hvilken tilnærming man velger for å samle inn data (Saunders et al., 2012). Det er problemstillingen som avgjør hvilken metode man bruker (Andersen, 2016). Som beskrevet var utgangspunkt vårt at vi ønsket å studere hvordan oppstartsfasen har betydning for teams utvikling. Vi ønsket en induktiv tilnærming for å utforske et fenomen som vi kunne bygge teori ut fra. Det var også hensiktsmessig med et eksplorerende design da problemstillingen var åpen, og vi ønsket dypere innsikt i fenomenet. Med disse valgene var en kvalitativ metode mest hensiktsmessig fordi den tillot oss å gå i dybden på et smalt felt for å oppnå forståelse og innsikt, hvilket var formålet med studien. Ved kvalitativ metode samler man inn data som ikke lar seg tallfeste, eksempelvis ord (Andersen, 2016). Hensikten var ikke å teste allerede eksisterende litteratur eller å finne årsakssammenhenger. Vi ønsket heller bidra til økt forståelse for fenomenet vi studerte. I følge Saunders et al. (2012) er kvalitativ metode godt egnet for studier med en induktiv tilnærming, som vår. I kvalitative studier bruker man ofte flere teknikker for å samle inn data for å utvikle et konseptuelt rammeverk. Datainnsamlingen er ofte ikke-standardisert. Dette gjør det fleksibelt, og tillater at man kan endre retning underveis. Dette var viktig for oss i vår studie



---

da vi skulle utvikle en mer spisset problemstilling etter hvert som mer informasjon dukket opp. På bakgrunn av det overnevnte valgte vi en kvalitativ metode.

### **3.3.1 Primærdata**

Formålet med studien var å se på hvordan oppstartsfasen har betydning for temas utvikling. Som beskrevet er dette et forskningsområde som er lite utforsket, og det var derfor naturlig å samle inn data selv for å besvare problemstillingen. Vi valgte derfor å samle inn primærdata gjennom observasjon, spørreundersøkelse og intervju. Primærdata er data som er samlet inn spesielt for studien og dens formål (Saunders et al., 2012). Teknikkene vi brukte for å samle inn data vil bli presentert nærmere i kapittel 3.5. om innsamling av data. Den største fordelen med primærdata er at det er data som er samlet inn spesifikt for problemstillingen, og dataene er således skreddersydd for å besvare problemstillingen (Ghauri & Grønhaug, 2010). Ulempen er at det er tidkrevende, i tillegg til at man er avhengig av deltakernes villighet og mulighet til å svare. Selv om det var tidkrevende å samle inn data selv, var det likevel nødvendig og verdifullt for oss for å kunne få god innsikt i hvordan oppstartsfasen har betydning for utviklingen i teamet vi studerte. Lignende innsikt ville vært vanskelig å oppnå ved sekundærdata.

### **3.3.2 Forskningsstrategi**

Forskningsstrategi er en plan for hvordan man skal gå frem for å besvare problemstillingen (Saunders et al., 2012). Det er en klar sammenheng mellom forskningsspørsmålet og den strategien man velger for å samle inn data. For å velge riktig strategi er det viktig at det er en klar sammenheng med tilnærmingen man har valgt, da dette vil være avgjørende for om man får besvart forskningsspørsmålet. Ved kvalitative studier er det flere ulike strategier som er vanlige. To av disse er casestudie og longitudinelle studier. Vil vil i det følgende beskrive og begrunne valgene av disse strategiene nærmere.

#### ***Casestudie***

Hensikten med studien var å se på hvordan oppstartsfasen har betydning for teamets utvikling. Vi ønsket å studere et team i dybden og i dets virkelige kontekst slik at vi kunne få innsikt i dynamikken blant teammedlemmene. Av den grunn så vi på casestudie som et naturlig valg. I et casestudie utforsker man et forskningstema eller fenomen i dets reelle kontekst (Saunders et al., 2012). Casestudier er hensiktsmessig dersom man ønsker å få en

dypere forståelse for konteksten til forskningsspørsmålet eller prosessene. Det er også egnet til å besvare spørsmål som ”hva”, ”hvorfor” og ”hvordan”. Av den grunn er casestudier ofte brukt ved eksplorerende forskningsdesign, slik som vårt.

I casestudier er det ofte vanlig å bruke flere ulike teknikker for å samle inn data. De vanligste teknikkene er intervju, observasjon og spørreundersøkelse. Det å samle inn data gjennom flere teknikker kalles triangulering (Saunders et al., 2012). Triangulering brukes for å forsikre seg om at dataene forteller det man tror de forteller. Dette så vi på som en fordel for vår studie da vi hadde mulighet til å se caset fra flere sider for å få en bedre forståelse for problemet. Ved å bruke flere teknikker, som for eksempel spørreundersøkelse og semi-strukturert intervju, ville vi dessuten kunne redusere muligheten for at vi tolket det vi observerte feil. I så henseende ville eksempelvis det deltakerne i studien sa under intervjuene kunne tilføre nye aspekter til våre inntrykk fra observasjonene.

Det finnes flere typer casestudier. Yin (2014) skiller mellom single case og multiple case. I vår studie ønsket vi å gå i dybden på et team i dets reelle kontekst. Fenomenet vi observerte var det dessuten få som hadde studert før. Dette er noen av kjennetegnene ved single case. Vi ønsket å oppnå dybdekunnskap ved å observere ett enkelt team over tid. Et single case var derfor mer relevant enn multiple case.

### *Longitudinelle studier*

Et viktig aspekt innen forskningsstrategi er tidshorizonten (Saunders et al., 2012). Dette handler om hvorvidt studien skal vise et øyeblikksbilde av en situasjon eller beskrive hvordan noe utvikler seg over tid. Longitudinell studier er en metodisk tilnærming der man studerer et individ eller en gruppe mennesker over tid. Fordelen med slike studier er at man har mulighet til å studere utvikling og endring. Hensikten med denne studien var å observere utviklingen hos et team over tid. Det er nettopp det at vi studerer et team over tid som gir oss unik innsikt i hvordan oppstartsfasen har betydning for teamets utvikling. Dette vil derfor være et longitudinelt studie. Fra longitudinelle studier vil man ende opp med prosessdata. I følge Van de Ven og Huber (1990) handler prosessdata om å forstå *hvordan* noe utvikler seg over tid. Det var nettopp slik forståelse vi ønsket å oppnå med vår studie.

---

## 3.4 Kontekst

Som beskrevet ønsket vi å observere et team i dets reelle setting. Vi hadde på forhånd ingen krav om hva slags type team det skulle være, eller hvilken organisasjon teamet skulle være en del av. Det eneste kravet vi hadde, var at teamet måtte falle inn under definisjonene av team vi presenterte innledningsvis. For bedre å forstå teamet vi studerte og resultatene våre, vil vi i denne delen presentere noen karakteristikk ved teamet.

Teamet vi observert bestod av 5 personer i en relativt stor statlig organisasjon. Med bakgrunn i nytt styre i organisasjonen ble det laget et mandat for hva teamet skulle arbeide med. Mandatet ble skrevet av et av teammedlemmene, som var utpekt som sekretær, i samarbeid med en leder og en annen person fra organisasjonen. De to sistnevnte personene var ikke en del av teamet. Teamets mål var å svare på mandatet som teamet hadde fått. Mandatet handlet om å avklare nåsituasjonen for saken de diskuterte, samt utarbeide en rapport for en endring som var foreslått. Denne rapporten skulle inneholde både forslag til gjennomføring av endringen og konsekvenser av endringen.

Teamdesignet og arbeidet fulgte en typisk statlig måte å arbeide på, som de fem teammedlemmene selv beskrev det. Med utgangspunkt i mandatet ble det bestemt hvilke avdelinger som var særlig berørt av saken, og det ble sendt inn en bestilling på personer fra de berørte avdelingene. Det var avdelingene selv som avgjorde hvem som skulle være med, og hverken leder eller sekretær hadde således noen påvirkning på hvem som skulle være medlemmer i teamet. Lederen for teamet ble bestemt eksternt og ble valgt som leder fordi denne personen var leder for den avdelingen som hadde særlig ansvar for saken som ble diskutert i teamet. Det bør påpekes at teamleder har tatt kurs i team og teamledelse som en del av en videreutdanning. Dette har trolig påvirket hvordan han har opptrådt i arbeidet. Et av teammedlemmene jobbet i et forbund utenfor organisasjonen. Det er vanlig prosedyre i organisasjonen at forbundene er representert når de jobber med lignende prosjekter. Representanten fra forbundene har vanligvis en mindre rolle i slike team, og er vanligvis ikke en bidragsyter i teamet på linje med de andre. I dette teamet skulle imidlertid representanten fra forbundene være en aktiv bidragsyter på lik linje med de andre teammedlemmene, noe som ble ansett som uvanlig. Det ble, som nevnt, også utpekt en sekretær for teamet. Dette er også vanlig prosedyre i slike team. Sekretæren hadde mindre kunnskap om saken enn resten av teamet. På forhånd var det likevel avtalt mellom leder og

sekretær at sekretæren skulle ha en aktiv rolle, hvilket var litt uvanlig. Teamet var satt sammen av individer av begge kjønn. Av anonymitetshensyn velger vi å betegne alle som hankjønn. Teamleder vil behandles som et ordinært teammedlem, med unntak av når vi eksplisitt kaller han teamleder. Det samme gjelder for sekretæren.

De fem teammedlemmene hadde ulik bakgrunn og ulik erfaring med lignende arbeid tidligere. Noen hadde jobbet i organisasjonen lenge, mens andre var forholdsvis nye. Enkelte teammedlemmer hadde jobbet med slike prosjekt mange ganger tidligere, mens andre i teamet hadde mindre erfaring. Lederen av teamet hadde ikke ledet team eller prosjektgrupper tidligere. Det var varierende hvor mye tid som ble satt av hos de ulike teammedlemmene til å jobbe med prosjektet.

Teamet skulle jobbe sammen fra februar 2016 til mai 2016 da de hadde som mål å bli ferdig med prosjektet. Det var satt av fem møter mellom teammedlemmene, hvert på ca. to timer. Teamleder var ansvarlig for å lede møtene, mens resten av deltakerne kom med innspill underveis. Teamleder var opptatt av at alle i teamet skulle være aktive bidragsyttere. Midt i prosessen ble det holdt en workshop der personer utenfor teamet og personer fra andre organisasjoner var med å diskuterte "samfunnsansvar", et begrep som var blitt tatt opp innad i teamet ved flere anledninger. Før hvert møte ble det sendt ut møteinnkalling med en agenda for hva som skulle foregå i møtet. Etter møtene ble det sendt ut et referat som var skrevet av sekretæren. Her ble det presisert hva som var diskutert, og hvilke arbeidsoppgaver teammedlemmene hadde fått. Det varierte når disse referatene ble sendt ut. I begynnelsen ble de sendt ut få dager etter møtet, senere ble ikke referatet sendt ut før 2-3 dager i forkant av neste møte.

Teamet hadde som mål å lage en rapport ut fra mandatet de hadde fått. Mandatet fremstod for teamet som noe uklart, og mye av tiden ble brukt til å diskutere hva som lå i mandatet og hva de faktisk skulle finne ut. Spesielt mye diskusjon ble det knyttet til et av begrepene som var brukt i mandatet, "samfunnsansvar". Dette til tross for at mandatet spesifiserte hva som mentes med begrepet. Teamet hadde som tidsmål å bli ferdige med arbeidet i mai 2016. Etter hvert som det ble klart at arbeidet ble mer omfattende enn de først hadde trodd, ble imidlertid tidsmålet forskjøvet til "før sommeren". Vi samlet inn data gjennom teamets arbeid frem til mai, men vi la særlig fokus på de første tre møtene teamet hadde. I skrivende stund (juni 2016) er ikke rapporten teamet skulle levere ferdig utarbeidet.

---

## 3.5 Innsamling av data

I studien har vi samlet inn data gjennom observasjon, spørreskjema og intervju. Vi vil i det følgende beskrive disse teknikkene og utvalget i studien nærmere.

### 3.5.1 Utvalg

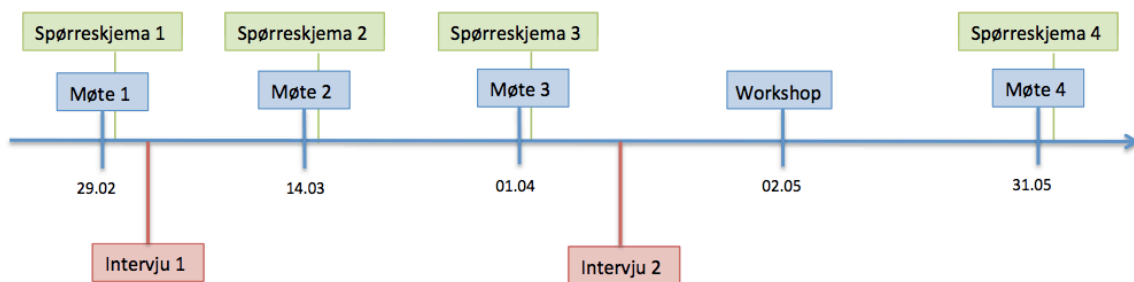
Utvalg handler om hvem eller hva vi skal søke informasjon fra for å kunne besvare problemstillingen (Thaagard, 2009). Ideelt sett burde vi studert alle relevante team over tid for å kunne besvare problemstillingen fullt ut. I praksis er dette umulig, og vi gjorde derfor et utvalg. I kvalitative studier er det vanlig med strategisk utvalg (Grønmo, 2004; Thaagard, 2009). Det handler om at man gjør en vurdering av hvilke enheter som ut fra teoretiske og analytiske formål er mest relevant for å besvare problemstillingen. Strategiske utvalg betegnes ofte subjektive utvalg, nettopp fordi man må bruke sin subjektive oppfatning til å velge utvalg som vil være best egnet til å få nok innsikt til å besvare problemstillingen.

Da vi skulle velge team for studien gikk vi bredt ut. Vi hadde ikke mange kriterier til hva slags team det skulle være, men det måtte falle inn under definisjonene av team som beskrevet i teoridelen. For å kunne besvare problemstillingen om hvordan oppstartsfasen har betydning for teamets utvikling, måtte vi nødvendigvis kunne følge teamet fra oppstart og utover. Disse to kriteriene dannet derfor utgangspunktet for hva vi lette etter. Samtidig var det også viktig for oss at teamet vi skulle studere var et typisk team, og ikke direkte uvanlig på noen måte. Dette var viktig for å kunne gi et illustrativt bilde, og for å gi innsikt som vil kunne bli brukt for lignende team i fremtiden. Typiske utvalg, som er en variant av strategisk utvalg, brukes ofte nettopp for å gi et illustrativt bilde (Saunders et al., 2012). Slike utvalg gir et bilde av hva som er ”typisk” for de som vil lese rapporten.

Vi ønsket dessuten å studere kun ett team i dybden, fremfor å se på flere. Dette valget gjorde vi med bakgrunn i ønsket vårt om å oppnå dybdekunnskap. I følge Saunders et al. (2012) vil det i enkelte studier være nødvendig med et utvalg der man går i dybden og fokuserer på et lite utvalg som er valgt ut spesielt for studien. Det typiske ved slike utvalg er at dybde og innsikt er viktigere enn antallet case og størrelse på utvalget. Å studere flere team i dybden ville blitt vanskelig med tanke på ressurser tilgjengelig for en masteroppgave som denne, og vi valgte vi derfor å fordype oss i ett team. Dette er vanlig ved kvalitative studier med typiske utvalg (Saunders et al., 2012).

En av våre veiledere satte oss i kontakt med en person som hadde vist interesse for å delta i en studie som denne. Personen informerte oss om at han skulle lede et team bestående av fem personer våren 2016, og at teamet skulle ha oppstart i februar. Vi ville dermed ha mulighet til å følge teamet fra oppstart og utover, hvilket var et av våre kriterier. Teamleder var positiv til våre ønsker om å være tilstede i alle møtene, samt å gjennomføre intervjuer og spørreundersøkelse. Vi ville dermed kunne innhente de nødvendige dataene. Teamleder beskrev også hvordan teamet ville bli satt sammen og hva som var målet for teamet. Gjennom denne beskrivelsen kom det frem at teamet falt inn under definisjonene av team som vi presenterte innledningsvis. Teamet bestod av fem medlemmer som alle kom fra ulike avdelinger og hadde forskjellig bakgrunn og varierende grad av erfaring med teamarbeid. Det viste seg derfor at teamet ikke var uvanlig, men at det var et typisk team i organisasjonen de jobbet i. Vi bestemte oss dermed for å velge dette teamet som utgangspunkt for studien, og vi startet datainnsamlingen ved oppstartsmøtet for teamet, i februar 2016.

I oppstartsmøtet informerte både vi og teamleder resten av teamet om at det var frivillig å delta i studien. Alle deltakerne sa seg imidlertid villige til å delta og signerte en samtykkeerklæring (se vedlegg). Utvalget vårt ble dermed et team bestående av fem personer. Teknikkene vi brukte til å samle inn data var observasjon, spørreskjema og intervju. Prosessen med datainnsamlingen foregikk fra februar 2016 til mai 2016 og kan illustreres i tidslinjen nedenfor. Vi vil i det påfølgende gå nærmere inn på teknikkene som ble brukt.



**Figur 1:** Tidslinje for datainnsamling

### 3.5.2 Observasjon

Observasjon innebærer at man lytter og iakttar andre menneskers atferd på en måte som tillater læring og analytisk tolkning (Ghuri & Grønhaug, 2010). En stor fordel med observasjon er at man kan samle inn informasjon i den naturlige settingen, noe som var

---

viktig for oss for å forstå hvordan teamet utviklet seg. Videre hadde vi mulighet til tolke og forstå observert atferd, holdninger og situasjoner, og forstå dynamikken i sosial atferd (Saunders et al., 2012).

Deltakende observasjon brukes typisk for å komme til bunns i spørsmålet om ”hva er det som foregår her”, et spørsmål vi ønsket svar på (Gill & Johnson, 2010). I vår studie var vi tilstede i samtlige fem møter som teamet hadde, og vår identitet som forskere var kjent for alle teammedlemmene. Selv om vi var tilstede i møtene, deltok vi aldri aktivt i teamaktivitetene. Et unntak var da vi i det første møtet presenterte oss selv, formålet med studien og samlet inn samtykkeerklæringer. Fordi vår identitet som forskere var kjent, og fordi vi observerte men ikke deltok aktivt, kan måten vi observerte på kalles ”observatør-som-deltaker”, etter dimensjonene til Saunders et al. (2012). Ved en slik form for observasjon er identiteten og formålet med studien kjent for de som deltar i studien. Fordelen med å velge en slik type observatørrolle er at man har mulighet til å konsentrere seg fullt ut om forskerrollen. Ulempen er at man kan miste den følelsesmessige involveringen der man virkelig føler på kroppen hvordan det er å være på mottakersiden av det som oppleves i teamet (Saunders et al., 2012). Det ville imidlertid vært vanskelig for oss å delta aktivt i teamet, og vår rolle som forskere ville blitt vanskelig å skjule. Observatør-som-deltaker var derfor en naturlig observatørrolle. Fordi vi har kunnet fokusere fullt ut på forskerrollen har vi dessuten kunne skrive notater underveis, uten å måtte tenke på å delta i teamet. Vi har også kunnet konsentrere oss om å observere dynamikken og relasjonene i teamet. Dette har vært verdifull innsikt for oss.

For å sikre oss at vi kunne konsentrere oss om å observere det som foregikk i teamet, ønsket vi å gjøre lydopptak av det som ble sagt i møtene. I det første møtet forhørte vi oss med teamet om det var greit at vi tok lydopptak av det som ble sagt. Vi presiserte at det ville være anonymt og konfidensielt, og at lydopptakene ville bli slettet etter at oppgaven var levert. Samtlige teammedlemmer godtok at vi tok lydopptak. Lydopptak sikret oss at vi kunne konsentrere oss om å ta notater av det som ble observert, og vi unngikk å måtte ta notater også av det som ble sagt i møtene. I følge Saunders et al. (2012) er notater særlig viktig i observasjonsbaserte studier. Delbridge og Kirkpatrick (1994) kategoriserer data som oppstår ved deltakende observasjon i fire: primærobservasjon, sekundærobservasjon, erfaringsdata og kontekstuelle data. Gjennom notatene våre har vi fått data i alle disse kategoriene, med unntak av erfaringsdata. Primærobservasjon er notater om hva som skjedde og hva som ble

sagt. Sekundærobservasjon handler om hvilke tolkninger vi har gjort rundt primærobservasjonene. Kontekstuelle data er relatert til forskningssituasjonen, dette er data om eksempelvis roller og kommunikasjonsmønstre. Under møtene tok vi håndskrevne notater av det vi observerte, dette resulterte i totalt 39 sider med notater fra møtene. Eksempel på primærobservasjoner vi har gjort er at et av teammedlemmene ofte leste i sine egne papirer mens de andre snakket, at de noen ganger brukte replikk for å be om ordet, mens når de ble ivrige avbrøt de hverandre. Dessuten har enkelte teammedlemmer av og til sett ut av vinduet, og virket noe uinteressert mens andre har snakket.

Etter hvert som vi hadde transkribert det som ble sagt i møtene, skrev vi inn våre notater som kommentarer i dokumentet med transkribert tekst. Transkriberingen resulterte i 182 sider med tekst fra møtene og vil bli nærmere beskrevet under i kapittel 3.6.1. Transkribering med egne notater har gjort det lettere for oss å holde oversikten når vi skulle analysere dataene senere. Vi skrev også inn våre tolkninger av hva som ble observert under møtene. Dersom vi kom på et tema notatene kunne relateres til, som eksempelvis roller, ble dette skrevet inn med det samme. Dette er beskrevet mer i detalj under kapittel 3.6.2. om koding og operasjonalisering.

I samtlige møter forsøkte vi å være så usynlige som mulig, slik at ikke deltakerne ville endre oppførsel som følge av at vi var tilstede. Vi satt oss alltid i et hjørne av møterommet, og ikke rundt bordet sammen med teammedlemmene. Vi forsøkte også å unngå blikkontakt med teammedlemmene i de tilfellene der enkelte av medlemmene så bort på oss. Etter hvert møte diskuterte vi dessuten kort hva vi hadde observert. Det at vi var to forskere gjennom hele prosessen var i så henseende en stor fordel. Muligheten til å kunne diskutere og snakke høyt om de tankene vi hadde gjort oss i møtene var særdeles verdifull. Av og til hendte det at en av oss hadde observert noe som den andre ikke hadde fått med seg, men stort sett hadde vi gjort de samme observasjonene. Vi hadde dessuten utfyllende tanker om hva som hadde betydning for utviklingen i teamet.

### **3.5.3 Spørreskjema**

I etterkant av hvert møte teamet sendte vi ut et spørreskjema til teammedlemmene. Spørreskjema er en metode for datainnsamling der hver respondent blir bedt om å besvare på det samme sett med spørsmål på en forhåndsbestemt måte (deVaus, 2002). I følge Sanders et



---

al. (2010) egner spørreskjema seg best for deduktive forskningstilnæringer, og ikke induktive slik som vår studie. Spørreskjema er egnet for å besvare spørsmål som ”hva”, ”hvem” og ”hvor mange”, og de er populære fordi de tillater en samling av standardiserte data som gjør det enkelt å sammenligne. Vi brukte imidlertid ikke spørreskjema for å oppnå standardiserte data, og hensikten var aldri å finne sammenheng mellom variabler. Formålet med å sende ut spørreskjemaet var få innsikt i teammedlemmenes umiddelbare tanker etter hvert møte. Fordi spørsmålene var like for hver gang vi sendte ut skjemaene hadde vi også mulighet til å se om teammedlemmenes tanker knyttet til de ulike temaene endret seg over tid. Vi ønsket å få en viss forståelse for teammedlemmenes tanker, og vi brukte svarene som utgangspunkt for intervjuene der vi fikk mer utdypende svar. Spørreskjemaene var således et supplement for å finne ut hvilke tema som var mest sentrale for oss å ta opp i intervjuene. I spørreskjemaene tok vi opp sentrale temaer i teamarbeid som mål, motivasjon, tillit, kommunikasjon og klima. I det første spørreskjemaet hadde vi dessuten spesifikke spørsmål knyttet til oppstartsmøtet.

Vi utformet spørreskjemaet med 15 spørsmål (se vedlegg). Spørreskjemaet ble sendt ut etter hvert ordinære møte, totalt fire ganger. Skjemaene var like for hvert møte, med unntak av det første, der noen av spørsmålene var tilpasset oppstartsfasen. For hvert av de 12 første spørsmålene ble deltakerne bedt om å rangere ulike utsagn fra 1-7 etter deres individuelle oppfatning, der 1 var uenig og 7 var enig. Vi ønsket å bruke en syvtrinnskala da dette ville tillate nyanser i svarene. Da vi utformet spørsmålene var vi ikke så opptatt av at enkelte av spørsmålene fanget inn flere variabler, vi var mer opptatt av å fange opp stemningen hos det enkelte teammedlem. Et spørsmål under temaet ”mål” var eksempelvis: *”Det er klart hva dette teamet skal oppnå”*. Etter de 12 spørsmålene hadde vi tre spørsmål som tillot tekstsvar. Disse spørsmålene var av karakter: *”Var det noe spesielt ved dette møtet som var positivt?”*. Her var tanken at teammedlemmene kunne svare mer utfyllende dersom de hadde noe spesielt i tankene. Vi ønsket å plassere disse spørsmålene til slutt, da spørsmålene med avkryssing ville kunne få de til å tenke gjennom ulike aspekter ved teamarbeidet. Det var imidlertid varierende hvor mye teammedlemmene svarte på disse tre siste spørsmålene. Noen skrev enkelte ord eller stikkord, andre svarte ingen ting, mens andre igjen var mer utfyllende i sine svar.

Spørreskjemaet ble uformet i programmet Qualtrics. På forhånd hadde vi testet ut spørreskjemaet på medstudenter og fått innspill fra veilederne våre angående spørsmålene.

Vi sendte ut spørreskjemaet via mail der vi takket for møtet, la ved en link til spørreskjemaet og presiserte hvor verdifullt det var for oss at de besvarte skjemaet. Vi sendte ut spørreskjemaet rett etter hvert møte for å sikre oss at teammedlemmene hadde møtet friskt i minne. Samtlige av de fem teammedlemmene svarte på alle de fire spørreskjemaene som ble sendt ut, og de svarte som regel innen en dag. Enkelte av teammedlemmene svarte omtrent det samme på hvert spørsmål ved hver runde, mens andre var mer nyanserte i sine svar. Det var derfor noe varierende hvor mye vi brukte spørreskjemaene da vi utformet intervjuene. Det var naturlig å bruke spørreskjemaene mest for de deltakerne som hadde mer nyanserte svar og som svarte mer utfyllende på spørsmålene som tillot tekstsvar. Det bør også påpekes at enkelte av teammedlemmene svarte gjennomgående veldig høyt på skalaen, slik at en gjennomsnittscore for et spørsmål på 5 av 7 fremstår eksempelvis som relativt lav. Resultatene fra spørreskjemaene finnes i vedlegg. Vi brukte innsikten fra spørreskjemaene og observasjonene til å utforme intervjuguiden. I det påfølgende vil vi gå nærmere inn på hvordan vi utformet intervjuguiden og gjennomførte intervjuene.

### **3.5.4 Intervju**

Intervju er i forskningssammenheng en meningsfylt samtale mellom to eller flere personer, hvor det krever at den som intervjuer stiller klare og entydige spørsmål, og at den som blir intervjuet er villig til både å respondere og lytte (Saunders et al., 2012). I følge Ghauri og Grønhaug (2010) blir intervju ofte regnet som den beste formen for datainnsamling, spesielt ved kvalitative studier. Intervjuer kan bli brukt til å samle inn data som er relevant for problemstillingen, eller være med på å avgjøre studiens retning dersom problemstillingen ennå ikke er formulert (Saunders et al. 2012). Av den grunn valgte vi å gjennomføre intervjuer i tillegg til observasjonene og spørreskjemaene, da det er spesielt egnet for å finne bakenforliggende forklaringer til det vi observerte i møtene. Intervjuene ville dessuten være med på å formulere vår problemstilling da vi ville få bedre innsikt i samhandlingen i møtene.

I følge Saunders et al. (2012) er det ved kvalitative studier mest vanlig å benytte seg av semi-strukturerte eller ustrukturerte intervjuer. Vi valgte å benytte oss av semi-strukturert intervju. Ved semi-strukturerte intervjuer har man en liste med temaer og nøkkelspørsmål som skal dekkes, hvor disse kan variere fra intervju til intervju. Rekkefølgen vil også variere avhengig av hvilken retning samtalen tar. Slike intervjuer tillater dessuten oppfølgingsspørsmål. Dersom samtalen tar en interessant retning har man anledning til å stille spørsmål til det som

---

dukker opp, uten at dette planlagt på forhånd. Denne fleksibiliteten var viktig for oss da vi hadde noen sentrale temaer vi ønsket å ta opp i intervjuet, samtidig som vi var veldig åpne for hva som ville dukke opp underveis. Semi-strukturerte intervjuer er hensiktsmessig når formålet er å oppnå ny kunnskap, nettopp fordi de er fleksible. På denne måten vil man kunne oppnå et bredere datagrunnlag (Ghauri & Grønhaug, 2010).

Det ble gjennomført to intervjuer med alle de fem teammedlemmene. I det første møtet i teamet forhørte vi oss med deltakerne om det var greit at vi gjennomførte intervjuer med de, og samtlige deltakere godtok dette. Muligheten til å gjennomføre to intervjuer gav oss dybdekunnskap og innsikt i teammedlemmenes tanker knyttet til teamarbeidet. To intervjuer tillot oss dessuten å se utvikling i teammedlemmenes tanker, hvilket var viktig for å besvare problemstillingen. Vi vil videre beskrive hvordan vi utformet intervjuguiden, samt forklare hvordan vi gjennomførte de to intervjurundene.

### *Intervjuguide*

En intervjuguide er en plan for hvilke tema som skal dekkes under intervjuet, i tillegg til forslag til spørsmål og oppfølgingsspørsmål som kan bli stilt under intervjuet (King, 2004). Vi utformet intervjuguiden i forkant av hvert intervju (se vedlegg). Da vi utformet intervjuguiden til første intervjurunde tok vi utgangspunkt i teori om team. Eksempler på temaer vi benyttet er “mål”, “kommunikasjon” og “normer”. Vi valgte dessuten å ta med noen spørsmål knyttet til oppstartsmøtet. På bakgrunn av den induktive tilnærmingen i studien vår, forsøkte vi å være åpne og generelle i spørsmålsstillingen. Spesielt gjaldt dette intervjuguide 1. I intervjuguide 2 hadde vi fått en viss innsikt i sentrale temaer, og utformingen var derfor noe mer spisset. I utformingen av denne intervjuguiden brukte vi også innsikt fra dataene vi hadde samlet inn gjennom observasjon av møtene, spørreskjemaene og det første intervjuet. Denne intervjuguiden tok dermed utgangspunkt i tre av de fire hovedutfordringene ved team: mål, motivasjon og koordinering. Vi hadde nemlig sett indikatorer som tyder på at disse utfordringene var tilstede i teamet, og vi ønsket å undersøke dette nærmere.

I utformingen av begge intervjuguidene var det viktig for oss at vi stilte spørsmål som tillot deltakerne å snakke fritt, uten at vi la for sterke føringer på temaer som skulle bli tatt opp i intervjuet. Dette er viktig ved kvalitative studier med induktive tilnærminger, slik som vår

(Saunders et al., 2012). Vi tok som nevnt utgangspunkt i noen sentrale temaer og lagde noen forslag til spørsmål under hvert tema. Dette var imidlertid en tentativ plan, og vi var bevisst på at vi kunne tilpasse både spørsmålene og rekkefølgen på spørsmålene ut fra hvilken retning samtalen tok. Vi ønsket imidlertid en viss struktur på intervjuguiden for å sikre oss at vi var innom sentrale temaer som vi på forhånd visste var viktige innen teamarbeid. Dette gjorde vi for å sikre oss at vi til dels kunne sammenligne intervjuene, men også for å sikre at vi fikk dekket noen overordnede temaer.

I intervjuguide 1 utformet vi intervjuguiden likt for alle teammedlemmene. Intervjuguiden for teamleder var noe annerledes og tilpasset hans lederrolle. På grunn av vår åpne tilnærmingen var det viktig for oss å være åpne i spørsmålsstillingen i denne guiden. Vi ønsket dessuten å etablere tillit mellom oss og teammedlemmene, noe Saunders et al. (2012) påpeker som viktig under intervjuer. Vi valgte derfor å begynne med noen åpne og generelle spørsmål om utdanning og erfaring. Tanken bak dette var deltakerne enkelt ville kunne svare på disse spørsmålene, og at det ville skape et trygt klima ved at de kunne snakke om familiære temaer. Vi ønsket dessuten innsikt i hva slags bakgrunn teammedlemmene hadde for å bedre kunne forstå hvorfor de opptrådte som de gjorde i teamsettingen. Etter de mer åpne spørsmålene gikk vi nærmere inn på de mer tematiske spørsmålene. Også her var det viktig for oss at vi var åpne og nøytrale i spørsmålsutformingen. Vi prøvde å unngå og stille ledende spørsmål, da dette kunne ha påvirket deltakernes svar og tankeprosess. Vi stilte i stedet spørsmål av karakter: *”Kan du fortelle litt om fordelingen av ansvarsområder i det første møtet?”* Et annet sentralt poeng var at vi forsøkte å unngå bruken av typiske fagtermer som ”samhandlingsplan” og ”oppstartsfasen”. Dette er ord som etter hvert er blitt naturlige for oss å bruke, men som nok vil være mer ukjente for personer som ikke har tatt kurs innen teamarbeid. Det eneste fagordet som ble brukt var ”handlingsplan”. Dette fordi teamleder selv hadde utformet en plan som ble kalt handlingsplan. Vi fant det da naturlig å bruke det samme ordet som teamleder.

I intervjuguide 2 hadde vi en klarere formening om sentrale temaer for studien vår, og utformingen var derfor mer spisset enn utformingen av intervjuguide 1. Vi tilpasset dessuten intervjuguiden til hvert enkelt medlem ut fra hva vi hadde observert i møtene og på bakgrunn av hva de hadde svart i spørreskjemaene og det første intervjuet. De overordnede temaene var imidlertid de samme for alle. Også her forsøkte vi å være åpne og nøytrale i spørsmålsstillingen. Vi refererte likevel i større grad til enkeltepisodes vi hadde observert,

samt hva teammedlemmene hadde svart i det forrige intervjuet. Dette for å kunne avdekke hvordan deltakerne opplevde de ulike hendelsene og se om det hadde vært noen utvikling i deres opplevelser fra intervjurunde 1. Eksempler på spørsmål vi brukte i intervjuguide 2 er: *“I det forrige intervjuet sa du at dere ikke fikk avklart hva som ligger i mandatet på en god måte, i hvilken grad føler du det har hatt betydning for arbeidet videre?”* og *“I det første intervjuet sa du at det var viktig med rolleavklaring, og at dere ikke fikk avklart roller i det første møtet. Hva tror du dette har hatt å si for teamarbeidet?”*.

Vi var på forhånd forberedt på å være forståelsesfulle, positive og oppmuntre deltakerne til å snakke videre. Vi brukte derfor ord og uttrykk som ”det skjønner vi”, ”flott” og ”ja, det har vi forståelse for” under selve intervjuet. Dette gjorde vi for å få deltakerne til å fortsette å snakke og for å vise at vi var interessert i det de sa. På forhånd var vi også klar på at det var viktig å stille oppfølgingsspørsmål til det som ble sagt, heller enn å følge intervjuguiden slavisk. Vi ønsket også å stille oppfølgingsspørsmål for å sikre oss at vi hadde riktig forståelse av det som ble sagt under intervjuet. Dette var viktig for å unngå feiltolkning.

Før vi intervjuet deltakerne hadde vi testet ut intervjuguiden på både medstudenter og familie. Vi fikk også gode innspill fra veilederne våre. Dette gav oss verdifull innsikt i både formulering av spørsmål og tidsbruk. Før intervjurunde 1 var vi spesielt usikre på tidsbruken, men det vi hadde planlagt viste seg å passe godt til den planlagte tiden. Under utformingen av intervjuguide 2 var vi dermed tryggere på hvor mange spørsmål vi ville kunne stille under intervjuet. Som nevnt var det likevel viktigere for oss at deltakerne snakket fritt enn at vi kom gjennom alle spørsmålene. Vi ønsket likevel å føre de i riktig retning dersom de begynte å snakke om temaer som ikke var så relevante for studien.

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

Intervjurunde 1 ble gjennomført i begynnelsen av mars 2016, under en uke etter oppstartsmøtet i teamet. Det var nemlig viktig for oss intervjurunden ble gjennomført kort tid etter oppstartsmøtet slik at teammedlemmene hadde møtet friskt i minne. Problemstillingen for studien vår var hvordan oppstartsfasen hadde betydning for teamets utvikling, og vi ønsket derfor å samle inn så mye info som mulig fra teammedlemmene knyttet til oppstartsmøtet for å kunne finne mer spesifikke temaer som var interessante å se nærmere på. Vi sendte derfor ut en mail til teammedlemmene rett etter det første møtet. I

mailen takket vi for møtet, og ba de booke seg inn på et ledig tidspunkt for gjennomføringen av intervjuet. Vi fikk booket møter på 30 minutter med samtlige fem deltakere. Da vi fikk svar fra deltakerne uttrykte vi vår takknemlighet for at de var villige til å gjennomføre intervjuene.

Teammedlemmene fikk selv bestemme hvor intervjuene skulle finne sted. Samtlige intervjuer ble avholdt på teammedlemmenes respektive kontorer. Det var viktig for oss at intervjuene ble avholdt et sted vi kunne snakke uforstyrret og hvor teammedlemmene følte seg trygge, slik at de ikke skulle legge bånd på seg med tanke på hva de følte de kunne fortelle.

I starten av intervjuet delte vi ut en kopi av samtykkeerklæringene som teammedlemmene hadde signert under det første møtet. Dette for å gi de kontaktinformasjonen vår, samt gi de et håndfast bevis på at det som ble sagt under intervjuet var anonymt og konfidensielt. Dette var noe vi også presiserte muntlig til teammedlemmene. Vi presiserte at hverken teamet, saken de jobbet med eller identiteten til teammedlemmene ville komme frem. Vi forklarte også at vi skrev for forskningsprogrammet FOCUS. Det var viktig for oss at deltakerne opplevde trygghet knyttet til å dele sine tanker og meninger. Vi forsøkte derfor å opptre profesjonelt og tillitsvekkende. I følge Fangen (2004) er det nettopp viktig at forskeren presenterer seg selv og prosjektet på en tillitsvekkende måte i den første fasen av prosjektet. Dette er viktig for å legge grunnlaget for at de man ønsker å studere, er villige til å gi forskeren adgang til å følge dem. Vi forsikret oss igjen om det var greit at vi tok lydopptak. Samtlige teammedlemmer godtok dette. Lydopptak var veldig verdifullt for oss fordi vi kunne gå tilbake å høre gjennom intervjuene. Etter hvert som tiden gikk fikk vi en bedre forståelse for de faglige sjargongene som ble brukt. Når vi hørte gjennom intervjuene på nytt etter at vi var blitt bedre kjent med teamet fikk vi derfor en dypere forståelse for hva teammedlemmene snakket om. Lydopptak sikret oss dessuten at vi ikke gikk glipp av viktige temaer. Spesielt i ettertid la vi merke til mange aspekter som vi ikke umiddelbart hadde tenkt på under intervjuet. Til slutt gav lydopptak oss mulighet til å bruke sitater, og vi sikret oss et bedre datagrunnlag som ikke var basert på våre tolkninger og hukommelse. Vi transkriberte lydopptakene, noe som resulterte i 95 sider fra intervjurunde 1, og 56 sider fra intervjurunde 2. Transkriberingen vil bli nærmere beskrevet i kapittel 3.6.1.

---

Intervjurunde 1 ble gjennomført ved at en av forskerne var ansvarlig for å lede intervjuet, mens den andre tok notater. Den andre forskeren kunne imidlertid også stille oppfølgingsspørsmål der det var aktuelt. Her var det igjen verdifullt å være to forskere da den ene av oss kunne konsentrere seg om å observere kroppsspråk og skrive ned umiddelbare tanker, samtidig som den andre først og fremst konsentrerte seg om å lytte til det som ble sagt og stille gode spørsmål. Den som ledet intervjuet forsøkte hele tiden å oppmuntre teammedlemmene til å snakke åpent og fritt. Dette ble gjort ved å vise forståelse for de tankene som medlemmene hadde. Av og til snakket deltakerne seg litt bort ved å fordype seg i tanker knyttet til saken som ble diskutert i møtene. Den som ledet intervjuene forsøkte da å lede samtalen inn på riktig spor. Vi holdt oss stort sett innenfor den avsatte tiden, noe som var viktig for oss da teamleder hadde forklart at alle teammedlemmene var travle folk. Vi ønsket at medlemmene skulle få et positivt inntrykk av oss og studien vår, slik at de ville være villige til å fortsette å delta. Vi ønsket derfor ikke å bruke for mye av teammedlemmene sin tid. Både ved begynnelsen og slutten av hvert intervju takket vi for at de tok seg tid til å gjennomføre intervjuene med oss og presiserte at det var av stor verdi for oss i vår studie.

### *Gjennomføring av intervjurunde 2*

Intervjurunde 2 ble gjennomført i april 2016, etter at teamet hadde hatt tre møter. Vi ønsket i utgangspunktet å gjennomføre intervjuene etter fire av fem planlagte møter for å kunne observere teamets utvikling. På den måten ville vi også kunne få innsikt i hvordan teammedlemmenes tanker fra det første intervjuet hadde utviklet seg etter hvert som teamet hadde jobbet sammen noen måneder. Møte 4 ble imidlertid avlyst rett før vi skulle gjennomføre intervjurunde 2, men vi bestemte oss likevel for å gjennomføre intervjurunden som planlagt selv om teamet bare hadde hatt tre møter sammen. Vi hadde allerede opparbeidet oss en del innsikt i teamet, og vi hadde noen sentrale temaer vi ønsket å se nærmere på. Det ble heller ikke umiddelbart fastsatt noe nytt tidspunkt for møte 4, og med fare for å måtte vente for lenge på dette bestemte vi oss for å avholde intervjurunden som planlagt.

Vi hadde sett indikatorer som tydet på utfordringer hos teamet i form av tre av de fire kjente utfordringene ved team: mål, motivasjon og koordinering. Vi var fortsatt noe usikre på hvilke og hvordan utfordringene var sentrale for teamet, og vi var derfor fortsatt ganske åpne

under denne intervjurunden. Samtidig hadde vi flere observasjoner å ta tak i, i tillegg til at vi brukte innsikten fra spørreundersøkelsene og intervjurunde 1.

Vi sendte ut lignende mailer som ved intervjurunde 1, og fikk booket møter på 45 minutter med samtlige teammedlemmer. Også disse intervjuene ble gjennomført på teammedlemmenes respektive kontorer, med unntak av to intervjuer som ble gjennomført på lukkede møterom på teammedlemmenes arbeidsplass. Intervjuene ble gjennomført på lignende måte som i intervjurunde 1, ved at en av forskerne var ansvarlig for å lede intervjuet mens den andre tok notater. Dette hadde vi opplevd som en veldig god måte å gjennomføre intervjuene på. Vi fordelte intervjuene oss imellom, og den som hadde vært ansvarlig for å lede intervju nummer 1 fikk også ansvaret for å lede intervju nummer 2 med den samme personen. Dette gjorde vi fordi denne forskeren allerede hadde etablert god kontakt med personen vi intervjuet, og vi ønsket derfor å bygge videre på denne tilliten.

Teammedlemmene var etter hvert godt kjent med oss og vår studie og vi brukte derfor mindre tid på informasjon knyttet til studien og dens formål. Vi presiserte likevel igjen at alt som ble sagt var anonymt og konfidensielt, og at vi var takknemlige for at de ville delta i studien. Også i denne intervjurunden ble det gjort lydopptak.

Vi opplevde at teammedlemmene i denne runden snakket mer fritt rundt temaene som ble tatt opp. Dette var naturlig ettersom teamet hadde utviklet seg og det var flere episoder å ta tak i. Svarene ble derfor mer utfyllende og vi opplevde at intervjuene i større grad ble gjennomført som en samtale enn de første intervjuene. Også i denne intervjurunden var vi opptatt av å være nøytrale og åpne i samtalen. Mange av oppfølgingsspørsmålene ble likevel noe ledende for å sikre oss at vi hadde forstått hva deltakerne mente. Samtlige teammedlemmer hadde flere innspill og flere meninger knyttet til teamarbeidet, og vi opplevde derfor at vi fikk mer ut av denne intervjurunden enn runde 1.

### *Tre metodiske teknikker: observasjon, spørreskjema og intervju*

Som vi har sett har vi i denne studien benyttet oss av de tre teknikkene observasjon, spørreskjema og intervju for å samle inn data. Vi har opplevd at de tre teknikkene har utfyllt hverandre og gitt oss et bredere datagrunnlag. Spesielt observasjonene og intervjuene har vært med på å utfylle hverandre. Vi har fått bedre forståelse for teammedlemmenes



individuelle opplevelser og følelser knyttet til det som har foregått i møtene. Spørreskjemaene har dessuten vært en mulighet til å samle inn data knyttet til medlemmenes individuelle tanker rett etter hvert møte. Vi har referert til svarene i skjemaene og fått en utdypende forklaring i intervjuene. Observasjonen av møtene har vært en unik mulighet til å observere relasjoner og samhandling mellom teammedlemmene. Intervjuene har gitt oss innsikt i hvert enkelt medlems følelser og opplevelser av det som har skjedd i møtene. Således har de tre teknikkene vært utfyllende og gitt oss et bredt datagrunnlag for å kunne gjennomføre en god analyse. Vi vil i det påfølgende beskrive hvordan vi har gått frem for å analysere dataene.

### 3.6 Analyse av data

Ved en induktiv forskningstilnærming begynner man først å samle inn data, før man deretter utforsker og analyserer dataene for å se hvilke temaer som dukker opp, og som det vil være hensiktsmessig å konsentrere seg om videre (Yin, 2014). I følge Yin (2014) er dette en vanskelig prosess, og den kan bli mislykket dersom man ikke bruker tid på å gå gjennom innsamlede data og se hvilke temaer som dukker opp underveis. Dette er noe vi har vært bevisst på helt fra starten av. Etter hvert møte vi har observert, intervju vi har gjennomført og spørreundersøkelse vi har fått svar på, har vi hele veien fokusert på å ta en kort diskusjon oss forskerne imellom der vi har diskutert våre umiddelbare tanker. Vi har dessuten jevnlig satt oss ned og diskutert hva vi har funnet ut så langt og hva som kan være potensielle temaer eller problemstillinger å ta tak i videre.

Vi hadde en åpen tilnærming i starten der vi var usikre på hva vi ville finne. Etter å ha gjennomført den første intervjurunden og observert tre møter satt vi oss ned for å diskutere mulige problemstillinger. Vi hadde også et møte med veilederne våre der vi snakket om dataene vi hadde samlet inn. Det ble klart for oss at tre hovedutfordringene ved team, mål, motivasjon og koordinering, kunne være sentrale temaer for studien vår. Under intervjurunde 2 prøvde vi derfor å grave dypere i disse temaene. Etter denne intervjurunden stod vi igjen med utfordringene mål og koordinering, da vi fikk inntrykk av at teammedlemmene fortsatt var motivert. Etter intervjuet gikk vi på ny gjennom dataene vi hadde samlet inn.

I det følgende vil vi beskrive hvordan vi bearbeidet dataene for å finne en problemstilling og hvordan vi analyserte dataene for å besvare denne problemstillingen. Vi vil se nærmere på

transkribering, koding og operasjonalisering, samt hvordan vi har valgt å presentere dataene gjennom narrativ strategi.

### **3.6.1 Transkribering**

Ved kvalitative studier er det vanlig å gjøre lydopptak, og at lydopptakene videre blir transkribert. Transkribering er å reprodusere det som blir sagt ved å skrive ned, ord-for-ord, hva deltakerne i studien sier (Saunders et al., 2012). Det er en teknikk for å klargjøre data for videre analyse. Ved kvalitative studier er man ikke nødvendigvis bare opptatt av hva som blir sagt, men også hvordan det blir sagt. Transkribering kan derfor være en tidkrevende prosess. Da vi fikk godkjenning til å gjøre lydopptak under møtene og intervjuene bestemte vi oss også for at vi ville transkribere både møter og intervjuer. Da møte nummer fire og fem ble forskjøvet valgte vi imidlertid ikke å transkribere disse, da vi allerede hadde samlet inn nok data for å kunne besvare problemstillingen. Totalt har transkriberingen resultert i 333 sider, 182 sider fra møtene og 151 sider fra intervjuene, med Times New Roman i skriftstørrelse 12 og halvannen linjeavstand.

Transkriberingen var en tidkrevende og til tider frustrerende prosess. Samtidig var også denne prosessen særdeles verdifull da vi fikk anledning til å gå gjennom alle møtene og intervjuene på nytt. Vi oppdaget således mange interessante aspekter vi ikke hadde tenkt på underveis, og vi reduserte muligheten for at vi overså viktige hendelser. Det at man overser viktige hendelser kan være en potensiell utfordring når man bruker observasjon og intervju som teknikk (Saunders et al. 2012). Vi fikk dessuten god oversikt over dataene, og de transkriberte notatene våre ble brukt gjennom hele prosessen. Disse notatene ble også brukt som utgangspunkt for kodingen som vi vil beskrive nærmere i kapittel 3.6.2.

Transkriberingen tillot oss å bruke sitater i fremstillingen av data, noe vi har sett på som veldig viktig for å kunne understreke poengene våre. Det har dessuten sikret oss at vi har kunnet være mer objektive og nøytrale i analysen, og dataene bærer således ikke preg av vår hukommelse eller våre perspektiver. I presentasjonen av data har vi valgt å fjerne enkelte fyllord som "eeh" og "ehm", uten at meningen har blitt endret av den grunn. Av anonymitetshensyn har vi også skrevet sitatene på bokmål, selv om deltakerne hadde ulike dialekter. Dersom sitatene har gitt liten mening uten at man har kunnskap om konteksten har vi lagt inn en kort forklaring til sitatet. I de tilfellene har vi markert at det er våre

---

anmerkninger. Transkriberingen resulterte i en stor mengde data, og vi vil videre forklare hvordan vi har gått frem for å finne mening i dataene gjennom koding og operasjonalisering.

### 3.6.2 Koding og operasjonalisering

Datamateriale vårt består av en stor mengde ord, og ikke tall. Siden ord kan ha flere meninger og uklare meninger er det nødvendig å være nøye med å utforske og avklare hva de innsamlede dataene betyr (Saunders et al., 2012). Det første man bør gjøre i så henseende er å identifisere kategorier som meningsfylte deler av de innsamlede dataene kan kobles til. Hver kategori gis et passende navn, en kode. Kodene beskriver essensen i det dataene handler om (Ghauri og Grønhaug, 2010). Det å strukturere de innsamlede dataene i analytiske kategorier gjør det mulig å organisere og analysere dataene videre (Saunders, 2012).

Som tidligere beskrevet har vi helt fra starten av utforsket de innsamlede dataene og diskutert oss imellom hvilke temaer som har dukket opp underveis. Kategoriene vi har brukt for å strukturere det innsamlede datamaterialet har derfor sitt utspring i både eksisterende teori om teamarbeid og dataene vi har samlet inn. Dette kaller Saunders et al. (2012) for henholdsvis konseptdrevne kategorier og datadrevne kategorier. De overordnede kategoriene og kodene vi har brukt er mål, motivasjon, koordinering, handlingsplan og samhandlingsplan. Under disse har vi brukt underkategoriene eller kodene målavklaring, delegering, roller, kommunikasjon, klima, ansvarsområder og samfunnsansvar. Noe vi eksempelvis har kodet som delegering og ansvarsområder er: *“Også får dere i oppgave å finne ut hvordan ståa er i deres avdeling.”* Noe vi har kodet som mål er: *“Teamets mål er å kartlegge situasjonen så godt at noen andre kan ta en beslutning ut fra det.”*

I følge Saunders (2012) er det neste man bør gjøre å koble relevante deler av de innsamlede dataene til en eller flere passende kategorier. Dette gjøres for å utforske og avklare hva de innsamlede dataene betyr. Dette har vi gjort på en manuell måte ved at vi har fargekodet de transkriberte møtene og intervjuene og skrevet de ulike kodene i margin der det er data som passer inn i en kategori. Dette har vært både ett eller flere ord, en eller flere setninger, og hele avsnitt, i overensstemmelse med Saunders (2012). Siden vi etterhvert har blitt godt kjent med de transkriberte dataene valgte vi bevisst å ikke samle alt som hører til samme kategori. Vi ville beholde helheten, slik at vi ikke tok ting ut av sammenheng.

Analysearbeidet fortsetter med at man leter etter nøkkeltemaer og mønstre eller sammenhenger i de kodede dataene (Saunders et al., 2012). Underveis i denne prosessen har vi hatt et eget dokument hvor vi har skrevet ned momenter som vi har oppfattet som spesielt viktige under de ulike kategoriene, og hvordan disse synes å henge sammen med hverandre. Analysearbeidet underveis har også ledet oss frem til nye kategorier som for eksempel strategiformulering, som har vist seg som en viktig kategori under handlingsplan. Det vi har funnet ut angående mønstre og sammenhenger gjennom analysen vil bli presentert i kapittel 4 om resultater.

### **3.6.3 Narrativ strategi**

Prosessdata kan fremstå som rotete, og det å finne mening i dataene kan være en utfordring (Langley, 1999). Det finnes flere strategier som tar sikte på å finne mening og avdekke mønstre i prosessdata. En av disse er narrativ strategi. En slik strategi handler om å gjengi en detaljert historie fra de innsamlede dataene. Det kan være ulike formål med å bruke en narrativ strategi avhengig av hva som er hensikten med studien. Et formål er å organisere data kronologisk og med det gjøre dataene klare for videre analyse.

I vår studie har vi brukt narrativ strategi for å vise hvordan oppstartsfasen har hatt betydning for teamets utvikling over tid. Den narrative strategien gjør det enklere for leseren av studien å få en forståelse for dynamikken og utviklingen i teamet. Ved å kun presentere det som er relevant for å besvare problemstillingen vil man dessuten få en bedre oversikt over de relevante dataene. Dette er også noe som har hjulpet oss da vi skulle skrive våre resultater, ved at vi har fått frem hvordan fenomenet utviklet seg over tid. Det har således vært en god måte å få oversikt over dataene.

Tidsaspektet er viktig ved narrativ strategi (Langley, 1999). Dette fordi man får frem hvordan fenomen utvikler seg over tid. Dette har vært viktig i vår studie for å se hvordan oppstartsfasen har betydning for teamets videre utvikling. I følge Langley (1999) passer narrativ strategi for studier der man har brukt et lite antall case på grunn av den detaljerte fremstillingen. Da vi i vår studie har valgt å studere et case i dybden mener vi derfor dette er en god strategi for vår studie fordi den gir oss mulighet til å gjengi de viktigste hendelsene fra caset på en detaljert måte.

---

Ved narrativ strategi er det viktig at man ikke bare beskriver nøyaktig hva som skjedde, men også evner å vise sentrale temaer og hendelser (Langley, 1999). Dette har vi tilstrebet å gjøre ved å velge ut de mest sentrale hendelsene for å forklare hvordan oppstartsfasen har hatt betydning for teamets utvikling ved utfordringene mål og koordinering. Vi vil kunne presentere sitater og hendelser som er relevante for å få en forståelse knyttet til dette.

## 3.7 Evaluering av metode

I denne delen vil vi evaluere de metodiske teknikkene vi har valgt. Vi vil se på noen utfordringer knyttet til kvaliteten av dataene vi har samlet inn, herunder validitet og reliabilitet. Til slutt vil vi forklare våre valg og atferd knyttet til forskningsetikk.

### 3.7.1 Validitet

Validitet handler om hvorvidt metodene for datainnsamling måler det de har til hensikt å måle. Det handler også om hvorvidt forskningsfunnene handler om det de gir uttrykk av å handle om. Det er to former for validitet: intern validitet og ekstern validitet (Saunders et al., 2012). Vi vil i det påfølgende beskrive utfordringer med validitet knyttet til de metodiske teknikkene vi har valgt i form av observasjon, spørreskjema og intervju.

#### *Intern validitet*

Intern validitet handler om hvorvidt funnene kan tilskrives årsakene vi har funnet, og ikke feil ved forskningsdesignet (Saunders et al., 2012). Ved kvalitative studier handler intern validitet om hvorvidt forskeren har fått tilgang til deltakernes kunnskap og erfaring, og evner å trekke de riktige slutningene ut fra dette. I vår studie betyr det altså om vi har klart å identifisere de riktige faktorene i oppstartsfasen som har betydning for teamets utvikling.

I følge Saunders et al. (2012) kan triangulering være en måte å øke den interne validiteten på. Triangulering handler om at man bruker flere teknikker i et studie for å sikre seg at man har forstått dataene riktig. I vår studie har vi brukt tre ulike teknikker i form av observasjon, spørreskjema og intervju. Dette har vi gjort nettopp for å få en dypere forståelse for teammedlemmenes tanker og følelser. Eksempelvis har vi brukt intervjuene til å stille utdypende spørsmål til det teammedlemmene har svart i spørreskjemaet. Dette har vært verdifullt da vi har fått innsikt i ulike aspekter ved situasjonen. Observasjon av møtene og intervju med deltakerne individuelt har også vært med på å utfylle hverandre. Vi har kunnet

stille spørsmål til de vi har observert og fått innsikt i hvordan de ulike teammedlemmene opplevde møtene og hvorfor de handlet som de gjorde. Dette har gitt oss en bedre forståelse for situasjonen.

Etter hvert møtet i teamet sendte vi ut spørreskjema. Spørreskjemaet ble utformet for å få en forståelse for deltakernes umiddelbare tanker etter møtene. Hensikten var som nevnt tidligere ikke å finne sammenheng mellom variabler. Vi fikk et bredere informasjonsgrunnlag som styrket den interne validiteten. Samtidig er det ved slike spørreskjemaer en fare for at deltakerne svarer fort og på "autopilot". Vi sjekket i programmet Qualtrics, som vi brukte til å lage spørreskjemaene, hvor lang tid deltakerne brukte på å besvare undersøkelsen. Enkelte deltakere brukte rundt 10 minutter, mens andre brukte kun 2-3 minutter. Noen av deltakerne svarte stort sett det samme på samtlige spørsmål, mens andre var mer nyanserte i svarene sine. Det at noen av deltakerne brukte kort tid på hvert spørreskjema kan ha vært med på å svekke validiteten. Samtidig er det viktig å påpeke at vi kun brukte spørreskjemaene for å oppnå innsikt som vi ønsket å få dypere kunnskap om i intervjuene.

Intervjuguiden vi lagde i forkant av hvert intervju bidro til å styrke den interne validiteten. Intervjuguiden tok utgangspunkt i relevant teori, men også hva vi hadde observert i møtene og hva deltakerne hadde svart på spørreskjemaet. Fordi vi hadde en gjennomtenkt intervjuguide fikk vi også mye relevant informasjon ut av intervjuene. Selv om vi hadde en åpen tilnærming til intervjuene var det likevel nyttig med intervjuguide fordi vi sikret oss at noen sentrale temaer ble dekket, i tillegg til at vi fikk stilt spørsmål knyttet til det vi hadde observert og dermed sikret oss at vi forstod situasjonen riktig. Uten en intervjuguide kunne slike spørsmål blitt glemt.

Selv om vi hadde laget en intervjuguide på forhånd var det viktig for oss å ikke være for slaviske under intervjuet for å kunne ha en åpen og induktiv tilnærming. Semi-strukturerte intervju ble gjennomført på samtlige deltakere. Under intervjuene prøvde vi å være så klare og tydelige i spørsmålsstillingen som mulig, samt stille oppfølgingsspørsmål for å sikre at vi hadde fortsatt hva deltakerne sa. Dette sikret validiteten ved at resultatene i mindre grad ble preget av våre tolkninger ved uklare svar hos deltakerne. De semi-strukturerte intervjuene fungerte også som en samtale mellom oss og teammedlemmene. På denne måten ble intervjuene mer som en naturlig samtale, og deltakerne kunne snakke mer fritt. Dette var med på å styrke validiteten, og vi fikk en mer grunnleggende og dyp forståelse.

---

Det at vi tok lydopptak av hvert møte og intervju med påfølgende transkribering var også med på å styrke validiteten. Lydopptak gjorde at vi hadde mulighet til å gå tilbake å høre gjennom hva som ble sagt, og dataene ble således ikke påvirket av forskernes hukommelse. Det samme gjaldt for transkriberingen der vi skrev ned både hva deltakerne sa og hvordan det ble sagt. Vi hadde derfor mulighet til å gå tilbake og diskutere på bakgrunn av noe håndfast om hva deltakerne faktisk sa og hvordan de oppførte seg. Dette sikret også at vi ikke tolket sitater feil ved at de ble tatt ut av sammenheng eller at vi ikke husket hvordan ting ble sagt.

Vi gjennomførte studien over tid, altså en longitudinelt studie. Vårt fokus var dessuten hele tiden å oppnå dybdekunnskap. Dette styrket validiteten ved at vi kunne observere fenomenet over tid og dermed sikre at våre antakelser knyttet til sammenhenger faktisk stemte. Det var imidlertid viktig for oss å være åpne i starten slik at vi ikke så det vi forventet å se.

En svakhet ved å bruke teknikken ”observasjon-som-deltaker” slik som vi gjorde er at deltakerne kan ha endret atferd som følge av at de ble observert. Dette kalles observasjonseffekten eller Hawthorne-effekten (Saunders et al., 2012). Dette er noe vi har vært klar over helt fra starten av, og som vi bevisst har prøvd å unngå. Vi har eksempelvis alltid satt oss i hjørnet av rommet og ikke rundt bordet sammen med teammedlemmene. Vi har aldri deltatt i diskusjonen, unntatt i det første møte da vi skulle presentere oss selv. I tillegg har vi unngått blikkontakt med deltakerne, samt forsøkt å være stille når vi har skrevet notater underveis. Det bør likevel påpekes at noen av deltakere nok har vært bevisst at vi har vært tilstede i enkelte situasjoner. Eksempelvis sa teamleder før et intervju at hun måtte lese seg litt opp på teamarbeid siden vi skulle komme å observere. Et av teammedlemmene sa også at de nok ble noe mer effektive som følge av at vi var tilsted. Samtidig sier medlemmene også at de glemte at vi var tilstede da de var inne i diskusjonene. Deltakerne sa også at de ble vant til at vi var der etter det første møtet.

Som vi har sett har en rekke faktorer vært med på å styrke den interne validiteten, da spesielt triangulering gjennom tre metodiske teknikker. En svakhet kan likevel være observasjonseffekten. Vi vil videre se nærmere på den eksterne validiteten om hvorvidt funnene i studien kan generaliseres.

### ***Ekstern validitet***

Ekstern validitet handler om hvorvidt funnene kan generaliseres til relevante kontekster (Saunders et al., 2012). Med relevante kontekster menes lignende organisasjoner, settinger eller team. Ekstern validitet kalles ofte generaliserbarhet. Ved kvalitative studier argumenteres det ofte mot generaliserbarhet fordi det brukes et fåtall case (Saunders et al., 2012). Samtidig er heller ikke hensikten å generalisere resultatene til å gjelde en hel populasjonen. Formålet er å oppnå dybdekunnskap som kan brukes til å utforske forskningsområde og utvikle et teoretisk rammeverk. I vår studie har vi valgt å studere ett team i dybden. Resultatene kan således ikke generaliseres til å gjelde hele populasjonen. Det var heller aldri formålet. Innsikten som er oppnådd gjennom studien kan likevel brukes til å gi en innsikt i hvordan oppstartsfasen som har betydning for et teams utvikling. Dette vil kunne brukes av team i en lignende kontekst, men vil som sagt ikke kunne være generaliserbart til hele populasjonen. Vi mener likevel vår studie har bidratt til dybdekunnskap og til å videreutvikle det teoretiske rammeverket knyttet til oppstart i team.

### **3.7.2 Reliabilitet**

I kvalitative studier handler reliabilitet om hvorvidt andre forskere vil kunne avdekke lignende informasjon (Easterby-Smith, Thorpe & Jackson, 2008). Ved kvalitative studier med en induktiv tilnærming slik som vår vil det være flere utfordringer knyttet til å reproducere studien. Dette handler spesielt om den fleksible og åpne tilnærmingen, ved at forskerne tilpasser seg etter hva som dukker opp underveis. Eksempelvis har intervjuene i vår studie vært semi-strukturerte, og mange av spørsmålene er blitt stilt ut fra hva deltakerne har snakket om underveis i intervjuet. Reproduksjon av hva som blir gjort i kvalitative studier er derfor ikke alltid hensiktsmessig (Saunders et al., 2012). Ved kvalitative studier handler reliabilitet om hvorvidt andre forskere kan si seg enige i at resultatene gir mening ut fra de dataene som er samlet inn (Ghauri & Grønhaug, 2010). I følge Saunders et al. (2012) er det flere utfordringer knyttet til reliabilitet: observation bias, interviewer bias, response bias og participation bias. Disse vil bli beskrevet nærmere i det påfølgende.

Observation bias handler om at man ikke har nok kunnskap om situasjonen eller konteksten til å kunne tolke det som skjer på en objektiv måte (Saunders et al., 2012). Dette kan være fordi man mangler kontekstuell forståelse om organisasjonen man observerer, eller at man ikke har satt seg godt nok inn i forskningstemaet. Denne formen for bias kan være en



---

utfordring i vår studie fordi vi på forhånd manglet kunnskap om hvordan man jobber i team i offentlige organisasjoner. For å unngå denne formen for bias har vi derfor forsøkt å sette oss inn i beslutningstaking og organisasjonsformen i statlige organisasjoner. I forkant av det første møtet vi observerte var vi på et møte med teamleder der han forklarte oss omstendighetene rundt teamets arbeid. Herunder hvorfor det var satt ned, hvordan det var satt sammen og hva som var mandatet til teamet. Etter hvert møte har vi dessuten fått tilsendt informasjon og referat fra møtene på lik linje med teammedlemmene. Dette var med på å gi oss en bedre forståelse for konteksten. Før vi begynte å observere teamet og tolke data var vi dessuten opptatt av å sette oss grundig inn i forskningstemaet vårt. Vi har begge tatt tidligere kurs i team og teamledelse noe som også var med på å gi oss et godt grunnlag for å forstå situasjonene som oppstod. Vi begynte med å danne oss et kort bilde av teoriene og litteraturen knytte til team, noe som gjorde at vi hadde knagger å feste det vi observerte på. Det at vi har vært to forskere gjennom hele prosessen har også bidratt til å redusere denne formen for bias ved at vi har kunnet diskutere med hverandre. Totalt sett mener vi derfor observation bias ikke er et stort problem i denne studien.

Interviewer bias handler om at spørsmålene man stiller eller hvordan man oppfører seg påvirker de individene man intervjuer (Saunders et al., 2012). Dette kan være kommentarer, toneleie eller kroppsspråk hos den som intervjuer som påvirker hva deltakerne svarer under intervjuene. En årsak til denne typen bias kan være at man som intervjuer lar sine egne perspektiver påvirke hvordan man stiller spørsmål. De semi-strukturerte intervjuene vi gjennomførte kan således ha svekket reliabiliteten i vår studie. Vi tolket deltakernes svar og tilpasset spørsmålene etter det. Vi tilpasset dessuten oppførselen vår etter konteksten. Strukturen ble derfor ikke lik for alle intervjuene. Samtidig forsøkte vi gjennom hele prosessen å være profesjonelle og ikke stille ledende spørsmål. Med en induktiv tilnærming slik var det også naturlig at ikke strukturen ble lik for alle intervjuene, og at vi tilpasset oss hver enkelt deltaker. Vi prøvde likevel å være åpne hele veien, og ikke la våre perspektiver i for stor grad prege hvordan vi oppførte oss under intervjuene. Det var dessuten alltid en av forskerne som hadde ansvar for å stille spørsmål under intervjuene, mens den andre observerte og kom med ekstra oppfølgingsspørsmål der det var aktuelt. Denne strukturen var lik for samtlige intervjuer og reduserte muligheten for å overse viktige aspekter. Vi forsøkte å være samkjørte med tanke på hvordan vi oppførte oss slik at ikke deltakerne ville bli forvirret av at vi fremstod ulikt.

Response bias kan oppstå som følge av deltakernes bilde av den som intervjuer (Saunders et al., 2012). Deltakerne kan si seg villig til å delta, men bli forvirret av den usystematiske strukturen ved semi-strukturerte intervjuer. De velger dermed å avstå fra å fortelle sensitiv informasjon fordi de vil kunne få ubehagelige oppfølgingsspørsmål. Konsekvensen er at de blir selektive i informasjonsdelingen og ønsker å sette både seg selv og organisasjonen i et godt lys. For å unngå denne typen bias var det viktig for oss å skape et trygt klima under hvert intervju. Ved starten av hvert intervju var vi nøye med å presisere at alt som ble sagt var både anonymt og konfidensielt. I det første møtet vi observerte hadde vi et kort innlegg der vi forklarte temaet for oppgaven, at alt var anonymt og at vi skrev oppgaven vår som en del av forskningsprogrammet FOCUS. På den måten forsøkte vi å opptre profesjonelt og tillitsvekkende. Dette kan ha vært med på å gjøre at deltakerne var såpass villige til dele informasjon. Samtidig kan vi ikke se bort i fra at enkelte teammedlemmer kan ha vært selektive i informasjon de delte. Det bør likevel påpekes at samtlige deltakere har delt både positive og negative opplevelser knyttet til teamarbeidet og vi ser dermed ikke på denne formen for bias som et stort problem.

Participation bias oppstår som følge av hvem som er villige til å delta i slike studier (Saunders et al., 2012). Kvalitative studier som vår kan være en tidkrevende prosess i form av intervjuer og spørreskjema, noe som kan resultere i at viktige og sentrale personer ikke er villige til å delta i studien. Dette fører til en bias i form av skjevt utvalg. Denne biasen kan ha oppstått i vår studie ved at enkelte deltakere kan ha vært mer villig til å bruke tid på å svare på spørreskjemaet eller sette av nok tid til intervjuene. Av programmet vi brukte til å lage spørreundersøkelsen kom det frem at deltakerne hadde veldig ulik tidsbruk. Dette kan ha påvirket resultatene ved at noen besvarte skjemaet uten å tenke seg om i spesielt stor grad, mens andre var mer nyanserte og gjennomtenkte i sine svar. Det bør likevel påpekes at vi kun brukte resultatene til å oppnå innsikt og forståelse knyttet til teammedlemmenes umiddelbare tanker. Vi ønsket ikke å finne årsakssammenhenger. Således ser vi ikke på dette som noe stort problem. Under intervjuene kan participation bias ha oppstått ved at deltakerne svarte slik de trodde vi ville at de skulle svare for å bli fort ferdig med intervjuene. Vi var derfor påpasselige med å presisere hvor takknemlige vi var for at de ville delta og vi opplevde sjeldent at deltakerne var opptatt av å komme seg raskt gjennom intervjuene. Det motsatte var heller tilfelle, at de hadde mye de ønsket å fortelle og var utfyllende i sine svar. Vi mener derfor vi har fått et nyansert bilde av situasjonen og vi har ikke gått glipp av viktig

informasjon som følge av at deltakere har unnlatt å delta. Av den grunn var ikke participation bias et stort problem i vår studie.

### **3.7.3 Etikk**

Forskningsetikk handler om standarder som guider forskernes oppførsel knyttet til rettighetene til de som deltar i studien eller de som påvirkes av den (Saunders et al., 2012). To viktige prinsipper innen forskningsetikk er anonymitet og konfidensialitet. Gjennom hele studien har vi vært opptatt av at alt vi har gjort eller sagt har vært gjort på en etisk forsvarlig måte.

Første gang vi møtte deltakerne hadde vi et innlegg i møtet der vi forklarte at alle dataene vi samlet inn ville være anonyme og at de ville bli behandlet konfidensielt. Vi forklarte at det var frivillig å delta i studien og at de når som helst kunne trekke seg. Deltakerne fikk også utdelt en samtykkeerklæring der vi forklarte hva studien handlet om, og hvordan dataene ville bli behandlet. Samtykkeerklæringen finnes i vedlegg. Ved hvert intervju presiserte vi igjen at alt som var sagt ville være anonymt og at det ikke ville kunne spores tilbake til deltakerne. Dette var spesielt viktig i vår studie der vi har lite utvalg. Vi har dessuten omtalt alle teammedlemmene i hankjønn. Dersom vi har brukt sitater med informasjon som kan knyttes til enkelte deltakere har vi valgt å utelate denne informasjonen. Vi har også bevisst unngått å nevne hvilken sak teamet har jobbet med og hvilken organisasjon det er snakk om slik at teamet som helhet vil være anonymt.

Når vi har transkribert har vi brukt koder om hvert enkelt teammedlem. Oversikten over hvem som er kodet som hva har alltid vært oppbevart i et innelåst skap på Norges Handelshøyskole, og aldri sammen med datamaterialet vi har samlet inn. På den måten vil det være umulig for andre enn oss selv å knytte deltakerne opp mot datamaterialet. Disse kodene vil dessuten bli slettet når studien ferdigstilles.

Under intervjuene har vi bevisst valgt å stille nøytrale spørsmål for ikke å påvirke deltakerne. Dette var noe vi var bevisste på under utformingen av intervjuguiden. Vi har kun stilt ledende spørsmål i form av oppklaringsspørsmål. Dette har vært for å sikre oss at vi har forstått hva deltakerne har ment, og dermed ikke tillagt de en annen mening enn hva de

egentlig hadde. Deltakerne har også hatt mulighet til å frastå fra å svare på spørsmål dersom de har ønsket det.

Når vi har observert møtene har vi forsøkt å være så usynlige som mulig for ikke å påvirke deltakerne. Det bør likevel påpekes at deltakerne kan ha endret atferd som følge av at vi har vært tilstede. Vi har derfor tatt forhåndsregler ved å presisere at alt er anonymt, i tillegg til at vi har holdt oss på avstand fra teamet og unngått øyekontakt. Vi håper og tror vi på den måten har unngått å begrense deltakernes handlinger og oppførsel. Samtlige deltakere har påpekt at klimaet har vært trygt og at de har kunnet dele sine tanker og meninger. Ingen har i noen sammenheng nevnt oss som et negativt aspekt. Enkelte deltakere har påpekt at de kanskje har blitt mer effektive som følge av at vi var tilstede, og at det således var en positiv opplevelse.

Oppgaven vår er skrevet i samarbeid med FOCUS-programmet på NHH. Andre forskere vil kunne ha tilgang til dataene vi har samlet inn etter at oppgaven er levert. Dette har stilt ekstra krav til vår behandling av dataene på en forsvarlig måte. Vi har slettet alle lydopptak etter at oppgaven ble ferdigstilt, og de transkriberte dataene er kodet som gjør at de ikke kan spores tilbake til deltakerne. Disse kodene ble slettet ved ferdigstillelse, og spørreskjemaene vil heller ikke kunne spores. Vi informerte deltakerne om at vi skrev for FOCUS-programmet og at andre forskere ville kunne ha tilgang til dataene ved studiens slutt, men at dette ville være helt anonymt. Dette fikk vi også skriftlig samtykke på fra alle deltakerne.

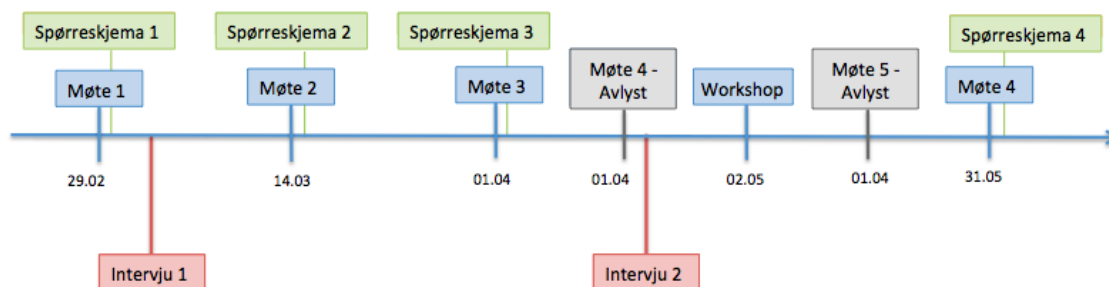
Til slutt har vi rapportert inn studien vår til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) som er et personvernombud for forskning. Vi fikk godkjent søknaden vår, hvilket bekrefter at studien er i tråd med deres retningslinjer knyttet til behandling av personvernopplysninger.

## 4. RESULTATER

Gjennom datainnsamlingen så vi at utfordringene mål og koordinering var tilstede i teamet, og syntes å ha betydning for teamets utvikling. Det er vist at dette er utfordringer som kan redusere teams effektivitet (Steiner, 1972; Thompson, 2014). Samtidig er det bred enighet om at fokus på oppstartsaktiviteter gir bedre prestasjoner over tid (Eriksen & Dyer, 2004; Hackman, 2002; Mathieu & Rapp, 2009, Weingart, 1992). Det er imidlertid fortsatt begrenset kunnskap om hvordan denne påvirkningen skjer. Enkelte studier har sett på sammenhengen mellom etableringsaktiviteter og utfordringer i team (Fisher, 2014), men det er også begrenset kunnskap om denne sammenhengen. Vi ønsket derfor å undersøke *hvordan* etableringsaktiviteter har betydning for de to utfordringene. Dette for å øke kunnskapen om hvordan utfordringene kan håndteres, slik at prosessstap kan unngås. Dette dannet grunnlag for problemstillingen:

*Hvordan har etableringsaktiviteter betydning for utvikling i team?*

Med utgangspunkt i denne problemstillingen ønsket vi å undersøke *hvordan* etableringsaktiviteter synes å ha betydning for teamets utvikling, og hvordan de kan legge til rette for håndtering av utfordringene mål og koordinering. Vi vil i det videre presentere en narrativ historie for å beskrive utviklingen i teamet. Etter den narrative historien vil vi gå nærmere inn på etableringsaktivitetene handlingsplan og samhandlingsplan, og prøve å forstå hvordan utarbeidelsen av disse har hatt betydning for teamets utvikling. Figuren nedenfor illustrerer teamets opprinnelige møteplan, og datainnsamlingen som danner grunnlaget for resultatene. Resultatdelen vil danne utgangspunkt for en diskusjon av våre hovedfunn. I diskusjonsdelen trekker vi også linjene mellom etableringsaktivitetene og utfordringene mål og koordinering, og besvarer problemstillingen.



**Figur 2:** Tidlinje over teamets opprinnelige møteplan og datainnsamling

## 4.1 Narrativ historie

Gjennom den narrative historien vil vi presentere hendelser som er relevante for å forstå hvordan teamet har utviklet seg. Vi vil ha spesielt fokus på etableringsaktiviteter i møte 1, og vise hvordan teamet har utviklet seg utover i arbeidet. Tabellen nedenfor illustrerer de viktigste momentene i oppstartsfasen, og teamets utvikling.

	Møte 1	Møte 2	Møte 3	Workshop	Møte 4
<b>Mål</b>	Målet (mandatet) ble presentert i fire delmål med tidsfrister. Begrepet "samfunnsansvar" ble ikke avklart.	Begrepet fortsatt ikke avklart.	Sekretær oppdaget at begrepet stod definert i mandatet. Likevel ingen avklaring.	Begrepet ble diskutert. Ingen felles avklaring.	Begrepet var avklart på forhånd. Samme definisjon som oppdaget i møte 3.
<b>Strategi</b>	Det ble delvis snakket om strategi for å nå målet	Mye ekstraarbeid og mindre relevante diskusjoner.	Mye ekstraarbeid og mindre relevante diskusjoner.		Diskusjoner knyttet tettere opp mot målet.
<b>Roller</b>	Roller og ansvarsområder ble ikke avklart. Teamleder forsøkte å delegerer oppgaver.	Usikkerhet knyttet til roller og ansvarsområder. Lite delegering av oppgaver.	Usikkerhet knyttet til roller og ansvarsområder. Lite delegering av oppgaver.		Fremvoksende roller og ansvarsområder.
<b>Forventninger</b>	Teamleder presenterte egne forventninger. Forespeilet at resten av teamet skulle være aktive bidragsytere	Teamet fikk tilsendt utkast av rapporten de skulle levere	Teamet så ikke noe til utkastet av rapporten	Teamet så ikke noe til utkastet av rapporten	Utkastet av rapporten var sendt til teammedlemmene på forhånd.
<b>Normer og spilleregler</b>	Teamleder presenterte egne forslag til arbeidsmåte.	To medlemmer hadde ikke gjort oppgavene sine. Ingen sanksjoner.	Et av medlemmene hadde fortsatt ikke gjort oppgaven sin. Ingen sanksjoner		Fremvoksende normer og spilleregler

**Tabell 1: Narrativ historie:** Illustrasjon av viktige momenter i oppstartsfasen og utviklingen utover i arbeidet.

Vi har av anonymitetshensyn valgt å gi teammedlemmene fiktive navn. Teamleder omtales som Arnold, sekretæren som Bjarne, og resten av teamet som Cato, Dennis og Erling. Når vi skriver "teammedlemmene" refererer vi til teamet som helhet, med mindre annet er spesifisert. Teamet har ofte snakket om et dataprogram de har brukt til å hente ut tall, dette vil vi omtale som Regresso.

---

### 4.1.1 Møte 1

Oppstartsmøte i teamet fant sted 29. februar 2016, etter å ha blitt noe forsinket. Arnold ønsket velkommen, og det ble gjennomført en kort presentasjonsrunde der teammedlemmene presenterte seg med navn og hvilken avdeling de jobbet i. Det kom frem at det var første gang Arnold ledet en slik gruppe, og at flere av de andre medlemmene hadde lang erfaring fra sine avdelinger. Arnold presenterte agendaen for dagen, som også var sendt ut på forhånd. På agendaen stod blant annet gjennomgang av mandat og tidsplan, forventninger til arbeidet og fordeling av arbeidsoppgaver.

Arnold gjennomgikk mandatet, som representerte teamets mål. Målet var at teamet skulle utarbeide en rapport, og mandatet la visse føringer for hva denne rapporten skulle inneholde. Mandatet ble presentert i fire punkt. Cato ønsket en avklaring på hva som mentes med “samfunnsansvaret”, et av begrepene som var brukt i mandatet. Arnold var også usikker på hva som lå i dette begrepet. Han foreslo at teamet kunne være med å definere dette i rapporten de skulle levere. Arnold spurte videre om det var andre som hadde spørsmål knyttet til mandatet. De andre rakk ikke å svare før Arnold fortsatte å snakke. Utover i møtet oppstod det uklarheter rundt det som var skrevet i mandatet, men dette ble ikke avklart. Teamleder var positiv til innspill som kom fra de andre medlemmene, selv om flere av innspillene ikke var knyttet til målet. I diskusjonene snakket medlemmene dessuten ofte forbi hverandre. De kom ofte med innspill som ikke hang sammen med det foregående innspillet. Sekretæren, som hadde vært med å utforme mandatet, virket imidlertid mer sikker på hva som var relevant for det de skulle ende opp med.

Arnold gikk gjennom tidsplanen han hadde satt for arbeidet, herunder møtetidspunkter og hvilke punkt i mandatet som skulle være ferdig til de ulike møtene. Dette fungerte som 4 delmål. Det ble litt diskusjon knyttet til de ulike møtetidspunktene, og enkelte tidspunkt måtte endres da ikke alle ville ha anledning til å møte. Etter å ha fastsatt møtetidspunktene sa Arnold: *“Så bra, på tidsplanen hvis vi ser, så har vi jo tenkt at det første, andre og tredje møtet, det blir jo til å jobbe helt konkret med informasjon. Og jeg tenker at informasjonen som vi, som dere skaffer, den sender vi til Bjarne etter hvert, ikke sant Bjarne. Også innarbeider han den i en rapport.”* Videre sa han: *“Er det noen som har noen andre gode ideer, eller kan det være en god arbeidsmåte?”* Uten at de andre hadde rukket å svare fortsatte Arnold møtet.

Arnold forklarte hvilke forventinger han hadde til teammedlemmene. Dette handlet hovedsakelig om at de skulle innhente informasjon fra sine avdelinger som skulle legge grunnlaget for rapporten de skulle ende opp med. Cato, Dennis og Erling var også ansvarlige for å *“involvere sin egen avdeling (...) og bidra til å oppnå målsettingen med mandatet.”* Arnold fortalte også at dette var et arbeid som var veldig ønsket fra hans side og at han var veldig glad for at teammedlemmene var med i teamet. Videre sa han: *“Vi har en foil her som heter ‘hva er viktig for deg, i din avdeling, med en slik plan’, det føler jeg vi har vært gjennom.”* Det ble ikke snakket mer om dette, og de andre medlemmene fikk således ikke mulighet til å uttrykke sine forventninger til teamarbeidet.

Arnold forsøkte å gi de andre arbeidsoppgaver til neste møte, men delegeringen syntes noe vag. Han sa blant annet: *“Også får dere (Cato og Dennis, forsk.anm.) i oppgave å finne ut hvordan tilstanden er i deres avdeling.”* Erling fikk også en arbeidsoppgave: *“Jeg kunne tenkt meg at du skrev noe, akkurat det som du sa nå, og sender det til Bjarne.”* Det endte ofte opp med at sekretæren fikk tildelt oppgaver som teamleder først forsøkte å delegere til de andre medlemmene. Teamleder la dessuten mye av arbeidet på seg selv. Han sa eksempelvis: *“Og det å beskrive situasjonen er jo mye det at jeg må beskrive hvordan det ligger an (...).”* Det ble også lagt opp til at det var teamleder og sekretær som skulle skrive selve rapporten teamet skulle levere. Arnold avsluttet møtet med: *“Jeg vet ikke om vi skal ha noen regler i forhold til, vi må prøve å få sendt det ut slik at folk kan få lest gjennom. I alle fall prøve en tre-fire dager på forhånd og få sendt ut, slik at folk kan få lest gjennom det til neste møte. Ikke sant, at det kan være en grei arbeidsform vi har. Så da har vi forberedt oss litt.”* Han takket deretter for møtet. Kort tid etter møtet ble det sendt ut referat.

#### **4.1.2 Møte 2**

Møte 2 ble avholdt 14. mars 2016. I forkant av møtet hadde Bjarne sendt ut agenda, samt noe arbeid som var påbegynt. Arnold startet møte med å ta opp tidsplanen han hadde presentert i det første møtet. Videre spurte han om det var noen kommentarer til referatet fra møte 1. Cato, som i det første møtet hadde stilt spørsmål knyttet til samfunnsansvarbegrepet, stilte på ny spørsmål knyttet til dette. Responsen fra Arnold var at det kunne være et punkt på agendaen i neste møte. De ble enige om at de skulle få inn noen utenfra til å diskutere begrepet, og Arnold skulle prøve å få inn noen til neste møtet. Likevel tok Arnold opp igjen



---

begrepet senere i møtet. Arnold spurte om resten av mandatet var klart for teamet. Ingen responderte på dette.

Dennis hadde ikke gjort oppgaven han skulle gjøre til dette møtet. Bjarne sa at han og Arnold hadde funnet ut av det selv. Også i dette møtet forsøkte Arnold å delegere oppgaver. Etter at Dennis hadde hatt ett innlegg sa han: *“Er det noe du kan levere til Bjarne, litt sånn kort beskrivelse.”* Erling hadde heller ikke levert det han skulle til dette møtet. Arnold spurte om han kunne levere det før neste møte, og ga han også en ny oppgave. Arnold var heller ikke ferdig med det han skulle gjøre til dette møtet, og forklarte kort hva han hadde skrevet på rapporten hittil. Videre sa han: *“Er det noen av dere som har gjort dere noen tanker om hva dere savner utenom det?”* Dennis og Bjarne stilte korte avklaringsspørsmål, men ingen kom med innspill til ting som burde være med i rapporten. Arnold sa deretter: *“Nei, men da jobber jeg bare videre med den, hvis ikke det var noen andre kommentarer fra dere på den.”*

I dette møtet hadde Arnold flere lange monologer, og de andre kom med kortere innspill innimellom. Cato var kritisk til noe av det Arnold hadde presentert i en av monologene. Han sa: *“Altså jeg vet ikke helt hva jeg synes om det (...).”* Ved flere anledninger skjøv Arnold diskusjonstemaer foran seg, ved at han eksempelvis sa: *“Det kan vi godt skrive opp i, på neste punkt på agendaen til neste møte. Så kan vi ta det da.”* I dette møtet brukte dessuten teamet lang tid på å diskutere tall som Bjarne hadde hentet ut fra Regresso. Arnold, Bjarne og Cato var spesielt aktive i denne diskusjonen. Dennis og Erling holdt seg mer i bakgrunnen, men Dennis stilte av og til spørsmål om tallenes relevans, og hva de skulle bruke tallene til. De fikk likevel ikke knyttet tallene direkte opp mot mandatet. Bjarne skulle jobbe videre med disse tallene til neste møte.

Mot slutten av møtet tok Arnold igjen opp tidsplanen han hadde presentert i det første møtet. I følge tidsplanen skulle to av fire punkt i mandatet være ferdig til dette møtet. Arnold konstaterte at disse to punktene ikke var ferdige, og tidsplanen ble korrigert. Bjarne skulle skrive i referatet fra møtet hva arbeidsoppgavene til teammedlemmene var. Til slutt takket Arnold for møtet og sa det var fint at alle var så engasjerte. Referatet fra møte 2 ble ikke sendt ut før rett før møte 3.

### 4.1.3 Møte 3

Teamet hadde sitt tredje møte 01. april 2016. Teammedlemmene hadde, i likhet med sist møte, fått tilsendt agendaen for møtet på forhånd. Denne gangen hadde de imidlertid ikke sett noe utkast av rapporten. Arnold startet møtet med å gjennomgå tidsplanen og referatet fra møte 2. Han spurte om det var noen som hadde noen kommentarer til referatet. Erling sa at han hadde sjekket opp i det som var hans oppgave, men at han ikke hadde sendt inn noe slik han skulle. Han fikk igjen beskjed om å gjøre dette til neste møtet. Arnold hadde fortsatt ikke blitt ferdig med oppgaven som egentlig skulle vært ferdig til møte 2. Han sa at han skulle bli ferdig med den til neste møte.

Arnold tok opp samfunnsansvarbegrepet som de hadde diskutert i de foregående møtene. I det forrige møtet var det bestemt at de skulle få inn noen til å snakke om begrepet i dette møtet, men de hadde ikke klart å få tak i noen. Arnold og Bjarne skulle jobbe videre med saken. I forkant av møtet hadde Bjarne gått gjennom teamets mandat og satt seg mer inn i det. Han hadde oppdaget at det i mandatet stod presisert hvordan organisasjonen definerte samfunnsansvar. Likevel ville de fortsette å jobbe med å få inn noen til en “workshop” slik at de kunne få definert begrepet. Samfunnsansvarbegrepet ble altså ikke avklart i dette møtet heller. Selv om Arnold presiserte at de skulle snakke om samfunnsansvaret i neste møte, kom de likevel stadig inn på begrepet gjennom dette møtet også.

I likhet med i møte 2 gikk teamet gjennom tallene de hadde hentet inn. I forkant av møtet hadde Cato hjulpet Bjarne med å lage statistikk av tallmaterialet. Først etter de hadde presentert tallene og statistikken, diskuterte de hva tallene sa dem, avgrenset tallene og relaterte de til mandatet. Selv om noen av tallene var lite relevante for målet, ble flere av disse likevel tatt med videre. Mye av statistikken de hadde laget ble dessuten forkastet. Gjennom talldiskusjonen kom Dennis ofte med spørsmål om hvorfor tallene var interessante for rapporten de skulle levere. Han stilte spørsmål av typen: “*Hva skal vi bruke slik informasjon til?*” Dennis var dessuten kritisk til riktigheten av noen av tallene. Ved en anledning sa han: “*(...) og det kan jo umulig stemme.*”

Mot slutten av møtet gikk Arnold tilbake til tidsplanen. Han presiserte igjen at det var blitt noen endringer i planen, og gikk gjennom hva som skulle være ferdig til neste møte. Bjarne sa at han og Arnold skulle jobbe videre med rapporten: “*Også jobber vi (Arnold og Bjarne,*

---

forsk.anm.)  *neste uke, sånn at vi kan få sendt ut noe i god tid.*” Avslutningsvis takket Arnold for møtet. Han og Bjarne ble igjen etter at de andre hadde gått for å avtale tid til å jobbe med rapporten.

#### **4.1.4 Workshop**

Workshopen fant sted 02. mai 2016. I dette møtet hadde teamleder fått inn flere personer til å snakke om samfunnsansvarbegrepet. Fordi det var såpass mange andre enn teammedlemmene til stede vil vi ikke gå nærmere inn på dette møtet. Det bør likevel påpekes at begrepet ble diskutert, men ikke direkte avklart i dette møtet heller.

#### **4.1.5 Møte 4**

Møte 4 skulle egentlig funnet sted 15. april, men ble avlyst. Arnold og Bjarne skrev i avlysningsmailen at de trengte mer tid til å bli ferdig med utkastet de, i forrige møte, hadde lovet å sende til de andre teammedlemmene for vurdering. Møte 4 ble i møte 1 flyttet til et tidspunkt senere på dagen enn opprinnelig planlagt for at Erling skulle ha anledning til å møte. Han skulle holde kurs et annet sted i fylket, og trengte derfor tid på å komme seg til stedet møtet skulle avholdes. Beskjeden om avlysningen ble sendt ut på mail ettermiddagen før møtet skulle finne sted. Erling fikk ikke med seg denne mailen, og kjørte derfor forgjeves i flere timer for å delta i møtet. Møte 4 ble etter flere uker bestemt avholdt 31. mai.

Møte 4 ble til slutt avholdt 31. mai, 1 ½ måned etter planen. Basert på blant annet innspillene i workshopen, hadde Arnold og Bjarne avklart hvordan teamet skulle definere samfunnsansvaret i forkant av dette møtet. Teamet snakket om dette i begynnelsen av møtet, og utover i møtet styrte teamleder diskusjonene tydeligere enn han hadde gjort i de foregående møtene. Diskusjonene var dessuten i større grad enn tidligere knyttet opp mot mandatet.

I forkant av møtet hadde Arnold og Bjarne jobbet sammen med å skrive rapporten. Et utkast av rapporten var sendt ut til teammedlemmene en uke før møtet. Arnold og Bjarne hadde også laget forslag til punkter i rapporten knyttet til det som sto på agendaen for dette møtet. I møtet diskuterte de disse punktene, og de andre medlemmene fikk komme med innspill til det Arnold og Bjarne hadde skrevet.

Avslutningsvis ble det sagt at Arnold og Bjarne skulle fortsette å skrive på rapporten, og at de andre medlemmene skulle kommentere utkast etterhvert som de ble sendt ut. De øvrige teammedlemmene fikk ingen nye oppgaver utover dette. Dette var i revidert plan tenkt som det siste møte i teamet, men de avtalte å ha et avslutningsmøte i slutten av juni, slik at de kunne avrunde saken.

#### **4.1.6 Møte 5**

Møte 5 var egentlig planlagt 13. mai, men også dette møtet ble avlyst. Denne gangen fordi Arnold var blitt forhindret fra å delta i møtet. Møte 5 ble til slutt planlagt å avholdes i slutten av juni 2016, etter denne studiens slutt.

## **4.2 Oppstartsaktiviteter og utvikling**

Gjennom den narrative historien har vi vist utviklingen i teamet. I denne delen vil vi analysere *hvordan* aktiviteter i oppstartsfasen synes å ha hatt betydning for teamets utvikling. Vi vil ta utgangspunkt i etableringsaktivitetene handlingsplan og samhandlingsplan. I oppstartsmøtet var teamleder inne på begge disse etableringsaktivitetene, men i varierende grad. Vi vil diskutere målformulering og strategiformulering under handlingsplan. Under samhandlingsplan vil vi se på avklaring av roller og ansvarsområder, forventningsavklaring og etablering av normer og spilleregler. Det er disse momentene som synes å ha hatt størst betydning for teamets utvikling. Analysen baserer seg på dataene vi har samlet inn gjennom observasjoner, intervjuer og spørreskjemaer, og vi vil vise utdrag fra disse for å underbygge argumentasjonen.

### **4.2.1 Handlingsplan**

#### **Funn 1: Svak målformulering kan ha bidratt til ulik forståelse for målet**

I det første møtet gikk teamleder gjennom hva som var teamets mål, hvilket var å utarbeide en rapport. Målet var gitt i teamets mandat, som var utarbeidet av sekretæren i samarbeid med en ekstern ledelse. Det ble tidlig i det første møtet stilt spørsmål fra et av de andre teammedlemmene angående hva som mentes med “samfunnsansvaret”, et av begrepene som var brukt i mandatet. Dette ble diskutert, men begrepet ble ikke avklart. Begrepet stod beskrevet i mandatet, men dette fikk ikke teamet med seg før i møte 3 da det ble påpekt av sekretæren. Diskusjonen knyttet til definisjonen av samfunnsansvaret ble tatt opp igjen i alle møtene. Det ble først avklart hvordan teamet definerte begrepet i teamets fjerde ordinære

---

møte, etter at de også hadde fått innspill utenfra i workshopen. Teamleder og sekretær hadde på forhånd avklart begrepet. Avklaring av samfunnsansvarbegrepet var viktig fordi definisjonen ville få betydning for innholdet i rapporten teamet skulle levere.

I det første intervjuet spurte vi teammedlemmene hvorvidt de mente de fikk avklart hva som lå i mandatet i oppstartsmøtet. Et av teammedlemmene svarte: *“Nei, jeg skulle vel likt å hatt en litt mer sånn diskusjon omkring mandatet.”* Teamleder svarte på det samme spørsmålet: *“Ikke hundre prosent, men jeg tror vi har fått avklart det på en så god måte som mulig. (...) Så tenker jeg at vi kommer nok til å få en avklaring underveis.”* Selv om de diskuterte mye rundt samfunnsansvarbegrepet i det første møtet virket det likevel som flere av medlemmene mente de ikke fikk avklart begrepet og resten av mandatet i oppstarten.

Manglende avklaring av samfunnsansvarbegrepet kan ha hatt betydning for fremdriften i teamet ved at teamet i flere diskusjoner kom inn på begrepet og diskuterte dette i stedet for det de egentlig skulle diskutere. Diskusjonene ble ofte hengende og det ble flere ganger bestemt at de skulle ta opp igjen samfunnsansvaret ved et senere tidspunkt. Etter det tredje møtet var begrepet fortsatt ikke avklart og flere av deltakerne sa i det andre intervjuet at det kunne vært en fordel å avklare begrepet tidligere: *“Også leste jeg på nytt igjen mandatet og tenkte, ‘hva i videste verden er det vi holder på med?’”* Det samme teammedlemmet sa: *“Hvis jeg hadde ledet den gruppen så ville jeg bare sagt at vi definerer begrepet slik. Vi trenger ikke å gjøre noe ut av det, vi kunne bare tolket det. Også legger vi det i det, og dermed så kunne vi gått forbi det.”* Sekretæren sa: *“Når jeg ser på det nå tenker jeg det at vi skulle vært mer kjappe med å gå tilbake til mandatet, for vi rotet oss bort i noe litt større diskusjoner enn vi egentlig hadde tenkt.”* Som vi ser var det flere som var frustrerte på grunn av manglende avklaring av mandatet og som mente det førte til at de rotet seg bort i diskusjonene. Teamet ble tidlig i arbeidet forsinket i forhold til tidsplanen som teamleder hadde satt opp, og en årsak til dette kan være at de ikke fikk avklart begrepet i mandatet før de begynte på handlingsfasen. Dette kan ha bidratt til at mange av diskusjonene ble lite strukturerte og mindre relevante for måloppnåelse.

Teamleder gikk gjennom målet for teamet i oppstartsmøtet. Det er imidlertid mye som tyder på at det ikke ble brukt nok tid til å sette seg inn i dette. En grunn til dette var at de hang seg opp i samfunnsansvarbegrepet, som bare var en liten del av mandatet, og at de dermed brukte mindre tid på å forstå andre aspekter av målet. I det første intervjuet så vi at noen av

teammedlemmene var usikre på målet, og at flere hadde ulike oppfatninger om hva som var teamets mål. Da vi spurte teammedlemmene om de kunne beskrive teamets mål beskrev teamleder og sekretæren målet tydelig. De andre teammedlemmene var imidlertid mer uklare i sine beskrivelser. Et teammedlem sa eksempelvis: *”Nå husker jeg ikke helt hva som står der.”* Videre var han delvis inne på målet, men han kunne bare delvis beskrive det, og spurte til slutt oss om det han sa var riktig. Et annet teammedlem beskrev målet feil, og hadde tydelig en ganske ulik oppfatning enn de andre medlemmene. Vi så således at målet var lite forankret hos flere av teammedlemmene.

I spørreundersøkelsen vi sendte ut etter hvert møte, så vi en negativ utvikling i hvorvidt teammedlemmene opplevde at målet var klart utover i arbeidet. I det første møtet var gjennomsnittet 5,8, mens det i det tredje møtet hadde sunket til 5,4. Først etter det fjerde møtet økte gjennomsnittsscoren på målklarhet. Den økte da til 6,4. Det var i dette møtet teamet fikk avklart samfunnsansvarbegrepet. Som vi ser samsvarer svarene i spørreundersøkelsen med utviklingen vi observerte i møtene og intervjuene om at målet var uklart helt frem til møte 4.

Det at teamet ikke hadde en felles forståelse for målet etter det første møtet kan være et resultat av at det ikke ble brukt nok tid på målavklaring og å etablere en felles forståelse for det i teamet. Teammedlemmene kan derfor ha tatt utgangspunkt i sitt eget perspektiv da de etablerte forståelse for målet. Fordi teammedlemmene kom fra ulike avdelinger og organisasjoner hadde de forskjellige perspektiver, og de kan således ha utviklet ulike forståelser for målet. Et resultat av ulik forståelse kan være at de diskuterte på ulikt grunnlag i møtene. Som vi så gjennom den narrative historien ble diskusjonen ofte lite strukturert fordi teammedlemmene kom med innspill som ikke nødvendigvis passet inn med hverken hva de andre teammedlemmene snakket om, eller hva som var relevant for måloppnåelse. I møtene hadde de dessuten forskjellig syn på hva som burde være med i planen de skulle levere.

Manglende målavklaring i oppstartsfasen kan ha bidratt til at det oppstod ulik forståelse for målet. Teammedlemmene kan således ha diskutert på ulikt grunnlag i møtene og de snakket ofte forbi hverandre. Diskusjonene har dessuten i mindre grad blitt knyttet til måloppnåelse.

---

## **Funn 2: Manglende involvering i målformulering og arbeidsprosess synes å ha gjort prosessen uklar**

I det første møtet presenterte teamleder mandatet i fire punkter. Disse fire punktene fungerte som delmål. Det ble dessuten satt tidsfrister for når de ulike delmålene skulle være ferdig. Flere i teamet var positive til dette, og mente det kunne være med å sikre fremdriften i teamet. I det første intervjuet sa et teammedlem om tidsplanen: *“Jeg synes den var stram, men samtidig ble jeg litt begeistret fordi den var så stram.”* Et annet teammedlem påpekte at arbeidsformen med å sette opp delmål gjorde prosessen veldig strukturert: *“Jeg tenker den systematikken som han la opp med tanke på at vi gjør ferdig den delen først, også den delen, også den delen, den har vært veldig ok.”*

Selv om det i oppstartsmøtet ble presentert en tidsplan med delmål og frister for disse, ble det utover i prosessen noe uklart for teammedlemmene hvordan de lå an tidsmessig. I den andre intervjurunden sa et teammedlem: *“Hvor langt vi er kommet i forhold til dette mandatet det må jeg helt ærlig si at det vet jeg rett og slett ikke.”* Dette til tross for at teamleder både startet og avsluttet hvert møte med å presisere hvordan de lå an i forhold til tidsplanen. En årsak til at det likevel ble uklart for teammedlemmene hvor langt de var kommet kan være at de i liten grad var involvert i prosessen med å lage tidsplanen. Teamleder hadde satt opp tidsplanen i forkant av oppstartsmøtet og de andre teammedlemmene var ikke involvert i prosessen med å sette delmål og tidsfrister. Et av teammedlemmene sa om tidsplanen: *“Det var det eneste innspillet (flytting av tidspunkt for et av møtene, forsk.anm.), ellers var vi ikke med på å påvirke.”* Det at de ikke var med på å utforme tidsplanen selv kan ha ført til at de følte seg mindre forpliktet til å bidra til å nå delmålene som var satt av teamleder.

En annen mulig årsak til at det ble uklart for teammedlemmene hvor langt de var kommet kan være at de ikke var involvert i prosessen med å skrive rapport de skulle levere. I forkant av det andre møtet sendte sekretæren ut et foreløpig utkast, men utover i prosessen så medlemmene mindre til rapport. Et av teammedlemmene sa i den andre intervjurunden: *“Jeg håper jo snart at vi får se utkastet til det som skal leveres. Altså, det har vi jo ikke sett, vi får jo referater fra møtene og de er helt greie, men selve utkastet til rapporten har vi ikke sett noe til. Jeg tenker jo på en måte at det er greit å se det.”* Det at teammedlemmene etter hvert ikke følte seg involvert i arbeidsprosessen, kan ha bidratt til å svekke eierskapet til produktet. Et av teammedlemmene sa: *“Jeg føler ikke eierskap til helheten.”*

Sekretæren, som var den som var ansvarlig for å skrive rapporten, oppfattet det imidlertid som klart hvordan de lå an i forhold til tidsplanen. Han påpekte flere ganger hvor oversiktlig og strukturert han synes prosessen var: *“Jeg synes han (teamleder, forsk.anm) har vært veldig systematisk og ryddig i forhold til å hente frem ‘det vi snakket om i det første møtet’, hvor er vi hen i forhold til den planen vi har lagt hele veien. Så det synes jeg har vært veldig ryddig og ordentlig.”* En grunn til at sekretæren opplevde prosessen som mer oversiktlig enn de andre i teamet kan være at han hele veien hadde ansvar for å skrive planen. En annen grunn kan være at han var involvert i målformuleringen. Han er også det teammedlemmet som har hatt mest kontakt med teamleder og resten av teamet. Således var det klarere for han hvordan de lå an prosessen enn hva det var for de andre teammedlemmene. Gjennom intervjuene har vi dessuten fått inntrykk av at sekretæren var mer positiv til arbeidet enn hva de andre medlemmene var. En årsak til dette kan være at han var mer involvert i prosessen en resten av teamet, og på den måten følte mer eierskap.

Til tross for at det ble satt en tidsplan med delmål i oppstartsfasen, og at denne ble tatt opp igjen i hvert møte, ble det likevel uklart for teammedlemmene hvordan de lå an i prosessen. Dette kan være fordi flere av teammedlemmene ikke var involvert i prosessen med å sette delmålene, og fordi de var mindre involvert i prosessen med å skrive rapporten de skulle levere. Dette kan ha resultert i at de ikke følte seg forpliktet til målene og manglet eierskap til produktet.

### **Funn 3: Svak strategiformulering synes å ha bidratt til unødvendig arbeid og lite relevante diskusjoner**

Det ble brukt lite tid i oppstartsmøtet til strategiformulering. Teamet brukte noe tid på å gjennomgå mandatet, og det ble presentert en tidsplan for når de ulike punktene i mandatet skulle være ferdig. Det ble imidlertid ikke spesifisert hvordan de skulle gå frem for å nå delmålene, og hvorfor disse var viktige for måloppnåelse. Dette kan ha hatt betydning for prosessen videre ved at teamet ofte endte opp med å diskutere, uten at det ble presisert hvordan diskusjonene kunne relateres til måloppnåelse. Eksempelvis brukte teamet mye tid i møte 2 og 3 til å presentere tall som var hentet inn og statistikk som var laget på forhånd. Det ble imidlertid i mindre grad presisert hvorfor de trengte disse tallene og hvordan disse var viktige. Først etter at de hadde brukt mye tid på å presentere statistikken, diskuterte teamet hvilke tall de faktisk trengte i planen. Således brukte de unødvendig mye tid på å hente inn



---

og bearbeide tall som ikke var direkte relevant for måloppnåelse, og som de likevel ikke skulle bruke.

Det at det sjelden ble presisert hvorfor de diskuterte det de gjorde, og hvordan det bidro til måloppnåelse, kan ha bidratt til at møtene ble ustrukturerte. Et av teammedlemmene sa om prosessen: *“Jeg synes vi har brukt mye tid til dill og snakk, men jeg synes det er mye gøyere hvis det er veldig konkret (...) ‘Hva gjør vi nå?’, ‘Hva gjør vi med det?’ (...) Jeg synes han (teamleder, forsk.anm) burde styrt seg selv og andre mer, være mer på mandatet hele tiden, holde det opp ‘hva er mandatet’.”* Dette viser at dette teammedlemmet oppfattet at det var lite konkret hva de skulle gjøre for å nå målet, og at teamleder i liten grad knyttet diskusjonene opp mot mandatet og måloppnåelse. Det at de ikke brukte særlig tid i oppstartsmøtet på strategiformulering kan altså ha bidratt til at diskusjonene i teamet ofte ble svakt knyttet opp mot måloppnåelse.

#### **Funn 4: Svak strategiformulering synes å ha bidratt til vanskeligheter med delegering av oppgaver**

I oppstartsmøtet ble det i mindre grad formulert strategi. Etter det første møtet sa teamleder: *“Vi kunne kanskje brukt litt tid i det første møtet til å helt nøyaktig avklare spørsmålsstillingen på hva det er vi skal spørre etter (hvilke tall som skulle hentes ut av dataprogrammet, forsk.anm.). (...) For det har jeg jobbet litt med nå de siste dagene, ‘hva er det vi skal finne ut av?’.”* Ved at det i oppstartsmøtet ikke ble definert hva de konkret skulle finne ut for å nå målet, og hvordan de skulle finne ut dette, ble det nødvendigvis også vanskelig å delegere hvem som skulle gjøre hva. Dette kan synes å ha bidratt til at mye arbeid ble lagt på leder og sekretær utover i prosessen. Teamleder sa i det første intervjuet: *“Jeg må passe på at jeg ikke legger for mye arbeid på meg selv. Jeg prøvde å fordele litt, men jeg ser jo at jeg blir sittende en god del med det selv.”*

I det første møtet forsøkte teamleder å delegere oppgaver, men oppgavene kan synes å ha blitt noe uklare for teammedlemmene. Teamleder sa eksempelvis: *“Også får dere i oppgave å finne ut hvordan ståa er i deres avdeling.”* Det ble ikke presisert nøyaktig hva de skulle finne ut og hvorfor. Dette kan ha gjort oppgavene uklare for teammedlemmene, noe som kom til syne ved at flere av teammedlemmene ikke leverte oppgavene de hadde fått, og at de av og til hadde misforstått oppgavene. Den svake strategiformuleringen i oppstartsfasen kan

således ha bidratt til at det ble vanskelig å delegere oppgaver, og mange av oppgavene endte opp med å bli gjort av teamleder og sekretær.

### *Oppsummert handlingsplan*

Som vi har sett var teamleder inne på målformulering i oppstartsfasen. Samtidig er det mye som tyder på at det ikke ble brukt nok tid på å sette seg inn i mandatet, og viktige begreper ble heller ikke avklart. Målet synes således å ha blitt oppfattet ulikt, og det ble brukt tid på diskusjoner som ikke var relevant for måloppnåelse. Teammedlemmene var lite involvert i målsettingsprosessen og arbeidsprosessen. Dette synes å ha bidratt til at prosessen ble uklar for de. I oppstartsfasen ble det dessuten i liten grad diskutert hvordan teamet skulle gå frem for å nå målet. Strategiformuleringen synes altså å ha vært svak. Dette kan ha bidratt til unødvendig arbeid, lite relevante diskusjoner og vanskeligheter med delegering av oppgaver.

## **4.2.2 Samhandlingsplan**

### **Funn 5: Manglende avklaring av roller og ansvarsområder synes å bidra til usikkerhet knyttet til hvem som skal ha ansvar for hva i teamet**

I oppstartsmøtet ble det ikke avklart hvilke ansvarsområder teamet måtte dekke for å nå målet, og roller og ansvarsområder ble ikke fordelt mellom medlemmene. Teamleder mente dette var gitt ut fra medlemmenes stillinger, og at det derfor ikke var nødvendig med en eksplisitt avklaring. I et intervju sa han: *“Ansvarsområdet ligger litt sånn naturlig i forhold til hvorfor de er i teamet. For de kommer fra forskjellige fagområder (...), så da ligger det i rollen at de har ansvar for sitt fagfelt.”* Teammedlemmene fikk heller ikke mulighet til å uttrykke hvilke roller og ansvarsområder de selv ønsket å ha. Flere av teammedlemmene sa i det første intervjuet at rolleavklaring er viktig og at de savet en tydeligere avklaring av roller og ansvarsområder i oppstartsmøtet. Et av teammedlemmene sa: *“Rolleavklaring er veldig sentralt tror jeg.”* Da vi videre spurte om han syntes de fikk avklart roller og ansvarsområder i det første møtet svarte han: *“Nei, det føler jeg jo ikke.”*

Utover i arbeidet oppstod det usikkerhet rundt egne og andres roller og rundt hvem som skulle gjøre hva i teamet. Et av teammedlemmene sa: *“Det ble litt sånn famling på ‘hvem gjør hva når,’ ‘hvem henter hva’ (...).”* Vi har dessuten observert at det i liten grad har blitt delegert oppgaver. Dette støttes av hva et av teammedlemmene sa: *“Det jeg også lurte på er om de (teamleder og sekretær, forsk.anm.) tenker at vi skal ha oppgaver, eller om de tenker*

---

*at de skal gjøre alt selv.*” Det samme teammedlemmet sa også at teamleder kunne strukturert arbeidet bedre: *“Akkurat nå så er jeg litt sånn at nå vil jeg ha strukturert det altså. Du skriver det, du skriver det, du henter det, hvem henter det. Også hadde vi hatt planen, også kunne vi levert den fra oss.”* Da vi spurte hvordan medlemmene trodde en tydeligere ansvarsfordeling i oppstartsfasen ville påvirket arbeidet videre svarte et av medlemmene: *“Jeg tror vi hadde fått mye bedre fremdrift. Og være kommet veldig mye lengre akkurat nå da. Også tror jeg saken hadde blitt veldig mye bedre.”* Dette sitatet tyder på at teammedlemmet savnet en tydeligere avklaring av roller og ansvarsområder i oppstartsfasen, utover i prosessen. Det at det ikke ble definert klare roller og ansvarsområdet i oppstartsfasen synes å ha gjort det vanskelig for teamleder å delegere oppgaver. Dette kan være på grunn av uklarheter rundt hvem som skulle ha ansvar for hva i teamet. Resultatet av dette er at teamleder og sekretær er blitt sittende med mange oppgaver som kunne vært delegert ut til de andre teammedlemmene. Manglende avklaring av roller og ansvarsområder i oppstartsfasen kan altså ha gjort det vanskelig å delegere oppgaver.

I oppstartsmøtet presiserte teamleder at alle i teamet var med fordi de hadde spesifikke kunnskaper om sine fagfelt. Det ble imidlertid ikke diskutert i teamet hvilke kunnskaper og ferdigheter de ulike teammedlemmene besatt, og hva de kunne bidra med i arbeidet. Utover i arbeidet så vi at teamet ofte henvendte seg til en utenforstående når det gjaldt innhenting av tall fra Regresso. Gjennom intervjuene har vi fått kjennskap til at et av teammedlemmene har erfaring med Regresso, og kunne gjort deler av disse oppgavene. Teammedlemmet har eksempelvis sagt: *“Det går helt fint å finne i Regresso”*, og *“Det kunne jeg tatt ut av Regresso selv.”* Denne erfaringen har imidlertid ikke teamet avdekket. Mangelen på diskusjon om hva de ulike medlemmene kunne bidra med, synes å ha gjort at teamet har gått glipp av kunnskap om hvem som kunne utført en gitt oppgave. Manglende kartlegging av kunnskaper og ferdigheter i oppstartsfasen kan således ha medført at teamet ikke har klart å utnyttet teamets ressurser, men heller brukt tid på å få andre utenforstående til å innhente informasjon de kunne funnet selv.

#### **Funn 6: Avklaring av roller og ansvarsområder synes å være viktig selv om teammedlemmene kjenner hverandre fra før**

Teamleder mente det ville vært unaturlig å avklare roller og ansvarsområder eksplisitt i det første møtet fordi han ment medlemmene kjente hverandre fra før. Han sa i det første intervjuet: *“Det blir litt kunstig å bruke mye tid på å bli kjent, for her kjenner folk*

*hverandre. Så det her med å bygge teamrelasjoner og sånne ting, det blir på en måte litt kunstig å begynne å bruke tid på da fordi at folk kjenner hverandre.*” Det kom imidlertid frem i intervjuene at det var varierende hvor godt de ulike medlemmene kjente hverandre. Selv om de fleste kjente til hverandre, var det flere som aldri hadde jobbet sammen tidligere. Dette kom blant annet frem ved at et av medlemmene sa: *“Jeg har ikke jobbet med de sånn. (...) Så jeg har vært i noen møter med de, men ikke sånn at jeg kjenner de.”* Også teamleder sa selv: *“han har jeg bare hatt kontakt med, så vi har aldri jobbet i team sammen.”* Han sa også: *“Man er jo alltid spent, og fordi om jeg kjenner til de andre så har jeg jo aldri jobbet med de før.”*

Til tross for at medlemmene jobbet i samme organisasjon og derfor kjente til hverandre fra før oppstod det usikkerhet knyttet til roller og ansvarsområder utover i arbeidet. Fra spørreundersøkelsene har vi sett at spørsmålet om roller, som etter det første møtet hadde den laveste gjennomsnittsscoren, har hatt en svak positiv utvikling. Dette er naturlig, til tross for manglende avklaring av roller og ansvarsområder i oppstartsfasen, fordi roller utvikler seg naturlig i sosiale grupper. Likevel har spørsmålet om roller en av de laveste gjennomsnittsscorene i spørreskjema fire, og totalt sett.

Teamleder hadde et bilde av hvilke roller de ulike teammedlemmene skulle ha, basert på deres stillinger. Han hadde imidlertid ikke fokus på å diskutere dette i oppstartsmøtet, fordi han mente teammedlemmene kjente hverandre fra før, og at rollene derfor også var selvsagt for dem. Etersom de fleste av teammedlemmene bare hadde kjennskap til hverandre, og ikke hadde jobbet direkte med hverandre før, hadde de ikke et like klart bilde av de andres kunnskaper som det teamleder hadde. Den manglende eksplisitte avklaringen av roller og ansvarsområder kan således ha bidratt til usikkerhet og forvirring rundt hvem som skulle ha ansvar for hva. Avklaring av roller og ansvarsområdet i oppstartsfasen synes derfor å være viktig selv om de fleste av teammedlemmene jobber i samme organisasjon og har kjennskap til hverandre fra tidligere.

### **Funn 7: Manglende forventningsavklaring kan ha bidratt til at teammedlemmene har vært usikre på hverandre**

I oppstartsmøtet presenterte teamleder sine forventninger til teamets medlemmer, som var at alle skulle være aktive bidragsytere i teamet og bidra til å oppnå teamets mål. De andre teammedlemmene fikk imidlertid ikke mulighet til å uttrykke sine forventninger til

---

teamarbeidet. Vi spurte teammedlemmene hvorvidt de følte de hadde fått uttrykke sine forventninger. Et av medlemmene svarte på dette: *“Nei, jeg tror ikke jeg har uttrykt de. Det tror jeg sannelig ikke jeg har gjort.”* Teamleder sa selv i det andre intervjuet at dette kunne utgjøre et mulig forbedringspotensial.

Som vist kjente de fleste av teammedlemmene til hverandre, men de hadde i liten grad jobbet sammen tidligere. Gjennom det første intervjuet kom det frem at noen av medlemmene hadde forventninger til hverandre i forkant av teamarbeidet. Et sitat som viser dette er: *“Så jeg har en sånn, kall det ikke fordom, men jeg har vel en sånn forventningsbilde til begge to, som påvirker meg litt.”* Utover i arbeidet ble medlemmene bedre kjent, og det virker som forventningsbildene deres endret seg etterhvert. Et medlem sa i det andre intervjuet: *“Når du da møter folk som du forventer skal være negative, og de er ikke det i det hele tatt, og du bruker på en måte litt tid på å tenke at nå møter jeg noen som er negative også er de ikke det. (...) Det er blitt en utrolig mye bedre gruppe enn det jeg på en måte fryktet”* Som vi ser har teammedlemmene brukt tid på å endre bildet de hadde av hverandre i forkant av teamarbeidet.

I forkant av teamarbeidet var noen av medlemmene spent på de andres engasjement. Et av medlemmene sa i det første intervjuet: *“For det (ønsket om å bidra, forsk.anm.) var liksom noe av det vi kanskje var litt sånn engstelig for på forhånd.”* I spørreundersøkelsen har vi imidlertid sett indikasjoner på at engasjementet er stort. Samtlige teammedlemmer svarer gjennomgående at de i stor grad ønsker å bidra til å oppnå teamets mål. Gjennomsnittet er det høyeste for alle spørsmål, og ligger på 6,7 av 7 totalt sett. Ettersom de ikke diskuterte forventninger og avdekket eksempelvis medlemmenes engasjement i oppstarten, har teammedlemmene brukt flere møter på å avkrefte forventningsbildene de hadde, og danne nye oppfatninger om hverandre, som stemmer bedre med virkeligheten. Dersom de hadde uttrykt sine forventninger til arbeidet i det første møtet, kunne medlemmenes bilder av hverandre begynt å endres allerede da. Dette kunne vært hensiktsmessig, i og med at teamet kun skulle arbeidet sammen over en relativt kort periode.

Det at teamet ikke brukte tid på forventningsavklaring i oppstartsmøtet kan ha gjort at teammedlemmene har brukt unødvendig lang tid på å avkrefte negative forventninger om hverandre. Dette kan ha bidratt til at de har vært usikre på hverandre, og har brukt tid på å

bygge relasjoner. Forventningsavklaring synes således å være viktig når de fleste i teamet kjenner til hverandre fra tidligere.

### **Funn 8: Manglende forventningsavklaring synes å bidra til manglende delegering**

Teammedlemmene fikk som nevnt ikke uttrykke sine forventninger i oppstartsmøtet. Dermed fikk teamleder heller ikke avdekket blant annet hvor mye tid medlemmene hadde mulighet til å sette av til å arbeide med oppgaven, og hvor motiverte de var for arbeidet. Utover i prosessen så vi at det ble vanskelig for teamleder å delegere oppgaver til de andre, fordi han var redd for å kreve for mye av de. Teamleder sa i et intervju: *“Du er på en annen side redd for å spørre folk om for mye hjelp, for du vet at de har travle arbeidsdager, noen av de sitter med ekstremt store arbeidsmengder. Sånn at du har veldig respekt for det. Så der tror jeg man kanskje kan gå i en tabbe fordi at du er redd for å spørre de om for mye, også kanskje føler de at de hadde ønsket mer arbeid.”* Vi har sett at andre teammedlemmer har ønsket å være mer involvert i arbeidet enn de har blitt, og at de gjerne kunne tatt flere oppgaver enn de har fått tildelt. Et av teammedlemmene sa i det andre intervjuet: *“Altså det blir da sånn at jeg får ikke oppgavene, men jeg kan ta de. Kunne tatt de, ja.”* Det at teammedlemmene ikke fikk uttrykke sine forventninger til teamarbeidet kan således ha bidratt til at teamleder vegret seg for å delegere oppgaver. Han ble derfor selv sittende med mange oppgaver som de andre teammedlemmene kunne utført.

### **Funn 9: Ensidig bestemmelse av arbeidsmåte og manglende overholdelse av spilleregler synes å ha bidratt lav følelse av involvering og eierskap**

I oppstartsmøtet presenterte teamleder noen tanker om hvordan de skulle jobbe i teamet, men han involverte i liten grad de andre teammedlemmene i å diskutere dette. I stedet stilte han spørsmål underveis i møtene om hvorvidt resten av teamet kunne stille seg bak arbeidsmåtene han foreslo. Han stilte spørsmål av karakter: *“Kan det være en god arbeidsmåte?”* Tanken var at medlemmene på den måten kunne si fra hvis de var uenige i det han foreslo: *“Jeg har jo stilt kontrollspørsmål underveis, ‘Er dette noe som dere kan stille dere bak?’, noe som har gjort at de har hatt mulighet til å si noe hvis de var veldig uenige i hvordan måten det ble gjort på.”* De andre teammedlemmene ga imidlertid ikke teamleder noen respons på disse spørsmålene. Det ble derfor en ensidig bestemmelse av arbeidsmåte i teamet.

---

Teamleder ønsket på forhånd at alle teammedlemmene skulle være aktive bidragsyttere, og ikke bare mene noe om det han kom med. Sekretæren fortalte i det første intervjuet: *“Han (teamleder, forsk.anm.) var jo veldig tydelig på at han ønsker at alle skal være bidragsyttere (...) at det ikke var bare å sitte og mene noe om ting som vi leverer.”* I oppstartsmøtet presiserte teamleder at sekretæren skulle holde de andre informert gjennom referater og utkast til rapporten. Utkastene skulle sendes ut slik at de andre teammedlemmene kunne komme med innspill til hva som manglet. Utover i prosessen så teammedlemmene imidlertid lite til rapporten. Dette kan ha ført til usikkerhet knyttet til både hvor langt de var kommet med skrivingen og hva rapporten egentlig ville inneholde. I det andre intervjuet sa et av teammedlemmene: *“Og jeg er litt bekymret, men det har jeg jo ikke sagt men. Jeg hadde jo kanskje håpet og forventet at det kom et utkast, eller et begynnende notat på den rapporten som jeg skal være med på, de har jo ikke sagt noe om at ‘vil du være med å skrive?’ eller ‘kan du gjøre det?’ og sånn. Det har ikke kommet noen ting.”* Et annet teammedlem sa: *“Det blir på en måte de (teamleder og sekretær, forsk.anm.) som eier saken, også er vi inne med kunnskapen vår tenker jeg.”* Som vi ser av de overnevnte sitatene ble arbeidsmåten en annen enn teammedlemmene var forespeilet, og de følte seg lite involvert i arbeidet utover i prosessen. I sistnevnte sitat ser vi at de heller ikke følte eierskap til produktet. Selv om det i oppstartsmøtet ble presisert at teammedlemmene skulle holdes informert og involvert gjennom utkastet til rapporten underveis, ble dette altså ikke overholdt. Teammedlemmene følte seg lite involvert og opplevde mindre eierskap til produktet, hvilket kan være en følge av at den forespeilede arbeidsmåten ikke ble overholdt.

### **Funn 10: Manglende diskusjon av regler for samhandling synes å ha bidratt til atferd som var mindre relevant for måloppnåelse**

I oppstartsmøtet ble det i liten grad diskutert hvordan de skulle ha det i teamet og hvordan de skulle arbeide sammen. Det ble eksempelvis ikke diskutert hvorvidt det var greit å ikke gjøre en oppgave, eller å levere for sent. Til det andre møtet hadde to av teammedlemmene ikke gjort oppgavene de var blitt tildelt. Utover i prosessen unnlot et av disse to teammedlemmene gjentatte ganger å levere oppgaver han hadde fått tildelt av teamleder. En av oppgavene ble først gjort etter at teamleder hadde spurt teammedlemmet ved flere anledninger om han kunne gjøre den. Teamleder sa om dette i et av intervjuene: *“Så med litt lirking og luring for å få inn de opplysningene man ønsker, så det kommer ikke akkurat alltid når det skal (...) Og de kommer med bidragene, men noen må kanskje minnes på det litt.”* Teamleder ga ikke sanksjoner når oppgaver ikke ble levert som avtalt, noe som kan ha

resultert i en norm om at det var greit å la være gjøre en oppgave til tidsfristen. Tidsplanen er flere ganger blitt forskjøvet, og en mulig grunn til dette er at bidrag fra medlemmene ikke har kommet når de skulle.

I oppstartsmøtet ble det heller ikke snakket om hvorvidt det var lov å stille kritiske spørsmål eller være uenig i det som ble sagt av andre teammedlemmer. I møtene har vi observert at teammedlemmene likevel har turt å være kritiske til en viss grad. Selv om teammedlemmene til tider har stilt seg kritiske til det som ble diskutert i teamet, kan det likevel virke som de har lagt bånd på seg. Følgende sitat illustrerer dette: *“Jeg er veldig redd for å såre han (teamleder, forsk.anm.), (...). Altså, det kan oppleves som kritikk hvis jeg stiller spørsmål, eller hvis jeg kommer med ubedte råd og sånne ting.”* At slike spilleregler ikke ble diskutert kan synes å ha påvirket prosessen ved at enkelte teammedlemmer har holdt tilbake kritikk i frykt for å såre teamleder eller noen av de andre i teamet. Dette kan ha medført at viktige innspill ikke kom frem fordi medlemmene kan ha sagt seg enig når de egentlig var uenige.

I tillegg til at teammedlemmene kan ha holdt tilbake kritikk, har vi dessuten observert at teamleder i liten grad har spilt spørsmål til innleggene de andre kom med. Han har svært sjeldent sagt at noe ikke passer inn i rapporten. Et av teammedlemmene sa om dette: *“Altså, han (teamleder, forsk.anm.) burde styrt seg selv og andre. Altså vært mer på mandatet vårt, hele tiden holdt det opp mot ‘Ja, hva er mandatet?’”* Som vi så gjennom den narrative historien endte teamet ofte opp med å diskutere samfunnsansvarbegrepet, som bare var en liten del av målet, når de egentlig skulle diskutere andre ting. Om dette sa et av teammedlemmene: *“Jeg tror, jeg tror jeg ville latt det (samfunnsansvaret, forsk.anm.) ligge. Ja, bare gitt tydeligere beskjed om det. Men det er ære være, han tar jo innspill på alvor da.”* Teamleder har ukritisk tatt innspill på alvor, og dette synes å ha resultert i at også momenter som ikke har vært særlig relevant for måloppnåelse har blitt tatt med videre. De kan således ha brukt tid på å diskutere irrelevante innspill fordi teamleder ikke har forkastet de mindre relevante innspillene.

Fra spørreundersøkelsen ser vi at spørsmålet om spilleregler i teamet har lavest gjennomsnittsscore av alle totalscorene. Gjennomsnittet var 5,15 av 7, og den skiller seg derfor ut med en relativt lav score. Etter det første møtet var scoren 4,6, mens etter det fjerde møtet hadde økt til 5,2. Dette samsvarer med det vi observert. Det ble i det første møtet brukt lite tid på å diskutere spilleregler, men det har likevel utviklet seg normer og



---

spilleregler gjennom prosessen. Eksempelvis har vi sett at det har utviklet seg en norm om at det er greit å se på mobilen og i papirene sine mens andre snakket.

### *Oppsummert samhandlingsplan*

Det ble ikke avklart roller og ansvarsområder i oppstartsmøtet. Dette kan ha gjort det vanskelig for teamleder å delegere oppgaver, og resultert i at teamleder og sekretær har blitt sittende med mye arbeid som kunne vært delegert til de andre medlemmene. Det ble heller ikke avdekket hvilke kunnskap og ferdigheter de ulike teammedlemmene besatt, noe som kan ha gjort at de ikke fikk utnyttet teamets ressurser. Manglende forventningsavklaring synes å ha bidratt til at teamet måtte bruke tid på å bygge relasjoner, i tillegg til at det har blitt manglende delegering av arbeidsoppgaver fordi teamleder var redd for å kreve for mye av de andre medlemmene. Teamleder utførte en ensidig bestemmelse av arbeidsmåte, noe som kan ha ført til at resten av teamet følte seg mindre involvert og opplevde mindre eierskap til produktet. Manglende diskusjon av regler for samhandling virker å ha resultert i manglende og forsinkede bidrag fra teammedlemmene og et ukritisk diskusjonsklima.

## 4.3 Oppsummering resultater

Gjennom resultatdelen har vi sett at mangel på eller mangelfull utførelse av aktiviteter i oppstartsfasen synes å ha hatt betydning for teamets utvikling. Svak utførelse av etableringsaktiviteter synes å ha resultert i prosesstap, slik at teamet ikke har realisert sitt fulle potensial. Prosesstapet synes hovedsakelig å ha oppstått som følge av uklart mål og manglende koordinering av teammedlemmenes innsats. Det synes således at prosesstapet i teamet har oppstått som følge av manglende håndtering av mål- og koordineringsutfordringer. Vi vil det påfølgende kapitlet diskutere hvordan etableringsaktiviteter synes å ha betydning for disse utfordringene, og hvordan etableringsaktivitetene kan legge til rette for håndteringen av de.

## 5. DISKUSJON

På bakgrunn av den stadig økende bruken av team i organisasjoner, og det faktum at teamarbeid ofte mislykkes (Menzela, 1997), ønsket vi å se nærmere på hva som gjør at noen team lykkes og andre ikke. For å unngå at team mislykkes bør man, i følge Mathieu & Rapp (2009), ha fokus på etableringsaktiviteter, da dette er bevist å gi bedre prestasjoner. Samtidig er det bevist at mål- og koordineringsutfordringer kan redusere effektivitet i team (Steiner, 1972). Dette er vanlige utfordringer i team, som bør håndteres for å unngå prosessstap. Det er imidlertid begrenset kunnskap om hvordan etableringsaktiviteter kan ha betydning for de to utfordringene. Formålet med denne studien var å se på *hvordan* etableringsfasen i et team har betydning for teamets videre utvikling. Mer spesifikt ønsket vi å se på *hvordan* etableringsaktiviteter kan legge til rette for håndteringen av utfordringene mål og koordinering. Vi ønsket å besvare følgende problemstilling:

*Hvordan har etableringsaktiviteter betydning for utvikling i team?*

Problemstillingen er besvart ved å samle inn data gjennom observasjon, spørreskjema og intervju. Dataene er blitt analysert med spesielt fokus på etableringsaktiviteter i form av handlingsplan og samhandlingsplan. Herunder målformulering, strategiformulering, avklaring av roller og ansvarsområder, forventningsavklaring, og etablering av normer og spilleregler. Gjennom analysen av dataene har vi sett hvordan disse momentene synes å ha hatt betydning for teamets utvikling. Vi har gjort følgende hovedfunn:

1. Det synes å være viktig for teamets videre utvikling å bruke nok tid på alle de fem etableringsaktivitetene, og at aktivitetene er av god kvalitet.
2. Det synes å være viktig at de fem etableringsaktivitetene utføres i fellesskap.
3. De to overnevnte funnene synes å gjelde selv når teammedlemmene arbeider i samme organisasjon og kjenner til hverandre fra tidligere.

I denne delen vil vi gå nærmere inn på våre funn, og se hvordan disse kan relateres til eksisterende teori. Vi vil også diskutere hvordan etableringsaktivitetene synes å legge til rette for håndtering av mål- og koordineringsutfordringer i team. Videre vil vi presisere begrensninger ved funnene våre. Til slutt vil vi presentere praktiske implikasjoner som viser hvordan funnene vil kunne anvendes.

---

## 5.1 Oppstartsaktiviteter og utfordringer

Gjennom resultatdelen har vi sett at det var mangelfull utførelse av aktiviteter innen både handlingsplan og samhandlingsplan i teamets oppstartsfase. Dette synes å ha hatt betydning for teamets utvikling. Utover i teamarbeidet syntes ikke teamet å håndtere utfordringene mål og koordinering. I følge Steiner (1972) kan disse utfordringene representere prosessstap i teamarbeid, som kan svekke teameffektiviteten.

Utover i prosessen har teamet syntes å ha hatt prosessstap som følge av den mangelfulle håndteringen av utfordringene. Teamet har således ikke fått realisert sitt fulle potensial. Spørreundersøkelsen vi sendte ut til teammedlemmene i etterkant av hvert møte viste en negativ trend på spørsmålet om hvor effektivt teamet var. Etter det første møtet var gjennomsnittsscoren 6,0, mens den sank til 4,8 i møte 4, hvilket var den laveste scoren for alle spørsmålene i møte 4. Totalt for alle møtene hadde dessuten dette spørsmålet en av de laveste gjennomsnittsscorene. Fra intervjuene kom det også frem at enkelte teammedlemmer opplevde prosessen som lite effektiv. Et av teammedlemmene sa i det andre intervjuet: *“Jeg må rett og slett si at jeg vet ikke hvor veldig effektive vi er. Og med det mener jeg at jeg synes ikke vi er veldig effektive.”* Våre funn samsvarer således med eksisterende teori om at de to utfordringene kan gi grunnlag for prosessstap (Steiner, 1972).

Enkelte studier viser en sammenheng mellom etableringsaktiviteter og koordinering i team (Fisher, 2014). Dette er imidlertid ikke et godt utviklet forskningsfelt, og det finnes lite forskning som viser *hvordan* etableringsaktiviteter har betydning for utfordringene mål og koordinering. Det er dette vi ønsket å utforske i denne studien. Vi vil i neste delkapittel først diskutere våre hovedfunn, før vi går nærmere inn på disse og de fem etableringsaktivitetene. Vi vil også vise hvordan aktivitetene synes å kunne legge til rette for håndtering av utfordringene mål og koordinering.

### 5.1.1 Hovedfunn

I oppstartsmøtet var teamleder inne på flere av momentene under handlingsplan og samhandlingsplan. Gjennom resultatdelen kom det imidlertid frem at aktivitetene synes å ha blitt gjennomført på en mangelfull måte. Det kan virke som det ikke ble brukt tilstrekkelig med tid på etableringsaktivitetene, og at de ikke var av god nok kvalitet. Dette samsvarer med både Smith et al. (1990) og Weingart (1992) som viser at en forutsetning for at

etableringsaktiviteter skal ha en positiv virkning på teamets resultat, er at de er av god kvalitet og at man bruker nok tid på dem. Teamleder var selv klar over at han kunne brukt mer tid på etableringsaktiviteter i oppstartsfasen. Han unnlot likevel å bruke tid på mange av disse aktivitetene fordi han mente det var unaturlig da teammedlemmene kjente til hverandre fra tidligere.

Gjennom resultatdelen så vi at flere av etableringsaktivitetene ble utført ved at teamleder presenterte det han allerede hadde bestemt på forhånd. De andre teammedlemmene var således i liten grad med i utformingen av både handlingsplan eller samhandlingsplan. Teamleder mente medlemmene kunne komme med innspill til momentene han presenterte, og at de således var involvert i aktivitetene. Det var imidlertid ingen som kom med innspill. Denne ensidige utførelse av etableringsaktiviteter synes å ha hatt betydning for at teamets utvikling ved at det ikke oppstod gjensidighet i teamet, og at de andre teammedlemmene ikke følte forpliktelse eller eierskap til produktet. Således finner vi at felles utarbeidelse av handlingsplan og samhandlingsplan synes å være viktig for å lette håndtering av utfordringene.

Til tross for at teamleder mente teammedlemmene kjente hverandre fra før, kom det etter hvert frem at flere av de aldri hadde jobbet sammen tidligere. Teamleder droppet flere av momentene under samhandlingsplan nettopp fordi han mente det var unødvendig da teammedlemmene kjente til hverandre. Vi fant at mangelfull samhandlingsplan synes å ha hatt betydning for blant annet usikkerhet knyttet til roller, ansvarsområder og forventinger, og manglende delegering. Dette synes å ha bidratt til at teamet ikke har klart å koordinere sin innsats mot måloppnåelse. Vi finner derfor at det synes å være viktig å bruke tid på samhandlingsplan, selv om teammedlemmene kjenner til hverandre og jobber i samme organisasjon.

## **5.1.2 Handlingsplan**

### *Målformulering*

I oppstartsmøtet presenterte teamleder mål og delmål for teamet. For at disse momentene skal ha en positiv effekt på teamets resultater er det i følge Smith et al. (1990) og Weingart (1992) en forutsetning at de er av god kvalitet og at man bruker nok tid på dem. Det er mye som tyder på at teamet ikke brukte nok tid på målformuleringen og at målformuleringen var

---

av for dårlig kvaliteten. I forbindelse med formulering av målet brukte teamet mye tid på å diskutere hva som lå i samfunnsansvarbegrepet, som bare var en liten del av mandatet. Diskusjonen av dette begrepet tok fokus fra resten av mandatet, og teamet oppdaget derfor ikke at begrepet var definert i mandatet før et stykke ut i prosessen. Den tiden teamet brukte på målformulering ble i all hovedsak brukt til diskusjon av samfunnsansvaret, og andre aspekter ved målet ble viet mindre tid. Teamet klarte ikke å avklare målet før et stykke ut i prosessen, og diskusjonene ble derfor ofte lite rettet mot måloppnåelse. Vi finner at det synes å være viktig å få oversikt over helheten før man starter mer dyptgående diskusjoner av momenter som ligger til grunn for målet. I samsvar med Mathieu og Rapp (2009) finner vi at det synes å være viktig å bruke tid på målformulering før man starter på handlingsfasen. Dette synes å være viktig for at diskusjonene i møtene blir knyttet opp mot måloppnåelse.

Det at teamet synes å ha hatt mangelfull målformulering kan ha bidratt til at det oppstod ulik forståelse for hva som var teamets mål. Dette samsvarer med Marks et al. (2001) som viser at mangelfull målformulering vil resultere i at teammedlemmene ender opp uten en felles forståelse for målet. Teammedlemmene kom fra ulike avdelinger, og hadde således ulike perspektiver på saken. I følge Hjertø (2013) er det i offentlig sektor ofte uenigheter om målet. Mangelfull målformulering kan således ha resultert i at medlemmene tok i bruk egne perspektiver da de skulle danne seg en forståelse for målet. Ulik forståelse for målet synes å ha resultert i at teamet utover i prosessen diskuterte på ulikt grunnlag og at teammedlemmene snakket mye forbi hverandre i møtene. Selv om teamleder i oppstartsmøtet presenterte målet og stilte spørsmål om mandatet var forstått, synes det likevel å ha oppstått uklarheter om hva som var teamets mål. Dette kan være fordi det ikke ble brukt nok tid på å sette seg inn i alle deler av målet, og på grunn av manglende avklaring av viktige momenter i målet. Det synes derfor å være viktig å bruke mye tid på målformulering når teammedlemmene kommer fra ulike avdelinger i offentlig organisasjon. På den måten vil diskusjonene kunne bli mer strukturert ved at teamet diskuterer ut fra samme perspektiv.

I følge Marks et al. (2001) og Smith et al. (1990) er det i oppstartsfasen viktig å utvikle både overordnede mål og mer spesifikke delmål med hva som skal være ferdig til ulike tidsfrister. I oppstartsmøtet presenterte teamleder både det overordnede målet og delmål med tidsfrister. I følge Janicick og Bartel (2003) vil slik tidsplanlegging kunne bidra til god koordinering. Til tross for tidsplanlegging så vi imidlertid at utfordringer knyttet til mål og koordinering

var tilstede i teamet. Noe som kan ha hatt betydning for disse utfordringene, er graden av involvering hos teammedlemmene. Teammedlemmene var ikke involvert i formuleringen av hverken mål eller delmål, og de var heller ikke involvert i prosessen med å skrive rapporten de skulle levere. Dette synes å ha hatt betydning for usikkerheten som oppstod hos teammedlemmene knyttet til hvordan de lå an i prosessen. Vi fant nemlig at sekretæren, som i større grad enn resten av teammedlemmene var involvert i begge disse prosessene, opplevde arbeidet som mer oversiktlig enn resten av teamet. Han var dessuten mer positivt innstilt til arbeidet. Vi finner derfor at involvering i både målsetting og prosess synes å ha betydning for å redusere usikkerhet knyttet til arbeidet. Våre funn samsvarer således med Erez og Arad (1986) som viser at målsetting fungerer best dersom teammedlemmene er involvert i målsettingsprosessen. Vi finner imidlertid også at involvering i arbeidsprosessen synes å kunne ha betydning.

En konsekvens av mangelfull målformulering i oppstartsfasen virker å være ulik målforståelse og ustrukturerte diskusjoner utover i prosessen. Våre funn samsvarer således med teori som sier at det er viktig å bruke tid på målformulering. Vårt bidrag er at det synes å være ekstra viktig å bruke tid på målformulering før man starter på handlingsfasen når teamet har fått et mandat, og når teammedlemmene kommer fra ulike avdelinger og har ulike perspektiver. Involvering i målsetting og i arbeidsprosessen synes også å være viktig for hvorvidt teammedlemmene opplever prosessen som oversiktlig.

God målformulering, ved at det brukes nok tid og at medlemmene involveres, vil kunne legge til rette for at det etableres en felles forståelse for målet. Dette vil kunne lette håndtering av utfordringer knyttet til mål utover i prosessen, ved at teammedlemmene diskuterer på samme grunnlag, at diskusjonene blir knyttet opp mot måloppnåelse og at prosessen blir mer oversiktlig.

### ***Strategiformulering***

I oppstartsmøtet ble det i mindre grad snakket om hvordan teamet skulle gå frem for å nå målet. Det ble presentert delmål med tidsfrister, men disse syntes å ha vært generelle og lite spesifikke. I følge Marks et al. (2001) er strategiformulering svak når teamet ikke er i stand til å utarbeide planer for måloppnåelse. Således kan det syntes at strategiformuleringen i teamet var svak ved at det ble brukt lite tid, og at strategien var av lav kvalitet. Den svake

---

strategiformuleringen bør sees i sammenheng med den svake målformuleringen. Da målet ikke ble avklart, kan det også ha blitt vanskelig for teamet å finne ut hvordan de skulle gå frem for å nå målet. Målformulering og strategiformulering synes derfor å henge tett sammen. Dette samsvarer med Hjertø (2013) som viser at manglende presisering av målet, gjør det vanskelig for teamet å finne ut hvordan de skal gå frem for å nå det.

Det bør også påpekes at teammedlemmene heller ikke var involvert i å utforme strategien, som var formulert av teamleder i forkant av oppstartsmøtet. Dette kan ha bidratt til at strategien ble lite forankret i teamet, og at det ble uklart for teammedlemmene hva de skulle gjøre. Således endte de opp med å gjøre mye ekstraarbeid som ikke var relevant for måloppnåelse. I følge Assmann (2009) vil en klar retning kunne redusere usikkerheten i team. Involvering i strategiformuleringen vil kunne være et bidrag for å gjøre retningen mer klar, og således redusere usikkerheten knyttet til hvordan teamet gå frem for å nå målet.

Våre funn samsvarer med teori om at målformulering og strategiformulering henger tett sammen. Da målformuleringen syntes å være svak, virker det som det også ble vanskelig for teamet å utarbeide en strategi. Vi finner at teamet var inne på strategiformulering, men mye tyder på at det ikke ble brukt nok tid på dette, og at strategien var av lav kvalitet. Teammedlemmene var heller ikke involvert i utformingen av strategien, hvilket kan ha bidratt til uklarheter knyttet til hva de skulle gjøre. De endte derfor opp med å gjøre unødvendig ekstraarbeid. Vårt bidrag er således at det synes å være viktig at strategiformuleringen er utfyllende, i tillegg til at teammedlemmene er involvert i utforme strategien.

God strategiformulering vil kunne gi teamet en klar retning for måloppnåelse, og således gjøre det lettere å håndtere koordineringsutfordringer. Dette ved at teamets arbeid kan bli mer rettet mot måloppnåelse, og man unngår å bruke tid på unødvendig arbeid.

### **5.1.3 Samhandlingsplan**

#### *Avklaring av roller og ansvarsområder*

Teamet vi studerte brukte lite tid i oppstartsfasen til å avklare roller og ansvarsområder. Teamleder mente roller var gitt ut fra medlemmenes stillinger, og at det var unaturlig å diskutere roller og ansvarsområder eksplisitt i oppstartsmøtet fordi han mente at

teammedlemmene kjente hverandre fra før. Som nevnt i resultatdelen var det imidlertid varierende hvor godt de ulike medlemmene kjente hverandre, og flere hadde aldri jobbet sammen tidligere. Avklaringen av roller og ansvarsområder ble ensidig og det synes ikke å ha blitt en gjensidig forståelse i teamet for hvem som skulle ha ansvar for hva. Utover i prosessen har det oppstått usikkerhet knyttet til dette. Vi så også at effektiviteten synes å ha blitt lavere utover i prosessen. Dette samsvarer med Katzenbach og Smith (1993) som viser at dersom det er uklarheter knyttet til roller og ansvarsområder, kan det oppstå forvirring i teamet og prestasjonsproblemer. Vi finner altså at avklaring av roller og ansvarsområder virker å være viktig selv om teammedlemmene jobber i samme organisasjon og kjenner til hverandre fra tidligere.

I det første møtet ble heller ikke de enkelte teammedlemmenes kunnskaper og ferdigheter identifisert. I følge Guttman (2008) er dette viktig å gjøre, slik at man kan utnytte de enkelte teammedlemmenes styrker. Vi så at teamet ofte hentet hjelp utenfra, også for å løse oppgaver som det viste seg at teammedlemmene selv kunne gjort. Manglende identifisering av kunnskap og ferdigheter i oppstartsfasen synes altså å ha gjort det problematisk å utnytte teamets ressurser, i tråd med Guttman (2008). Ettersom flere av teammedlemmene aldri hadde jobbet sammen tidligere hadde de i liten grad kjennskap til hvilke kunnskaper og ferdigheter de andre satt på som kunne være viktige for dette arbeidet. Vi finner således at det synes å være viktig at kunnskaper og ferdigheter identifiseres, selv når teammedlemmene jobber i samme organisasjon og kjenner til hverandre.

Vi finner også at den manglende avklaringen av roller og ansvarsområder virker å ha gjort det vanskelig for teamleder å delegere oppgaver. Resultatet av dette ble at teamleder og sekretær ble sittende med mange oppgaver som kunne vært delegert ut til de andre i teamet. Dette stemmer overens med Hjertø (2013) som sier at det er teamleder som ofte blir sittende med ansvaret for de rollene teamet ikke bruker tid på å avklare. Teammedlemmene fikk heller ikke komme med ønsker angående roller og ansvarsområder i oppstartsfasen. Denne manglende involveringen i rollefordelingen kan synes å ha gjort at roller ikke har blitt forankret i teamet. Dette synes å ha resultert i at teammedlemmer ikke har tatt på seg oppgaver utover de de har fått de tildelt. Vi finner altså indikasjoner på at det er viktig å avklare roller og ansvarsområder i fellesskap, for å kunne øke muligheten for at teammedlemmene yter utover det de blir pålagt.



---

I følge Guttman (2008) bidrar god avklaring av roller og ansvarsområder til at teammedlemmenes innsats er godt koordinert. Dersom teammedlemmer vet hvem som skal gjøre hva, bidrar dette til at de kan koordinere handlingene sine effektivt og unngå at effektiviteten svekkes som følge av prosessstap (Steiner, 1972). I teamet vi har fulgt synes ikke medlemmene å ha klart å koordinere ferdigheter, innsats og handlinger på en hensiktsmessig måte. Det synes således å ha oppstått et prosessstap, og i skrivende stund er de også betydelig forsinket med tanke på å nå målet. Er grunn til koordineringsproblemer synes å være at medlemmene har vært usikre på hvem som skulle gjøre hva, i samsvar med Steiner (1972).

Vårt bidrag er at avklaring av roller og ansvarsområder i oppstartsfasen synes å kunne bidra til bedre delegering av oppgaver og utnyttelse av teamets ressurser ved at det blir klarhet rundt hvem som skal ha ansvar for hva, og medlemmenes kunnskap og ferdigheter. Vi finner at dette synes å være tilfelle også når teammedlemmene jobber i samme organisasjon og kjenner til hverandre fra tidligere. Avklaring av roller og ansvarsområder virker også i slike kontekster å være viktig for å skape gjensidig forståelse i teamet. Til slutt finner vi at involvering av teammedlemmer i avklaringen av roller og ansvarsområder synes å kunne bidra til at disse forankres i hele teamet.

Eksplisitt avklaring av roller og ansvarsområder, ved involvering og diskusjon av kunnskap og ferdigheter, vil kunne gjøre at rollene og ansvarsområdene forankres i teamet og at det blir en gjensidig forståelse for hvem som skal ha ansvar for hva i teamet. Dette vil kunne lette håndteringen av koordineringsutfordringer ved at det blir enklere å delegere oppgaver, og utnytte teamets ressurser.

### *Forventningsavklaring*

I følge Rousseau (1989) har vi forventninger til hverandre som det ikke alltid snakkes om. I teamets oppstartsmøte presenterte teamleder sine forventninger til teammedlemmene, men de andre fikk ikke mulighet til å uttrykke sine forventninger til teamarbeidet. Teammedlemmene hadde kjennskap til hverandre fra før og hadde forventninger til hverandre i forkant av oppstartsmøtet. Enkelte av disse forventningene viste seg å ikke stemme, men det tok tid å endre forventningsbildene. Vi finner derfor at det synes å være viktig å bruke tid i oppstartfasen på å avklare forventninger, fordi dette blant annet kan redusere usikkerhet

knyttet til andre teammedlemmer. Teammedlemmene ville således kunne få et mer riktig forventningsbilde av hverandre allerede fra oppstartsmøtet. Dette samsvarer med Sverdrup og Schei (2015) som sier at man bør diskutere egne og andres forventninger i oppstartsfasen, da dette vil kunne øke den gjensidige forståelsen, toleransen og ansvarligheten mellom medlemmene i temaet. Våre funn tyder på at forventningsavklaring også er viktig når teammedlemmene har kjennskap til hverandre fra tidligere.

Vi fant at manglende forventningsavklaring synes å ha ført til at oppgavedelegering ble vanskelig. Teamleder avdekket eksempelvis ikke hvor villige resten av teamet var til å bidra, og han var således redd for å legge for mye arbeid på de. I følge Katzenbach og Smith (1993) vil det være viktig å avklare forventinger til arbeidstid og tilgjengelighet for arbeidet, for å lette fordelingen av roller og ansvarsområder. Vi finner altså at forventningsavklaring også synes å forenkle delegeringsprosessen. Dette fordi man øker kunnskapen om teammedlemmenes ønske og mulighet til å bidra.

Gjensidig forventningsavklaring vil kunne øke kunnskapen om teammedlemmenes ønske og mulighet til å bidra, og hva som forventes av de. Dette vil kunne gjøre det lettere å håndtere koordineringsutfordringer i teamet ved at usikkerhet reduseres og at det blir lettere å fordele oppgaver, og således utnytte teamets ressurser.

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

I oppstartsmøtet forsøkte teamleder å sette normer om tidsfrister gjennom tidsplanlegging og regler for når informasjon skulle sendes. I følge Janicik og Bartel (2003) vil tidsplanlegging kunne bidra positivt til koordineringen ved at det legger til rette for etableringen av normer for hvordan teammedlemmene forholder seg til tid. Til tross for tidsplanlegging så vi at det ikke etablerte seg slike normer i teamet. En grunn til dette synes å være at teammedlemmene ikke var involvert i diskusjonen og etableringen av normer og spilleregler i oppstartsmøtet. I møtet presenterte teamleder sine egne forslag til dette, som han hadde tenkt ut på forhånd. Selv om resten av teamet hadde mulighet til å komme med innspill, ble dette ikke gjort. Det ble således en ensidig etablering av de normene og spillereglene som ble diskutert i oppstartsmøtet. I følge Assmann (2009) bør teamet i fellesskap diskutere og etablere normer og spilleregler, og Katzenbach og Smith (1993) viser at dette er viktig for å nå teamets mål. En annen innvirkende faktor kan være at det heller ikke ble brukt nok tid på å diskutere

---

normer og spilleregler. Teamleder gikk raskt gjennom noen spilleregler som han hadde planlagt, og det er derfor usikkert om dette ble forstått av teammedlemmene. Vi finner at det virker å være viktig at etablering av normer og spilleregler skjer i fellesskap, slik at det kan skapes gjensidighet. I tillegg synes det å være viktig at det brukes nok tid slik at det skapes større forståelse. På denne måten vil atferden lettere kunne rettes mot måloppnåelse.

En spilleregel som teamleder var nøye med å presisere i oppstartsmøtet, var at alle i teamet skulle være aktive bidragsyttere og bidra til måloppnåelse. I tråd med Sverdrup og Schei (2015) kan det således ha dannet seg en psykologisk kontrakt mellom teamleder og teammedlemmene om at de skulle involveres i arbeidet. Vi så imidlertid at denne spilleregelen ikke ble overholdt fra teamleder sin side. Teammedlemmene syntes å bli mindre involvert utover i prosessen, og midtveis i arbeidet så de ikke noe utkastet til rapporten de skulle levere. Vi fant at den manglende overholdelsen av denne spilleregelen fra teamleders side kan ha bidratt til at teammedlemmene opplevde usikkerhet og svekket eierskap til produktet. Da teammedlemmene først ble forespeilet å bli involvert, kan det ha dannet seg forventinger knyttet til dette. Da disse forventningene synes å ikke ha blitt innfridd, vil dette ha kunnet påvirke relasjonen mellom teamleder og teammedlemmene. I følge Sverdrup (2014) vil brudd på slike psykologiske kontrakter nettopp kunne påvirke relasjoner. I følge Zhao et al. (2007) vil konsekvenser av slike kontraktsbrudd være svekket tillit, forpliktelse eller motivasjon.

Overraskende så vi ikke at teammedlemmene opplevde hverken svekket tillit, forpliktelse eller motivasjon. Gjennom spørreskjemaene har teammedlemmene gjennomgående svart veldig høyt på spørsmålet om tillit, og på spørsmålet om hvor villige de var til å bidra til å lykkes med rapporten. Sistnevnte er spørsmålet som har fått høyest total gjennomsnittsscore av samtlige spørsmål. Dette viste at teammedlemmene hele veien ønsket å bidra. Til tross for den manglende overholdelsen av spilleregelen om involvering har de fleste også virket engasjerte i møtene. Vi tror dette kan komme av at teammedlemmene i utgangspunktet var veldig engasjerte i saken, og ønsket å lykkes med rapporten, da dette ville angå de direkte i arbeidshverdagen. Samtidig så vi at flere av teammedlemmene ikke tok på seg oppgaver utover det de ble gitt, noe som indikerer at bruddet på forventingen om å være aktive bidragsyttere ha gått utover eksempelvis ekstrarolleatferden hos teammedlemmene.

Våre funn samsvarer med teori om at det er viktig å etablere normer og spilleregler i fellesskap (Katzbach & Smith, 1993). Det synes også å være viktig at det blir brukt tilstrekkelig med tid på dette i oppstartsfasen slik at de forankres hos teammedlemmene. Vi finner også at manglende overholdelse av spilleregelen om involvering, kan ha bidratt til at teammedlemmene opplevde usikkerhet og svekket eierskap. Overraskende fant vi ikke at medlemmene opplevde svekket motivasjon som et resultat av dette. Samtlige teammedlemmer hadde fortsatt et stort ønske om å bidra. Vi fant at dette kan ha vært fordi de var engasjert i saken i utgangspunktet, og at resultatet ville ha betydning for deres arbeidshverdag.

Gjensidig etablering av normer og spilleregler vil kunne bidra til at teammedlemmene føler seg mer forpliktet til å overholde disse. Dette vil kunne lette håndteringen av koordineringsutfordringer i teamet ved at teammedlemmenes atferd vil kunne bli rettet mot måloppnåelse.

#### **5.1.4 Oppsummering**

Våre funn støtter teori som sier at det er viktig å bruke tid på både handlingsplan og samhandlingsplan. Teamleder var inne på mange av momentene under handlingsplan og samhandlingsplan som man i følge teorien burde gjøre i oppstartsfasen. Likevel klarte de ikke å håndtere mål- og koordineringsutfordringer. Vi finner at en mulig grunn til dette er at mange av etableringsaktivitetene i oppstartsfasen ble gjennomført overfladisk. Vi finner derfor at det synes å være viktig at det brukes nok tid på etableringsaktiviteter, i tillegg til at de er av god kvalitet. Vårt bidrag er at det virker å være viktig å bruke tid på etableringsaktiviteter selv om teammedlemmene kjenner til hverandre fra før, og arbeider i samme organisasjon. Vi finner at en annen mulig grunn til den manglende håndteringen av utfordringene, er at mange av etableringsaktivitetene ble gjennomført på en ensidig måte. Det virker derfor å være viktig at teamet i fellesskap utarbeider planer for handling og samhandling slik at det blir en gjensidig forståelse i teamet.

Alle de fem etableringsaktivitetene vi har sett på i denne utredningen synes å være viktige å gjennomføre i oppstartsfasen da de synes å kunne lette håndteringen av mål- og koordineringsutfordringer utover i teamarbeidet.

---

## 5.2 Begrensninger og videre forskning

I denne studien har vi sett på hvordan etableringsaktiviteter synes å ha hatt betydning for et teams utvikling og håndtering av utfordringene mål og koordinering. Vi vil i det påfølgende se på begrensninger ved studien, før vi gir forslag til videre forskning. Begrensninger knyttet til metoden finnes i kapittel 3.7.

### 5.2.1 Begrensninger

Den største begrensningen ved studien er at vi har observert ett team, med fem medlemmer, i én organisasjon. Vi kan derfor ikke generalisere funnene til å gjelde alle team. Dette var heller ikke hensikten med studien. Vi ønsket å oppnå dybdekunnskap om ett team for å øke forståelsen om *hvordan* etableringsaktiviteter har betydning for utvikling i team i reelle kontekster. Det at vi har gått i dybden på et team i dets reelle kontekst er også studiens styrke da vi ønsket dybdekunnskap om dette fenomenet.

Fordi vi har studert ett team i en offentlig organisasjon representerer konteksten også en begrensning. Offentlig sektor skiller seg fra andre sektorer. Funnene vil således ikke være direkte overførbare til team i andre kontekster. Eksempelvis så vi at mandatet, som spesifiserte målet for teamet, syntes å ha hatt betydning for utfordringene i teamet. Målet for teamet var delvis satt eksternt. Teamet hadde imidlertid anledning til selv å bestemme hva som skulle være med i rapporten de skulle levere, og hvordan de skulle arbeidet for måloppnåelse. For andre team, som eksempelvis setter hele målet internt, vil innsikten ikke være direkte overførbare.

En annen begrensning ved studien er teamets eksterne forhold. Vi så eksempelvis at det oppstod frustrasjon hos teammedlemmene knyttet til organisasjonens rigiditet. Organisasjonens regler og bestemmelser for hvilke personer de kunne henvende seg til utenfor teamet, og hvordan saken skulle utarbeides, kan ha hatt betydning for utviklingen i teamet. Funnene våre er derfor ikke nødvendigvis overførbare til team med andre eksterne forhold eller forutsetninger.

Innsikten vil likevel være nyttig for bedre å forstå hvordan oppstartsfasen kan ha betydning for utviklingen i team. Selv om rammene rundt teamet ikke nødvendigvis er de samme vil funnene likevel kunne gi kunnskap som kan anvendes. For lignende team vil dessuten

funnene gi praktiske implikasjoner for hva man synes å burde gjøre i oppstartsfasen i team for å lette håndteringen av utfordringene, og unngå at de resulterer i prosessstap. Hvilke praktiske implikasjoner studien vår gir vil bli beskrevet nærmere i kapittel 5.3.

### **5.2.2 Videre forskning**

I denne studien har vi sett på hvordan etableringsaktivitet, i form av handlingsplan og samhandlingsplan, kan synes å ha hatt betydning for utfordringene mål og koordinering. Vi kan imidlertid ikke trekke noen årsakssammenheng mellom etableringsaktivitetene og utfordringer i team. Dette var heller ikke hensikten med studien. Vi ønsket dybdekunnskap om *hvordan* etableringsaktiviteter hadde betydning for utvikling i team, og vi så ikke etter årsakssammenhenger.

Et steg videre vil være å gjøre en kvantitativ studie, der man ser på sammenhengen mellom etableringsaktiviteter og utfordringer i team. Her vil det eksempelvis være interessant å se på om kvaliteten og tid brukt på etableringsaktiviteter har noen kausal sammenheng med utfordringer i team. Vi fant i denne studien at mangelfull utførelse av flere av etableringsaktiviteter syntes å ha hatt betydning for teamets håndtering av utfordringene mål og koordinering. Således vil det være interessant å se om det finnes en kausal sammenheng mellom etableringsaktiviteter og håndtering av utfordringer. Vi vet fra tidligere forskning at utfordringer i team kan true teameffektiviteten, og kunnskap om hva man kan gjøre i oppstartsfasen for å håndtere disse er derfor viktig.

Vi studerte et team i offentlig sektor. Det vil derfor også være interessant å studere team i andre kontekster, som for eksempel privat sektor, for å se om resultatene vil være tilsvarende i slike team. Ved å gjøre flere dybdestudier på team vil man øke kunnskapen om hvordan etableringsaktiviteter har betydning for utvikling i team. Dette vil kunne bidra til å gi et mer utfyllende bilde av denne sammenhengen. Vi tok dessuten utgangspunkt i noen av momentene under handlingsplan og samhandlingsplan, da det var disse som viste seg å være sentrale for teamet vi studerte. Det er imidlertid flere momenter man allerede vet er viktig for effektiviteten i team, og det vil derfor være interessant å se nærmere på disse, for å se hvordan de har betydning for teams utvikling og håndtering av utfordringer i team.

---

## 5.3 Praktiske implikasjoner

I denne delen vil vi se på praktiske implikasjoner av funnene våre, det vil si hvordan funnene våre kan brukes av team i reelle settinger.

Funnene våre vil kunne brukes av teameiere, teamledere, organisasjoner der teamarbeid er en del av hverdagen, og andre interessenter. De vil likevel være mest anvendelig for team i lignende offentlig organisasjoner. For andre vil kunnskapen kunne gi innsikt, men ikke være direkte overførbar.

Først og fremst støtter funnene våre teori som sier at både handlingsplan og samhandlingsplan er viktige aktiviteter i oppstartsfasen av team. Alle interessenter bør være bevisst på at det er viktig å bruke nok tid på etableringsaktiviteter, i tillegg til at aktivitetene bør være av høy kvalitet. Det synes også å være viktig at teammedlemmene utarbeider både handlingsplan og samhandlingsplan i fellesskap. Vi har funnet at dette kan synes å bidra til å lette håndteringen av utfordringer knyttet til mål og koordinering. Det er viktig å håndtere disse utfordringene for å kunne unngå prosesstap i team.

For teamledere vil funnene kunne brukes til å gi innsikt i hvordan de kan gjennomføre en oppstartsfase slik at det i prosessen videre vil kunne bli lettere å håndtere utfordringer, og således mindre sannsynlighet for prosesstap. Vi finner at det synes å være viktig å bruke tid på å gjennomføre etableringsaktiviteter, selv om teammedlemmene arbeider i samme organisasjon, og kjenner til hverandre fra før. Både fokus på handlingsplan og samhandlingsplan synes å være viktig i slike team. Det synes å være viktig å bruke god tid på aktivitetene, i tillegg til at planene bør utarbeides av teamet i fellesskap. På denne måten kan man etablere felles forståelse og gjensidighet i teamet. Det synes ikke å være nok å be teammedlemmene komme med innspill til allerede utarbeidede handlings- og samhandlingsplaner. Teammedlemmene bør være med å diskutere planene, slik at de forankres i hele teamet.

Vi finner i denne studien at målformulering, strategiformulering, avklaring av roller og ansvarsområder, forventningsavklaring og etablering av normer og spilleregler synes å være viktige momenter å diskutere i en oppstartsfase. Målformulering virker å være viktig for felles forståelse og målrettede diskusjoner i møtene. Strategiformulering henger sammen

med målformulering, og synes å være viktig for å unngå unødvendig ekstraarbeid. Avklaring av roller og ansvarsområder synes å være viktig for å forenkle oppgavedelegering, slik at ikke teamleder blir sittende med arbeidsoppgavene selv. På denne måten kan ressursene i teamet utnyttes. Forventningsavklaring synes å være viktig for å bygge gode relasjoner i teamet allerede fra oppstartsmøtet. Avklaring av normer og spilleregler virker å ha betydning for målrettet atferd. Nå en spilleregel først er forankret i teamet, synes det dessuten å være viktig å overholde denne for å unngå at det oppstår usikkerhet i teamet. Dette må ikke sees på som en uttømmende liste over etableringsaktiviteter, da vi fra teorien vet at det også er flere andre momenter det er viktige å fokusere på i oppstartsfasen.

For organisasjoner og teameiere vil funnene våre si noe om hvordan de kan legge til rette for at team får utnyttet sine ressurser og realisert sitt potensial. Vi finner at det synes å være viktig å gi team nok tid til å ha en oppstartsfase. I studien vår fant vi at teamet var inne på mange viktige etableringsaktiviteter, men at det kan virke som de ble utført på en overfladisk måte. Dette kan ha medført at det ble vanskelig for teamet å håndtere utfordringene mål og koordinering utover i prosessen. For å håndtere disse utfordringene synes det derfor å være viktig at team gjennomfører etableringsaktiviteter i oppstarten. For organisasjoner vil det altså være viktig å legge til rette for at team kan ha et oppstartsmøte der det fokuseres på etableringsaktiviteter.



## 6. KONKLUSJON

I denne studien har vi sett på hvordan etableringsaktiviteter har betydning for utvikling i team. Utfordringer knyttet til mål og koordinering vil alltid, til en viss grad, finnes i team, og det er derfor viktig å vite hva man kan gjøre for å håndtere disse. Vi har sett på fem momenter under etableringsaktivitetene handlingsplan og samhandlingsplan, som alle synes å ha betydning for utvikling i team. Vi finner at det synes å være viktig at team bruker tid på å gjennomføre disse etableringsaktivitetene i fellesskap, slik at det etableres gjensidighet og felles forståelse i teamet. Vi finner også at etableringsaktiviteter synes å være viktig selv om teammedlemmene arbeider i samme organisasjon, og kjenner til hverandre fra før. Tilstrekkelig fokus på de fem etableringsaktivitetene vil kunne legge til rette for håndtering av mål- og koordineringsutfordringer i team. Vår studie bidrar således med innsikt i *hvordan* oppstartsfasen har betydning for utvikling i team.

## 7. REFERANSELISTE

Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization Science. Special Issue: Management of Technology*, 3(3), 321-341.

Andersen, G. (2016, 4. mai). Valg av forskningsmetode. Hentet fra <http://ndla.no/nb/node/56937>

Assmann, R. (2009). *Teamorganisering – Veien til mer fleksible organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Bang, H. (2007). Delegering - en nøkkel til effektivt lederskap. *Magma*, (5).

Bang, H. (2008). Effektivitet i Lederteam - Hva er det, og hvilke faktorer påvirker det? *Tidsskrift for Norsk Psykologiforening*, 45(3), 272-286.

Bang, H., Fuglesang, S. L., Ovesen, M. R., & Eilertsen, D. E. (2010). Effectiveness in top management group meetings: The role of goal clarity, focused communication, and learning behavior. *Scandinavian Journal of Psychology*, 51, 253–261.

Delbridge, R., & Kirkpatrick, I. (1994). Theory and practice of participant observation. I V.J. Wass & P.E. Wells (Red), *Principles and Practice in Business and Management Research*. (s. 35-62) Aldershot: Dartmouth.

deVaus, D. (2002). *Surveys in Social Research*. (5. utg.). London: Routledge.

Dierdorff, E. C. Bell, S. T., & Belohlav, J. A. (2011). The power of “we”: Effects of psychological collectivism on team performance over time. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 247-262.

Dreier, B. B., & Eggen, K. W. (2014). *Commitment i Team*. (Masteroppgave). Norges Handelshøyskole, Bergen.

- 
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. (2008). *Management Research: An Introduction*. (3. utg.). London: Sage.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Erez, M., & Arad, R. (1986). Participative Goal-Setting: Social, motivational, and cognitive factors. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 591-587.
- Ericksen, J., & Dyer, L. (2004). Right from the Start: Exploring the Effects of Early Team Events on Subsequent Project Team Development and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 49(3), 438-471.
- Fangen, K. (2004). *Deltakende observasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Feldman, D. C. (1984). The Development and Enforcement of Group Norms. *Academy of Management Review*, 9(1), 47-53.
- Fisher, D. M. (2014). Distinguishing Between Taskwork and Teamwork Planning in Teams: Relations With Coordination and Interpersonal Processes. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 423– 436.
- 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.
- Ghuri, P., & Grønhaug, K. (2010). *Research Methods for Business Students*. (4. utg.). Essex: Pearson Education Limited.
- Gill, J., & Johnson P. (2010). *Research Methods for Managers*. (4. utg.). London: Sage.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Guttman, H. M. (2008). *Great business teams: cracking the code for standout performance*. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.

Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness. *Annu. Rev. Psychol.*, *47*, 307-338.

Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Hillestad, T. (2003). Lederskapets dilemma når hierarkiene faller. *Magma*, (2).

Hjertø, K. B. (2013). *Team*. Bergen: Fagbokforlaget.

Humphrey, S. E., Morgeson, F. P., & Mannor, M. J. (2009). Developing a theory of the strategic core of teams: A role composition model of team performance. *Journal of Applied Psychology*, *94*(1), 48-61.

Janicik, G. A., & Bartel, C. A. (2003). Talking About Time: Effects of Temporal Planning and Time Awareness Norms on Group Coordination and Performance. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, *7*(2), 122–134.

Jeffery, A. B., Maes, J. D., & Bratton-Jeffery, M. F. (2005). Improving team decision-making performance with collaborative modeling. *Team Performance Management*, *11*(½), 40-50.

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Boston: Harvard Business School Press.

King, N. (2004). Using interviews in qualitative research. I C. Cassel, & G. Symon (Red), *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. (s. 11-22). London: Sage.

Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *Academy of Management*, *24*(4), 691-710.

LePine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E., & Saul, J. R. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: Test of multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, *61*, 273-307.

---

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Locke, E. A., Latham, G. P., & Erez, M. (1988). The determinants of goal commitment. *Academy of Management Review*, 13(1), 25-39.

Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90(1), 125-152.

Luecke, R. (2004). *Creating teams with an edge: The complete skill set to build powerful and influential teams*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Marks, M., 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.

Mathieu, J. E., & Schulze, W. (2006). The Influence of Team Knowledge and Formal Plans on Episodic Team Process-Performance Relationships. *Academy of Management Journal*, 49(3), 605-619.

Menzela, E. (1997). Effective teams. *CPA Journal*, 67(9), 62-63.

Mofoss, R., Nederberg, L., Schei, V., & Sverdrup, T. (2012). De første avgjørende minuttene?. *Praktisk økonomi og finans*, 28(1), 35-50.

Norton, W. J., & Sussman, L. (2009). Team Charters: Theoretical Foundations and Practical Implications for Quality and Performance. *The Quality Management Journal*, 16(1), 7-17.

Rico, R., Sánchez-Manzanaraes, M., Gil, F., & Gibson, C. (2008). Team implicit coordination process: A team knowledge-based approach. *Academy of Management Review*, 33(1), 163-184.

Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (2007). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152.

Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-140.

Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2008). On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human Factors*, 50, 540-547.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6. utg.). Harlow: Pearson Education Limited.

Shure, G. H., Rogers, M. S., Larsen, I. M., & Tassone, J. (1962). Group planning and task effectiveness. *Sociometry*, 25(3), 263-282.

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.

Steiner, I. D. (1972). *Group process and productivity*. New York: Academic Press.

Stewart, G. L., Fulmer, I. S., & Barrick, M. R. (2005). An exploration of member roles as a multilevel linking mechanism for individual traits and team outcomes. *Personnel Psychology*, 58(2), 343-365.

Sverdrup, T.E. (2014). Psykologiske kontrakter i team. *Scandinavian Journal of Business Research*, 28(2), 118-135.

---

Sverdrup, T. E., & Schei, V. (2015). "Cut Me Some Slack": The Psychological Contracts as a Foundation for Understanding Team Charters. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1-28.

Tasa, K., Taggar, S., & Seijts, G. H. (2007). The development of collective efficacy in teams: A multilevel and longitudinal perspective. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 17-27.

Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (3. utg.). Fagbokforlaget.

Thompson, L. (2014). *Making the Team: A guide for managers* (4. utg.). Essex. Pearson Education Limited.

Van de Ven, A. H., & Huber, G. P. (1990). Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. *Organization Science*, 1, 213-219.

Wegge, J., & Haslam, S.A. (2005). Improving work motivation and performance in brainstorming groups: Effects of three group goal setting strategies. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 400–430.

Weingart, L. R. (1992). Impact of Group Goals, Task Component Complexity, Effort, and Planning on Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 682-693.

Wilkinson, N. L., & Moran, J. W. (1998). Team Charter. *The TQM Magazine*, 10(5), 355-361.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5. utg.). Newbury Park: CA: Sage.

Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations* (6. utg.) New Jersey: Prentice Hall.

Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowsky, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 60*, 647-680.

Zaccaro, S. J., Rittman A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly, 12*, 451-483.



---

## 8. VEDLEGG

### Vedlegg 1: Spørreskjema møte 1

#### Spørreskjema 1

Navn (undersøkelsen er anonym, og navnet vil ikke bli publisert):

Ranger utsagnene fra 1-7 etter din individuelle oppfatning, der 1 er uenig og 7 er enig.

#### Mål

1. Det er klart hva dette teamet skal oppnå
2. Det er en klar plan for hvordan teamets mål skal nås

#### Normer og roller

3. I det første møtet avklarte vi hvilke roller medlemmene i arbeidsgruppen skal ha
4. I det første møtet avklarte vi spilleregler for hvordan vi skal jobbe sammen

#### Kommunikasjon

5. I dette teamet deler vi relevant informasjon
6. I dette teamet kan jeg si hva jeg mener

#### Tidsbruk

7. I dette teamet jobber vi effektivt

#### Klima

8. Jeg har tillit til de andre i teamet
9. I dette teamet behandler vi hverandre med respekt

#### Motivasjon

10. Jeg ønsker å bidra til at dette teamet lykkes
11. I dette teamet opplever jeg at mitt bidrag blir verdsatt

#### Innstilling

12. Jeg er positivt innstilt til dette teamarbeidet

#### Utfyllende spørsmål

13. Var det noe spesielt ved dette møtet som var positivt?
14. Var det noe spesielt ved dette møtet som var negativt?
15. Hva er dine forventinger til teamet og prosessen videre?

## Vedlegg 2: Spørreskjema møte 2-4

### Spørreskjema 2-4

Navn (undersøkelsen er anonym, og navnet vil ikke bli publisert):

Ranger utsagnene fra 1-7 etter din individuelle oppfatning, der 1 er uenig og 7 er enig.

#### Mål

1. Det er klart hva dette teamet skal oppnå
2. Det er en klar plan for hvordan teamets mål skal nås

#### Normer og roller

3. I dette teamet har medlemmene klare roller
4. I dette teamet har vi klare spilleregler for hvordan vi jobber sammen

#### Kommunikasjon

5. I dette teamet deler vi relevant informasjon
6. I dette teamet kan jeg si hva jeg mener

#### Tidsbruk

7. I dette teamet jobber vi effektivt

#### Klima

8. Jeg har tillit til de andre i teamet
9. I dette teamet behandler vi hverandre med respekt

#### Motivasjon

10. Jeg ønsker å bidra til at dette teamet lykkes
11. I dette teamet opplever jeg at mitt bidrag blir verdsatt

#### Innstilling

12. Jeg er positivt innstilt til dette teamarbeidet

#### Utfyllende spørsmål

13. Var det noe spesielt ved dette møtet som var positivt?
14. Var det noe spesielt ved dette møtet som var negativt?
15. Hva er dine forventinger til teamet og prosessen videre?

## Vedlegg 3: Resultater fra spørreskjema

Tabellen viser gjennomsnittscoren for medlemmene etter hvert møte, samt gjennomsnittscorene for alle møtene. Nummereringen av spørsmålene i tabellen tilsvarer spørsmål 1-12 i vedlegg 1 og 2.

<b>Spørreundersøkelse</b>					
<b>Spørsmål</b>	<b>Møte</b>				<b>Gjennomsnitt</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	
<b>1 Mål</b>	5,8	5,8	5,4	6,4	5,85
<b>2 Strategi</b>	5,6	5,2	4,8	5,2	5,20
<b>3 Roller</b>	4,6	5,4	5,4	5,4	5,20
<b>4 Spilleregler</b>	4,6	5,2	5,6	5,2	5,15
<b>5 Dele informasjon</b>	6,2	6,0	6,6	6,4	6,30
<b>6 Si hva jeg mener</b>	5,8	5,8	6,2	6,0	5,95
<b>7 Effektivitet</b>	6,0	5,4	5,4	4,8	5,39
<b>8 Tillit</b>	6,4	6,4	6,2	6,2	6,30
<b>9 Respekt</b>	6,8	6,6	6,6	6,4	6,60
<b>10 Bidra til å lykkes</b>	6,8	6,6	6,8	6,8	6,75
<b>11 Verdsatt</b>	6,3	6,4	6,4	6,4	6,36
<b>12 Positiv innstilling</b>	6,6	6,6	6,6	6,4	6,55
<b>Gjennomsnitt</b>	5,96	5,95	6,00	5,96	5,97

## Vedlegg 4: Intervjuguide 1 (Teamleder)

### Intervjuguide første runde (teamleder)

Tidsbruk: 30 minutter

Anledning til å stille oppfølgingsspørsmål

Teksten i parentesene er eksempler vi kunne ta opp hvis medlemmene stod fast

Intervjuguiden var tentativ, og andre spørsmål ble stilt i tillegg, ut fra det deltakerne sa

#### Generelt

1. Kan du fortelle kort om din bakgrunn? (utdanning, arbeid, år i kommunen)
2. Kan du fortelle litt om dine tanker rundt det første møtet? (generelt)
3. Kan du fortelle om tidligere erfaringer med lignende teamarbeid som har påvirket ditt arbeid i dette teamet (hvordan du jobber og forholder deg til de andre)
4. Har du jobbet med noen av de andre i teamet tidligere, i så fall hvem og i hvilken sammenheng?

#### Oppstart

Mål:

5. Kan du fortelle litt om teamets mål?
6. I hvilken grad opplever du at de andre fikk en klar oppfatning av teamets mål?
7. I hvilken grad opplever du at dere fikk avklart hva som ligger i mandatet på en god måte? (eksempelvis samfunnsansvar)

Handlingsplan:

8. Hva er dine tanker rundt handlingsplanen som du gikk gjennom på møtet?
9. Hva er dine forventninger til gjennomføringen av handlingsplanen?

Samhandlingsplan:

10. Hvordan tenker du at dere skal jobbe sammen i dette teamet? (regler for hvordan dere skal jobbe sammen, beslutningstaking, avbrytelser)
11. Hadde du tenkt gjennom dette i forkant av møtet?

**Prosess**

Normer:

12. Opplevde du at det etablerte seg normer eller måter dere gjør ting på allerede i det første møte, i så fall hvilke? (avbrytelser/replikker, hvem snakker mest, sklir diskusjonen ut, mye uformell prat)

Roller:

13. Kan du fortelle litt om fordelingen av ansvarsområder i det første møtet?

Trygghet:

14. Kan du fortelle litt om klimaet i teamet?

15. I hvilken grad opplever du trygghet knyttet til å dele dine tanker og meninger? (Hva bidro til å skape/ikke skape slik trygghet?)

Kommunikasjon:

16. Hvordan opplevde du kommunikasjonen i møtet? (alle deler info, bekreftelse) (Hvorvidt føler du at de andre lytter til det du sier?)

Konflikt:

17. Opplevde du at det var uenigheter i det første møtet, og hvordan forholdt du deg i så fall til dette?

Engasjement:

18. Hvordan opplever du engasjementet i teamet? (sak, teamprosess)

**Annet**

19. I hvilken grad føler du at det første møtet la et godt grunnlag for resten av samarbeidet? (innhold, klima)

20. Har du noe annet på hjertet?

## Vedlegg 5: Intervjuguide 1 (Medlemmer)

### Intervjuguide første runde (medlemmer)

Tidsbruk: 30 minutter

Anledning til å stille oppfølgingsspørsmål

Teksten i parentesene er eksempler vi kunne ta opp hvis medlemmene stod fast

Intervjuguiden var tentativ, og andre spørsmål ble stilt i tillegg, ut fra det deltakerne sa

#### Generelt

1. Kan du fortelle kort om din bakgrunn? (utdanning, arbeid, år i kommunen)
2. Kan du fortelle litt om dine tanker rundt det første møtet? (generelt)
3. Kan du fortelle om tidligere erfaringer med lignende teamarbeid som har påvirket ditt arbeid i dette teamet (hvordan du jobber og forholder deg til de andre)
4. Har du jobbet med noen av de andre i teamet tidligere (i så fall hvem og i hvilken sammenheng)?

#### Oppstart

Mål:

5. Kan du fortelle litt om teamets mål?
6. I hvilken grad opplever du at dere fikk avklart hva som ligger i mandatet på en god måte? (eksempelvis samfunnsansvar)

Handlingsplan:

7. Hva er dine tanker rundt handlingsplanen som Marie gikk gjennom på møtet?
8. Hva er dine forventninger til gjennomføringen av handlingsplanen?

Samhandlingsplan:

9. Hvordan tenker du at dere skal jobbe sammen i dette teamet? (regler for hvordan dere skal jobbe sammen, beslutningstaking, avbrytelser)

**Prosess**

Normer:

10. Opplevde du at det etablerte seg normer eller måter dere gjør ting på allerede i det første møte, i så fall hvilke? (avbrytelser/replikker, hvem snakker mest, sklir diskusjonen ut, mye uformell prat)

Trygghet:

11. Kan du fortelle litt om klimaet i teamet?

12. I hvilken grad opplever du trygghet knyttet til å dele dine tanker og meninger? (Hva bidro til å skape/ikke skape slik trygghet?)

Kommunikasjon:

13. Hvordan opplevde du kommunikasjonen i møtet? (alle deler info, bekreftelse) (Hvorvidt føler du at de andre lytter til det du sier?)

Konflikt:

14. Opplevde du at det var uenigheter i det første møtet, og hvordan forholdt du deg i så fall til dette?

Engasjement:

15. Hvordan opplever du engasjementet i teamet? (sak, teamprosess)

Teamleder:

16. Kan du fortelle om teamleders rolle i det første møtet? (tydelig, styrer møtet)

**Annet**

17. I hvilken grad føler du at det første møtet la et godt grunnlag for resten av samarbeidet? (innhold, klima)

18. Har du noe annet på hjertet?

## Vedlegg 6: Intervjuguide 2 (Teamleder og medlemmer)

Vedlegget viser utgangspunktet for intervjuguide 2. Dette utgangspunktet ble tilpasset hvert enkelt medlem ut fra deres svar på spørreundersøkelsene og det første intervjuet. Spørsmålene i innrykk er forslag til oppfølgingsspørsmål. Intervjuguiden var tentativ, og andre spørsmål ble stilt i tillegg, ut fra det deltakerne sa.

### Intervjuguide andre runde (teamleder og medlemmer)

#### Åpningsspørsmål

1. Kan du fortelle litt om hvordan du synes arbeidet i teamet fungerer?
2. Nå som dere har jobbet sammen en stund, hvordan synes du teamarbeidet har utviklet seg?
  - Har det utviklet seg slik du forventet?

#### Mål

3. Kan du kort beskrive hva teamet skal levere?
4. Føler du at dere har en felles forståelse av hva teamet skal levere?
  - Hvis ja: Er denne felles forståelsen noe som har utviklet seg etterhvert, eller har det vært slik fra starten av?
  - Hvis nei: Hvorfor tror du det er slik?
5. Hva tenker du om hvordan dere har diskutert og avklart det som ligger i mandatet, for eksempel dette med samfunnsoppdraget?
  - Tror du det hadde vært hensiktsmessig å avklare dette tidligere?
6. Hva er dine tanker knyttet til det å bli ferdig i tide?

#### Motivasjon

7. Kan du fortelle om samholdet i teamet?
8. I hvilken grad føler du at dine bidrag blir ansett som viktige og tatt med videre i arbeidet?
  - Hva gjør dette med ditt ønske om å bidra videre?
9. I hvilken grad synes du at du har blitt involvert og fått interessante arbeidsoppgaver?



- 
10. Vi har lagt merke til at Wenke og Marie skriver det meste av utredelsen, hva tenker du om dette?
- Hvordan har dette påvirket ditt eierskap til arbeidet?
  - Har ditt eierskap til arbeidet endret seg gjennom prosessen?
11. Hvordan har ditt ønske om å bidra i arbeidet endret seg over tid?
12. Opplever du at det har utviklet seg noen uskrevene regler i løpet av samarbeidet, i så fall hvilke?
- Be om order / Replikk
  - Mobilbruk / Leser i papirene mens andre snakker

### **Koordinering**

13. I hvilken grad synes du at arbeidsprosessen har vært oversiktlig?
14. Hva er dine tanker rundt planen for arbeidet, både overordnet og i hvert møte?
15. Hvordan synes du teamleders rolle har utviklet seg i løpet av arbeidet?
16. Hva er dine tanker knyttet til avklaringen av roller og ansvarsområder?
- Har du savnet en tydeligere avklaring på dette?
  - Hvis det hadde vært tydeligere avklaring av roller og ansvarsområder, hvordan tror du dette hadde påvirket arbeidet?
17. Hvordan synes du delegeringen av oppgaver har vært?
18. I hvilken grad føler du at dere avslutter en diskusjon før dere går videre til neste?
- Opplever du at dere klarer å holde dere til saken, eller sklir diskusjonene lett ut?
19. Hvordan synes du teamets effektivitet har utviklet seg?
20. I lys av at dere har ulike perspektiver, hvordan synes du kommunikasjonen har vært?

### **21. Oppstart**

22. Har andre team du har vært med i hatt oppstartsfase der dere har diskutert for eksempel mål, tidsplan, forventninger, roller, spilleregler osv.?
23. Hvordan synes du oppstartsfasen i dette teamet fungerte?
- Hva tror du dette har hatt å si for teamets arbeid og utvikling?
24. Føler du at du har fått påvirke hvordan dere skal ha det i teamet og hvordan dere skal jobbe?
25. Hvis du var leder for teamet, hva ville du gjort i det første møtet?

26. Er det noe ved dette teamet du synes har fungert spesielt bra?

27. Er det noe ved dette teamet du synes har fungert dårlig?

### **Generelt**

28. Har du noen tanker rundt det at møtet som skulle vært 15.04 ble avlyst?

- Opplever du ofte at ting blir avlyst og utsatt i jobbsammenheng?

29. Hvordan synes du klimaet i teamet har utviklet seg?

30. Føler du at det har oppstått uenigheter i løpet av samarbeidet?

31. Er det noe annet du har lyst til å fortelle?

### **Hvis vi får tid**

32. Føler du at du får satt av nok tid til å jobbe med dette prosjektet?

33. Vi har lagt merke til at det av og til blir veldig lange innlegg i møtene, hva er dine tanker om dette?

## Vedlegg 7: Samtykkeerklæring

### **Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt i FOCUS-programmet**

FOCUS-programmet er et forskningsprosjekt der Norges Handelshøyskole (NHH) og ulike næringslivsaktører samarbeider om å utvikle kunnskap om norske bedrifter. Målet er å bidra til utvikling av teorier og perspektiver for fremtidige foretaksløsninger. I vår studie, som er en del av FOCUS-programmet, vil vi se på hva oppstartsfasen i team har å si for teamets utvikling og prestasjon.

I denne forespørselen ber vi deg om å delta i vårt forskningsprosjekt. Det er helt frivillig å delta i prosjektet og du kan på hvilket som helst tidspunkt trekke deg uten begrunnelse. Vi vil samle inn data via observasjon, intervjuer og spørreskjema. Observasjonene og intervjuene vil bli tatt opp på bånd og notater vil bli tatt underveis. Dataene vil bli brukt i vår masteroppgave og vi hadde satt stor pris på om du vil delta ☺

Alle data som samles inn vil bli anonymisert når vi leverer oppgaven 20. juni 2016, du vil derfor ikke kunne gjenkjennes. Forskerne i FOCUS-programmet vil få tilgang til de anonymiserte dataene, og de er underlagt taushetsplikt. Dataene vil i tillegg bli behandlet konfidensielt.

Ved å signere denne erklæringen samtykker du i å delta i studien. Har du spørsmål i forbindelse med denne henvendelsen, eller ønsker å bli informert om resultatene fra undersøkelsen når de foreligger, kan du gjerne ta kontakt med oss på adressene under.

Vennlig hilsen

Kristine Damli og Mina Evjen

Kristine Damli

[kristinedamli@gmail.com](mailto:kristinedamli@gmail.com) / 95050201

Mina Evjen

[minaevjen@gmail.com](mailto:minaevjen@gmail.com) / 45614010

Therese E. Sverdrup

Førsteamanuensis, Institutt for Strategi og Ledelse, NHH

[therese.sverdrup@nhh.no](mailto:therese.sverdrup@nhh.no) / 55 95 96 10

Vidar Schei

Professor, Institutt for Strategi og Ledelse, NHH

[vidar.schei@nhh.no](mailto:vidar.schei@nhh.no) / 55 95 98 71

Jeg har mottatt skriftlig informasjon og er villig til å delta i studien.

Signatur \_\_\_\_\_

Mail \_\_\_\_\_