



# Disrupsjon i team

En longitudinell studie av hvordan et team håndterer nye medlemmer og hvilken betydning det har for teamets utvikling

**Therese Kvamme Hitland & Chantal Pauleen Larsen**

**Veiledere:**

**Therese E. Sverdrup**

**Vidar Schei**

Selvstendig utredning innen hovedprofilen Strategi og Ledelse.

Et ledd i FOCUS-programmet.

NORGES HANDELSHØYSKOLE

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

# SAMMENDRAG

I denne masterutredningen så vi hvordan et team håndterte nykommere og utviklet seg i etterkant. I teamet vi studerte utgjorde disrupsjonen to nye medlemmer. Vi ønsket å se nærmere på hvordan teamet opplevde, håndterte og tilpasset seg nykommerne. Studien var longitudinell og gav derfor tilgang på data fra tiden før, underveis og etter disrupsjonen hadde inntruffet. Dette gav oss et rikt og dyptgående datagrunnlag, som ble samlet inn over en lengre tidsperiode ved hjelp av semi-strukturerte intervjuer og observasjoner. På bakgrunn av innsamlet data, så vi hvordan teamets håndtering av nykommere og utvikling ble påvirket av hvordan ulike prosesser som teamet gikk gjennom.

Vi identifiserte fire prosesser som direkte bidro til teamets håndtering og utvikling; planleggingsprosessen, opplæringsprosessen, sosialiseringsprosessen og tilpasningsprosessen. For at planleggingsprosessen skulle være god var det nødvendig at teamet visste om disrupsjonen på forhånd og identifiserte behovet for dette. Opplæringsprosessen reduserte tiden nykommerne utgjorde et forstyrrende element, noe som kom av aktivitetene utarbeidet i planleggingsprosessen. Videre ble sosialiseringsprosessen som startet samtidig med opplæringsprosessen, preget av nykommernes ulike prioritering av det relasjonelle aspektet ved teamarbeid. Dette førte til at det oppstod psykologiske kontraktsbrudd på bakgrunn av denne ulikheten og den ene nykommeren gikk saktere gjennom sosialiseringsprosessen. Tilpasningsprosessen startet også samtidig som de to sistnevnte prosessene, hvor teamet tilpasset seg disrupsjonen gjennom å endre og formalisere rutiner samt målvisualisering. Selv om teamet opplevde en disrupsjon som endret både teamsammensetning og krevde flere endringer, opplevde vi ikke at det gav et negativt utfall for teamets overordnede prestasjon og måloppnåelse.

# FORORD

Denne masterutredningen er skrevet innenfor hovedprofilen Strategi og Ledelse, som en del av masterstudiet i Økonomi og Administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Utredningen utgjør 30 studiepoeng, og er en del av forskningsprosjektet FOCUS (Future Oriented Corporate Solution).

Vi vil først og fremst takke prosjekteier som gav oss tilgang til teamet vi fulgte i tre måneder i forbindelse med utredningen. Videre vil vi takke alle medlemmene av teamet som brukte tid og ressurser som resulterte i et rikt og nyansert datagrunnlag. Deres villighet til å dele utfordringer, suksesser og reflektere over vanskelige problemstillinger har vært uvurderlig for studiens gjennomførbarhet.

Studien har gitt oss mulighet til å utforske aspekter ved teamarbeid som vi fant interessante og spennende. Vi jobber begge i team i forbindelse med jobb ved siden av studie, og gjenkjente flere problemstillinger som oppstod i teamet vi fulgte. Dette gjorde at vi fikk utnyttet kunnskap og læring fra studien og anvendt denne underveis i vår egen arbeidshverdag.

Videre vil vi takke våre samboere som har holdt ut med oss gjennom denne tidkrevende og utfordrende prosessen. De har vært vår kilde for utløp for frustrasjon, stress og ikke minst en støtte når det har vært lange dager på skolen. Vi vil også takke hverandre for et godt samarbeid og et vennskap vi vil sette pris på resten av livet. Denne utredningen vil være et produkt av tillit, latter og ekte vennskap.

Helt til slutt vil vi takke FOCUS og våre to kunnskapsrike veiledere, Therese E. Sverdrup og Vidar Schei ved Institutt for Strategi og Ledelse på Norges Handelshøyskole. Takk for innspill, kunnskap og tilbakemeldinger underveis i utarbeidelsen av denne masterutredningen. Vi vil nok en gang takke for deres forståelse og engasjement som strekker seg forbi det vi hadde forventet.

*”For time and the world do not stand still. Change is the law of life. And those who look only to the past or the present are certain to miss the future.”*

John F. Kennedy (1963)

# INNHALDSFORTEGNELSE

<b>1.0 INTRODUKSJON</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Bakgrunn</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Formål</b> .....	<b>2</b>
<b>1.3 Struktur</b> .....	<b>3</b>
<b>2.0 TEORI</b> .....	<b>4</b>
<b>2.1 Team</b> .....	<b>4</b>
2.1.1 Definisjon.....	4
2.1.2 Teamkontrakt .....	5
2.1.3 Kommunikasjon.....	6
<b>2.2 Disrupsjon i team</b> .....	<b>6</b>
2.2.1 Definisjon.....	7
2.2.2 Teamtilpasning.....	7
2.2.3 Rutiner og kunnskapsanvendelse .....	9
2.2.4 Planlegging .....	10
<b>2.3 Nykommere</b> .....	<b>11</b>
2.3.1 Åpenhet.....	11
2.3.2 Sosialiseringprosess.....	12
<b>2.4 Psykologiske kontrakter</b> .....	<b>15</b>
2.4.1 Kontraktsbrudd .....	17
<b>2.5 Bidrag og posisjonering</b> .....	<b>18</b>
<b>3.0 METODE</b> .....	<b>20</b>
<b>3.1 Forskningstilnærming</b> .....	<b>20</b>
<b>3.2 Forskningsdesign</b> .....	<b>21</b>
3.2.1 Longitudinell studie .....	22
<b>3.3 Kontekst</b> .....	<b>23</b>
<b>3.4 Datainnsamling</b> .....	<b>24</b>
3.4.1 Oversikt over datainnsamling .....	24
3.4.2 Observasjon.....	26
3.4.3 Intervju.....	28
3.4.4 Intervjuguide .....	30

3.4.5 Gjennomføring av intervju.....	31
3.4.6 Intervjurunde 1.....	33
3.4.7 Intervjurunde 2.....	34
<b>3.5 Analyse av data .....</b>	<b>35</b>
3.5.1 Transkribering.....	36
3.5.2 Koding og operasjonalisering .....	36
3.5.3 Narrativ strategi .....	37
3.5.4 Visuell kartlegging.....	38
<b>3.6 Evaluering av metode .....</b>	<b>38</b>
3.6.1 Validitet.....	39
3.6.2 Reliabilitet.....	42
3.6.3 Forskningsetikk.....	45
<b>4.0 RESULTATER.....</b>	<b>48</b>
<b>4.1 Narrativ historie.....</b>	<b>49</b>
4.1.1 Bakgrunn.....	49
4.1.2 Oppstartsaktiviteter .....	50
4.1.3 Møter.....	51
<b>4.2 Analyse.....</b>	<b>54</b>
4.2.1 Visuelt kart.....	54
4.2.2 Planleggingsprosessen .....	57
4.2.3 Opplæringsprosessen .....	59
4.2.4 Sosialiseringprosessen.....	65
4.2.5 Tilpasningsprosessen .....	71
<b>5.0 DISKUSJON.....</b>	<b>79</b>
<b>5.1 Planleggingsprosessen.....</b>	<b>80</b>
<b>5.2 Opplæringsprosessen.....</b>	<b>81</b>
<b>5.3 Sosialiseringprosessen .....</b>	<b>82</b>
<b>5.4 Tilpasningsprosessen .....</b>	<b>84</b>
<b>5.5 Begrensninger og videre forskning.....</b>	<b>86</b>
<b>5.6 Praktiske implikasjoner .....</b>	<b>87</b>
<b>6.0 KONKLUSJON.....</b>	<b>89</b>
<b>7.0 REFERANSER.....</b>	<b>91</b>

<b>8.0 VEDLEGG .....</b>	<b>97</b>
<b>8.1 Vedlegg 1: Samtykkeerklæring .....</b>	<b>97</b>
<b>8.2 Vedlegg 2: Intervjuguide 1 .....</b>	<b>99</b>
8.2.1 Teamleder .....	99
8.2.2 Originale teammedlemmer .....	101
8.2.3 Nye teammedlemmer .....	103
<b>8.3 Vedlegg 3: Intervjuguide 2 .....</b>	<b>105</b>
8.3.1 Teamleder og originale teammedlemmer .....	105
8.3.2 Nye teammedlemmer .....	108
<b>8.4 Vedlegg 4: Spørreundersøkelse for statusmøte .....</b>	<b>111</b>

# 1.0 INTRODUKSJON

## 1.1 Bakgrunn

Endring i teamsammensetting er noe teammedlemmer i stadig økende grad må forholde seg til og håndtere i hverdagen. Burke, Stagl, Salas, Pierce & Kendall (2006) peker på at i moderne organisasjoner er endringer og disruptive hendelser en realitet. Disruptive hendelser er en forstyrrelse i teamet som avviker fra dets dagligdagse rutiner og oppgaver (Zelmer-Bruhn, 2003). Litteraturen beskriver disrupsjon og teamtilpasning som et komplekst fenomen og et fremvoksende forskningsområde (Rosen, Bedwell, Wildman, Fritzsche, Salas & Burke, 2011; Waller, 1999).

Nykommere i team krever tid og ressurser for å kunne bli en del av teamet, og vi kan derfor se på dette som en disruptiv hendelse for et etablert team (Thompson, 2014). Teamtilpasning og sosialisering av nykommere er dynamiske prosesser, hvor utfallet er et resultat av en utvikling over en lenger tidsperiode (Burke et al., 2006; Moreland & Levine, 1982; Thompson, 2014). Tidligere studier har hovedsakelig benyttet tverrsnittundersøkelser for å studere fenomenet disrupsjon (Burke et al., 2006). På bakgrunn av dette har forskere ytret et behov for flere longitudinelle studier innen disrupsjonsforskningen, hvor tilpasningsprosessen studeres mens den foregår (Baard, Rench, Kozlowski, 2014; Christian, Christian, Pearsall & Long, 2017; Maynard, Kennedy & Sommer, 2015; Rosen et al., 2011). Med et ønske om å bidra til dypere innsikt på dette området, har vi studert et team i dets virkelige kontekst over et lengre tidsrom.

I vår studie har teamets mulighet til å forberede seg hatt betydning for hvordan de tilpasset seg disrupsjonen. Etter et dypdykk i litteraturen på dette området, oppdaget vi at det var en mangel på studier som tar for seg hvordan teamets kontekst og disrupsjonens art påvirker teamtilpasning (Baard et al., 2014; Burke et al., 2006; Christian et al., 2017; Illgen, Hollenbeck, Johnson & Jundt, 2005; Maynard et al., 2015). Vi vet altså mindre om karakteristikken og prosessene som påvirker suksessfull teamtilpasning (Christian et al., 2017), og det er derfor et behov for mer dyptgående forskning på disrupsjon og teamtilpasning (Baard et al., 2014; Maynard et al., 2015). På grunn av denne mangelfulle forskningen på de ulike faktorene som påvirker en teamtilpasning, ønsket vi å utforske dette nærmere.



## 1.2 Formål

I dagens stadig mer dynamiske og komplekse organisatoriske hverdag hvor omstendighetene er under kontinuerlig endring, stilles det høyere krav til tilpasningsevne (Burke et al., 2006; Maynard et al., 2015). Rosen et al. (2011) peker på at organisasjoner fortsatt har en lang vei å gå når det gjelder å implementere vitenskapelige funn på området inn i sineorganisasjonsmodeller. Av den grunn ville vi utforske et team som opplever disrupsjon og endring i en virkelig organisatorisk setting. Teamet vi studerte opplevde en disrupsjon i form av å få flere medlemmer i løpet av prosjektperioden. Følgelig ville vi undersøke hvordan teamet håndterte og utviklet seg i lys av dette.

Formålet med denne studien er dermed å oppnå dybdekunnskap og bidra med ny innsikt som både organisasjoner og akademia kan dra nytte av. Med utgangspunkt i dette formulerte vi følgende problemstilling:

*Hvordan håndterer et team nye medlemmer og hvilken betydning har det for teamets utvikling?*

For å besvare problemstillingen har vi utført en longitudinell studie som har gitt oss innsikt i hvilke prosesser og karakteristikk ved disrupsjonen som påvirket håndtering og utvikling. Nærmere bestemt hvordan konteksten til teamet, som var kjent med disrupsjonen på forhånd, og det ulike relasjonelle fokuset til nykommerne påvirket de ulike prosessene og således hvordan teamet håndterte og utviklet seg i lys av disrupsjonen. Funnene i denne studien viser hvordan ulike prosesser som foregår både før, under og etter disrupsjonen påvirker hvordan teamet evner å håndtere disrupsjonen samt utvikler seg i lys av den. På bakgrunn av at dette er en unik case, så kan vi ikke slå fast at alle funnene vil gjøre seg gjeldende i andre team. Det kan derfor være aktuelt å etterprøve funnene på andre lignende type team, for å avsløre mer om hvordan de ulike prosessene henger sammen og vil påvirke et teams evne til å takle en disrupsjon.

## 1.3 Struktur

Oppgaven er delt inn i åtte kapitler, som videre er delt inn i hensiktsmessige delkapitler. Vi har allerede presentert bakgrunnen for oppgaven og formålet i kapittel en. I kapittel to vil ta for oss relevant teori som vil danne det teoretiske grunnlaget for denne utredningen, samt fortelle hva teorien ikke kan gi oss svar på. Kapittel tre vil redegjøre for studiens forskningsdesign og metode for datainnsamling og analyse. Vi gir også en vurdering av studiens styrker og svakheter samt etiske hensyn. Resultatene fra utredningen presenteres i kapittel fire, hvor den narrative historien sammen med analysen danner grunnlaget for diskusjonen som kommer i kapittel fem. Konklusjonen av oppgaven legges frem i kapittel seks og i kapittel syv finner man referansene. Alle vedlegg kommer helt til slutt i kapittel 8.

## **2.0 TEORI**

I dette kapitlet vil vi presentere det teoretiske grunnlaget for vår studie. Disrupsjon og teamtilpasning er et fremvoksende forskningsområde, men hvor det få som har sett på hvilke prosesser og egenskaper som påvirker en teamtilpasning. Basert på muligheten for planlegging, psykologiske kontrakter og de prosessene som har gjort seg gjeldende for hvordan teamet vi studerte har håndtert og videre tilpasset seg disrupsjonen, vil vi presentere hva eksisterende litteratur sier på de respektive områdene. Nærmere bestemt vil vi presentere relevant teori om team, disrupsjon i team, nykommere og psykologiske kontrakter. Teoriene vil fungere som bakteppe og utgangspunkt for diskusjonen av våre egne funn fra studien som vi har gjennomført i kapittel 5. Avslutningsvis vil vi gi en oppsummering av teorien samt belyse aspekter ved teorien vi anser som mangelfull, og hvor vi ser at vår studie kan bidra.

### **2.1 Team**

I dette delkapitlet vil vi presentere teori om team som vil være beskrivende for hva vi forstår som et team i denne utredningen. Vi vil først gi en definisjonsavklaring av team, før vi går nærmere inn på teamets eksistens og formål. Til slutt går vi inn på teori om teamkontrakt og kommunikasjon i team, da dette er elementer som har vært sentrale for hvordan teamet vi studerte håndterte disrupsjonen og tilpasset seg i etterkant.

#### **2.1.1 Definisjon**

Et team kan defineres på flere ulike måter. Thompson (2014) definerer et team som en uavhengig samling av individer som deler ansvaret for spesifikke utfall av en organisasjon. Definisjonen til Hjertø (2013) er derimot mer samlende og beskrivende for det teamet vi har studert. Han definerer et team som en arbeidsgruppe som arbeider over en bestemt tid med et bestemt formål. Gruppemedlemmene har differensierte roller og oppgaver, samt et solidarisk ansvar for å innfri gruppens mål. Medlemmenes opplevde trivsel og læring er gruppens grunnleggende bestanddel. Videre peker Hjertø (2013) på at et team strekker seg lenger enn at det bare tilsvarer en gruppe eller en sum av mennesker. Erkjennelsen og følelsen av det kollektive ansvaret for sluttresultatet er den drivende kraften i teamet.

Når et team skal starte opp, begynner teammedlemmene bevisst å utforske teamet og forsøke å etablere en sosial struktur (Kozlowski & Bell, 2001). Først vil de definere hva teamets

oppgave er, for deretter å kartlegge hvordan denne kan utføres best mulig. Team eksisterer for å oppnå et mål, og medlemmene i teamet er gjensidig avhengig av hverandre for å oppnå dette (Thompson, 2014). Gjensidig avhengighet innebærer at teammedlemmene ikke kan oppnå deres mål alene, men heller må stole på hverandre for å møte deres felles mål (Thompson, 2014). Dette kan være eksempelvis informasjon, ekspertise, støtte og ressurser. Det er vanlig å anta at målene som teamet setter seg bør være klart definert samt realistisk å oppnå, nettopp fordi et team, per definisjon, eksisterer for å oppnå et mål (Hjertø 2013; Thompson, 2014). En av årsakene til dette behovet for et realistisk mål, er at målet også er ment å være en motivasjonsfaktor ved at det er oppnåelig. Litteraturen til Hecht, Allen, Klammer & Kelly (2002) og Shea & Guzzo (1987) viser denne sammenhengen mellom teamets tro på at de kan oppnå målet og teamprestasjon. Selv om en antar at målet er klart for teamet, er dette derimot ikke alltid tilfellet. Målet kan nemlig fremstå som klart og tydelig for noen medlemmer, mens det er uklart for andre (Thompson, 2014). En feil mange team gjør er å ikke identifisere hvorvidt alle er kjent med teamets hensikt, men bare fortsette videre med arbeidet. Da går man glipp av målet som en motivasjonsfaktor og teamet kan oppleve manglende målfokus.

Etablerte team er et team som i stor grad er styrt av et sett med relativt stabile normer, rolleforventninger og delte kunnskaps- og meningssystemer. Disse har blitt til over tid, gjennom sosial samhandling og arbeidet teamet utfører (Kozlowski & Bell, 2001). Teamet vi har studert er et etablert selvstyrt prosjektteam. Et prosjektteam er en form for team som har en bestemt tidsbegrensning (Cohen & Bailey, 1997). Det er ofte en overordnet leder som setter teamets mål og formål, mens teamet selv bestemmer fremgangsmåte og gjør det som skal til for å oppnå målet (Thompson, 2014).

### **2.1.2 Teamkontrakt**

For å få til god samhandling i teamet kan det være hensiktsmessig med en teamkontrakt for å klargjøre eksempelvis normer, roller og beslutningsregler (Mofoss, Nederberg, Schei, & Sverdrup, 2012). En teamkontrakt er en plan for hvordan medlemmene i teamet skal samarbeide (Mathieu & Rapp, 2009). Teamkontrakten representerer en enighet i teamet som vil legge føringer for fremtidige handlinger og prosesser, samt bidra til å minimere dysfunksjonalitet i teamet. Innholdet og omfanget av kontrakten bør tilpasses teamets situasjon, men trenger ikke være formelt utformet (Mathieu & Rapp, 2009). Hjertø (2013)

mener derimot at kontrakten bør oppdateres underveis og etterhvert som teamet møter ulike problemstillinger som gjør at den bør revideres.

### **2.1.3 Kommunikasjon**

Når omgivelser er i endring spiller kommunikasjon en vesentlig rolle, da det er essensielt for utvikling og oppdatering av eksisterende arbeidsmåter (Burke et al., 2006; Christian et al., 2017). Videre er også kommunikasjon viktig for at teammedlemmene skal ha mulighet til å følge opp og hjelpe hverandre gjennom utveksling av nyttig og relevant informasjon underveis i prosjektet (Burke et al., 2006). En kvantitativ undersøkelse av Pinto og Pinto (1990) indikerer at det er en sterk sammenheng mellom kommunikasjon og et prosjekts suksess. Av dette ser vi kommunikasjon kan være et nyttig verktøy for å formidle kunnskap, rutiner og forventninger til hverandre.

For deling av informasjon og erfaringer underveis i teamet og prosjektets levetid, skiller vi mellom formell og uformell kommunikasjon. Formelle kommunikasjonskanaler innebærer strukturerte møter og at viktig informasjon skrives ned (Smith, Smith, Olian, Sims, O'Bannon & Scully, 1994). Uformell kommunikasjon er typisk spontane samtaler og ustrukturerte møter. Team som arbeider i en avslappet atmosfære og samarbeider godt, benytter i større grad uformell kommunikasjon. Dette ser ut til å ha positiv effekt på prosjektets suksess (Pinto & Pinto, 1990). Smith et al. (1994) finner til motsetning at denne sammenhengen sannsynligvis er negativ, og hevder på grunnlag av sine funn at det bør eksistere et visst nivå av formell kommunikasjon. Videre peker den samme studien på at behovet for formell kommunikasjon vil sannsynligvis øke med størrelsen på teamet, som en reaksjon på den mer strukturerte og begrensede kommunikasjonen som foregår i et større team. For å redusere usikkerhet rundt informasjonsdeling i både større og mindre team, bør team som har utviklet en teamkontrakt, allerede i denne spesifisere spillereglene for god kommunikasjon (Hjertø, 2013).

## **2.2 Disrupsjon i team**

I dette delkapittelet vil vi presentere teori om disrupsjon i team. Vi anser i denne studien nykommere som en disrupsjon, på bakgrunn av Phillips, Liljenquist & Neale (2009) sin definisjon av nykommere. De definerer en nykommer til et team som et hvert teammedlem som ikke var en del av teamet når det startet, og som kan oppleves som en forstyrrelse til

teamets normer, kommunikasjonsflyt og den sosiale samhandlingen i teamet. Vi starter med en definisjonsavklaring, før vi ser på hvordan et team kan oppnå tilpasning og læring i teamet for å komme best ut av disrupsjonen.

### **2.2.1 Definisjon**

Disrupsjon i team kan defineres på flere ulike måter, avhengig av hvilken form den har i den aktuelle settingen. Waller (1999) omtaler disrupsjon som uforutsette hendelser som skaper opphold i de dagligdagse rutinene, hvor endringen skaper en situasjon hvor teamet har begrenset med erfaring og kunnskap. En disrupsjon kan også defineres som en hendelse som bryter med de eksisterende normene i teamet, og som kan gi utfordringer og mulighet til å endre teamets prestasjoner gjennom tilpasning (Kennedy, Sommer & Maynard, 2013). Morgeson & DeRue (2006) forklarer disrupsjon som en uventet hendelse som avbryter teamets rutiner, og som teamet ikke helt vet hvordan de skal løse. Teamet vi har studert visste at den disruptive hendelsen kom til å inntreffe, derfor kom den ikke som en overraskelse på dem. Likevel anser vi definisjonene som beskrivende for disrupsjonen vi har studert og at de fremhever sentrale kjennetegn ved hva som karakteriserer en disrupsjon. Følgelig vil denne studien ta utgangspunkt i disse definisjonene i den videre utredningen.

Videre gir ikke litteraturen noe bestemt indikasjon på hvilken type hendelse eller situasjon som kan omtales som disruptiv for et team. Hoch & Kozlowski (2014) anser enhver endring som krever en justering i det etablerte som en disrupsjon. Eksempelvis ser DeRue, Hollenbeck, Johnson, Ilgen, & Jundt (2008) på endring i teamsammensetning som en form for disrupsjon, hvor prestasjoner påvirkes av hvordan teamet tilpasser seg endringen. Av dette forstår vi at hva som utgjør en disruptiv hendelse for et team, varier med kontekst og må defineres av den enkelte ut fra hvordan disrupsjonen fremtrer og utarter seg. I teamet vi har studert har et etablert team fått to nye medlemmer som, som følgelig utgjør den disruptive hendelsen for teamet.

### **2.2.2 Teamtilpasning**

Et disruptivt element i teamets hverdag, skaper en mulighet for teamet til å evaluere, endre eller bryte med eksisterende rutiner og arbeidsmåte (Morgeson & DeRue, 2006). Evnen til å respondere og gjøre nødvendige justeringer i relasjon til forstyrrelsen, omtales som teamtilpasning (Maynard et al., 2015; Hoch & Kozlowski, 2014). Ifølge Burke et al. (2006)

skjer teamtilpasning når et team aktivt anvender teamets samlede ressurser for å kunne håndtere situasjonen som har oppstått. Det kan under slike omstendigheter være fordelaktig med et team som består av medlemmer som samarbeider godt, og som aktivt søker hverandres input for å håndtere utfordringer som oppstår (Driskell, Goodwin, Salas, & O'Shea, 2006). Det er fordi teamets tilpasningsevne til disrupsjonen vil avgjøre hvordan den forstyrrende hendelsen vil påvirke teamets arbeid mot målet. Mulige utfall kan være vekst i form av endring og innovasjon i teamet eller det kan være status quo (Burke et al., 2006). Teamet bør etterstrebe førstnevnte, ettersom den representerer en større potensiell gevinst for teamprestasjonen gjennom forbedring av rutiner og arbeidsoppgaver.

Det er derimot lite hjelp i at teamet evner å tilpasse seg, dersom teamet ikke aktivt klarer å tilegne seg ny lærdom gjennom tilpasningsprosessen (Burke et al., 2006). Teamlæring innebærer utvikling av kunnskap, og er en kognitiv prosess som inkluderer tilegnelse av ny kunnskap, evner og oppgavehåndtering. Det er derimot ikke sikkert dette leder til en faktisk endring i teamet. Teamlæring kan bli sett på som en prosess som medfører permanente endringer i teamet, som resultat av teamets samhandling til å finne løsninger gjennom å dele, kombinere og bruke hverandres kunnskap og innspill. Kunnskapen er i denne prosessen tilegnet gjennom prøving og feiling, diskutere hverandres ulikheter åpent, forme nye rutiner samt justere strategien sin ved behov (Edmondson, 1999). Av dette forstår vi at teamtilpasningen er bruken, differensieringen og integreringen av teamlæringen (Burke et al., 2006).

Disrupsjon i team er imidlertid fortsatt et fremvoksende forskningsområde, og det er behov for mer litteratur rundt hvilken kontekst og omstendigheter et team tilpasser seg (Christian et al., 2017). Det er fordi det generelt sett er mindre kunnskap om karakteristikkene ved den disruptive hendelsen som påvirker tilpasningen (Christian et al., 2017). Baard et al. (2014) stiller seg spørsmålet om hva teamet egentlig tilpasser seg samt hvilke mekanismer som ligger til grunn for akkurat den tilpasningen det respektive teamet har gjort. Ulike prosesser samt disrupsjonens art syntes å ha vært avgjørende for hvordan teamet evnet å tilpasse seg. Med dette til grunn presenterer vi nå teori som vil hjelpe å forstå hvordan teamet håndterte nykommerne samt utviklet seg i lys av disrupsjonen.

### **2.2.3 Rutiner og kunnskapsanvendelse**

Vi har sett av den presenterte teorien at endringer i rutinene hang tett sammen med håndteringen av en disrupsjon og kan anses som et utfall av teamtilpasningen. Av den grunn vil vi nå gå nærmere inn på hvorfor det kan være fordelaktig med rutineendringer når en disrupsjon inntreffer samt hva som kan påvirke teamets villighet til å endre dem.

Rutineendringer kan sees på som en form for kunnskapsanvendelse (Zelmer-Bruhn, 2003), og kan være hensiktsmessig tiltak for å håndtere en disrupsjon (Bechky & Okhuysen, 2011). Ifølge Zelmer-Bruhn (2003) skaper disrupsjonen i seg selv et mulighetsvindu for endringer i rutinene til teamet. Den representerer en slags pause for teamet, som gir dem mulighet til å reflektere over hvorvidt de har behov for endring. Poenget er imidlertid ikke å søke etter feil og skape misnøye hva gjelder de rutinene som allerede er satt, men heller å forstå dem bedre og identifisere hva som virkelig fungerer og ikke i etterkant av disrupsjonen. Utfordringen med dette er derimot at dersom teamet ikke anvender teamets samlede ressurser og medlemmenes individuelle egenskaper, så vil den nye kunnskapen bare bli liggende latent i teamet (Burke et al., 2006; Day & Lance, 2004). Som resultat vil ikke teamet kunne dra nytte av kunnskapen for å tilpasse seg den situasjonen som har oppstått for å bedre teamets evner og prestasjoner.

Team som har opparbeidet rutiner sammen og måter å kommunisere på, vil gjerne i større grad forsøke å holde fast ved det etablerte, til tross for at rutinene bør endres som følge av disrupsjonen (Harrison, Mohammed, McGrath, Florey & Vanderstoep, 2003). Dette kan begrense teamets prestasjoner, fordi de kan gå glipp av verdifull kunnskap som kan gjøre teamet bedre (Zelmer-Bruhn, 2003). Edmondson (1999) peker imidlertid på at dersom teamet har repeterende oppgaver med lite behov for endring eller modifikasjon, så vil det være bortkastet tid å granske disse rutinene ytterligere. Dersom teamet derimot står overfor endringer eller usikkerhet så kan risikoen for å kaste bort tid være liten i forhold til den potensielle gevinsten som kommer av å ta en pause fra de dagligdagse gjøremålene og utnytte disse endringsmulighetene. Det kan derimot forekomme at teamet har begrenset myndighet eller frihet til å gjøre de nødvendige endringene (Burke et al., 2006). Dette begrenser teamets mulighet til å aktivt gjøre noe med saken, og vil således være en hemmende faktor når disrupsjonen håndteres. Ifølge Burke et al. (2006) kan teamets evne til teamlæring nemlig øke



med graden av autonomi, og være en konsekvens av at medlemmene med økt autonomi føler økt eierskap til sine handlinger og dermed selv kan initiere endringer der det trengs.

#### **2.2.4 Planlegging**

Et teams evne til å planlegge for en disrupsjon kan spille en vesentlig rolle i teamets tilpasning (Christian et al., 2017; Sverdrup, Schei & Tjølsen, 2016; Waller, 1999), da disruptive hendelser i team kan bidra til å produsere stress, usikkerhet og tidspress i teamet (Morgeson, 2005). For å redusere disse forstyrrende elementene til teamarbeidet, kan det være hensiktsmessig å forberede seg på det som kan inntreffe. Dette innebærer blant annet å utforme en plan for hvordan teamet skal behandle det forstyrrende elementet (Burke et al., 2006; Morgeson, 2005). Ifølge Burke et al. (2006) er det under denne formuleringen flere variabler som vil påvirke hvor effektiv denne planen vil være. Blant annet er det viktig at teamet oppnår en felles forståelse for situasjonen de er i, og utformer planen med fokus på hvordan målet vil påvirkes samt hvordan fremtiden kan se ut i lys av den endringen som situasjonen medfører. Et tidlig grep teamet kan ta, hvis det er kjennskap til en utvidelse, er å allerede i teamkontrakten foreslå en struktur for hvordan de skal ta imot nye medlemmer og hvordan disse skal integreres i teamet på en mest mulig effektiv måte (Hjertø, 2013). Det gir dem mulighet til å allerede i startfasen utvikle rutiner og arbeidsprosesser som er tilpasset et større team. Videre trekker Morgeson (2005) frem at en faktor som kan påvirke hvordan teamet håndterer disrupsjonen er tidligere erfaringer med lignende hendelser. Det kan gi økt forståelse for hvordan hendelsen vil påvirke nøyaktig deres team og dermed være i stand til å utforme en plan samt gjennomføre den, basert på hva de vet fungerte og hva som ikke fungerte.

Når disrupsjonen inntreffer og den utformede planen skal settes i livet, må teamet gå aktivt inn for å gjennomføre denne korrekt (Burke et al., 2006; Christian et al., 2017). Gjennom denne fasen er det viktig at teammedlemmene følger opp hverandre og ser om det er behov for støtte (Marks & Panzer, 2004). Samtidig må teamet kunne kommunisere og koordinere sine aktiviteter effektivt gjennom hele gjennomføringen (Burke et al., 2006). På den måten får samtlige informasjon om eventuelle situasjoner som krever endring eller behov for ny kunnskap underveis i utførelsen av planen, i tillegg til at koordinering bidrar til å skape god flyt i arbeidet. Ifølge Christian et al. (2017) er det imidlertid kritisk at utarbeidelsen av planen

har vært god nok for at suksessfull teamtilpasning skal finne sted, men denne sammenhengen er noe som må forskes ytterligere på.

## 2.3 Nykommere

Som følge av at nykommere utgjør det disruptive elementet i teamet vi har studert, vil vi i dette delkapittelet presentere teori om nykommere. Så lenge nykommeren krever ekstra oppmerksomhet fra de originale teammedlemmene og ikke kan utføre oppgaver selvstendig på lik linje med dem, anser vi nykommeren som et disruptivt element til teamets arbeidshverdag. Som tidligere definert er nykommere de medlemmene som ikke var en del av teamet fra oppstarten. De som var en del av teamet fra oppstarten, omtales som de originale teammedlemmene eller det etablerte teamet.

Vi starter med å se hva teorien sier om hvordan teamets ulike behov for nye medlemmer har innvirkning på teamets grad av åpenhet. Deretter går vi nærmere inn på hvilken atferd og handlinger som kan utøves av de originale teammedlemmene og nykommeren for at han skal oppnå status som fullverdig medlem.

### 2.3.1 Åpenhet

Når et team får flere medlemmer, innebærer det en endring i teamets sammensetning. Denne endringen kan være en strategisk handling, eller som en nødvendighet på bakgrunn av teamets natur (Ziller, 1965). Ifølge Moreland & Levine (1982) er det ulike faktorer som spiller inn på hvilken holdning og atferd de originale teammedlemmene har mot nye medlemmer. Først og fremst er grad av åpenhet for endring i teamsammensetning avhengig av teamets stabile struktur og suksessnivå på det tidspunktet de nye medlemmene kommer inn (Kozlowski & Bell, 2001; Ziller, 1965; Ziller & Behringer, 1960). Når et team får nye medlemmer, representerer nykommeren en potensiell trussel til endring i noe som syntes å fungere fra før (Ziller & Behringer, 1960). Dette kan bidra til at det er mindre rom for nykommerne å komme med innspill, og heller er utsatt for å bli presset inn i normene og rutinene som teamet har utviklet fra før (Kozlowski & Bell, 2001; Ziller, 1965; Ziller & Behringer, 1960).

En annen faktor som kan ha innvirkning på teamets grad av åpenhet til nye medlemmer er teamets bemanningsnivå (Barker, 1968). Generelt sett er det en fremsatt hypotese at en nykommer vil bli assimilert lettere inn i grupper som selv innser at det er behov for ekstra

medlemmer (Ziller, 1965). Ziller (1965) definerer assimilering som prosessen der en nykommer etablerer et positivt forhold til teamet den har blitt en del av, og teamet i sin tur anser nykommeren som en integrert del av den sosiale enheten. I løpet av denne fasen forsøker teamet å lære nykommeren en atferd, tankegang og følelser som teamet har bestemt som optimal, slik at vedkommende kan bidra mer til å oppnå teamets overordnede mål (Moreland & Levine, 1982).

Et team kan være overbemannet eller underbemannet (Barker, 1968). En underbemannet team har for få medlemmer til å utføre den oppgaven de er satt til å gjøre, mens en overbemannet team har for mange medlemmer til å utføre den jobben de er satt til å gjøre. Team under de ulike bemanningsnivåene kan lykkes med å oppnå målet til tross for omstendighetene de jobber under, men Barker (1968) argumenterer for at underbemannede team er mer villig til å ta imot nye medlemmer, enn de som er overbemannet. Nykommere er dermed antatt å bli lettere akseptert av et team med lavt bemanningsnivå (Moreland & Levine, 1989).

### **2.3.2 Sosialiseringssprosess**

Når det kommer nye medlemmer til et team, startes en gjensidig sosialiseringssprosess (Moreland & Levine, 1982; Thompson, 2014). Dette er en toveis prosess hvor begge parter aktivt former hverandres atferd, hvilket er essensielt for at medlemmene skal jobbe sammen videre og koordinere sine bidrag. Sosialisering har generelt blitt sett på som en mekanisme for å få nye medlemmer inn i eksisterende team gjennom assimilering (Kozlowski & Bell, 2001; Moreland & Levine, 1982). Kozlowski & Bell (2001) peker på at sosialisering av nykommere er særlig viktig fordi det hjelper å opprettholde eksisterende normer, forventninger og felles meningssystemer (Kozlowski & Bell, 2001). Videre bidrar det til å forsterke teamets sosiale samhandling og arbeidsdynamikk, hvilket er essensielt for at et team skal fungere på lengre sikt. Nykommere og gjensidig sosialisering kan således være en effektiv måte å få endring i rutine på, som potensielt kan gi teamet tilførsel av ny kunnskap som kan tas i bruk for å bedre teamets prestasjoner ytterligere (Zelmer-Bruhn, 2003; Moreland & Levine, 1982).

Sosialiseringssprosessen er en dynamisk prosess som foregår over et lengre tidsrom, hvor nykommeren går gjennom ulike faser av en rolleovergang. Rolleovergang innebærer endring i teamets og individets forpliktelsesnivå og forhold til hverandre (Moreland and Levine, 1982). Overgangen kan være fra nykommer til å bli et fullverdig teammedlem, noe som er det

overordnede målet med en sosialiseringssprosess. Fullverdige medlemmer er dem som kan identifisere seg mest med teamet, og som har alle privilegiene og ansvaret assosiert med teammedlemskap (Moreland & Levine, 1982). Når dette stadiet er oppnådd, er det ikke lenger nødvendig å vie dette medlemmet ekstraordinær tid og oppfølging. Følgelig er ikke dette medlemmet lenger et disruptivt element i teamets arbeidshverdag. Hvilken kategori et teammedlem faller innenfor, avhenger av individets forpliktelse til teamet og teamets oppfattelse av den (Moreland & Levine, 1982).

### **Oppstartsaktiviteter**

Når det kommer nye medlemmer til et team, er det ikke uvanlig at det etablerte teamet markerer det gjennom ulike aktiviteter (Moreland & Levine, 1982). Dette er for å anerkjenne den nyetablerte relasjonen mellom teamet og nykommeren. Eksempler på hva dette kan være er gaver, fester, råd eller andre goder (Lewicki, 1981). I tillegg til å anerkjenne det nyetablerte forholdet, er dette også en taktikk for å øke nykommerens forpliktelse til teamet (Lewicki, 1981; Moreland & Levine, 1982). Særlig fordi nykommeren ofte stiller spørsmål eller undertrykker meninger som ikke er akseptert hos de opprinnelige teammedlemmene, utgjør nykommeren en trussel til teamets integritet uansett hvor positive kvaliteter vedkommende har (Ziller, 1965). Nykommeren er forventet å vise takknemlighet og akseptere disse godene ved sin inngang til teamet (Moreland & Levine, 1982).

For å bli en del av teamet vil nykommeren gjerne gjøre mye for å passe inn og lære det som kreves for å gjøre en god jobb (Moreland & Levine, 1982). Det innebærer imidlertid at han er forberedt på å lære og motta veiledning fra de originale teammedlemmene. At teamet stopper opp og gjør det som kreves for å få en god opplæring, kan være mer fordelaktig i forhold til måloppnåelse på lang sikt enn den tiden som spares ved å ikke gjøre det (Edmondson, 1999). En velfungerende opplæringsplan legger til rette for, og forventer, at en av de originale medlemmene skal formidle all essensiell informasjon til nykommeren (Rosen & Bates, 1967). Nødvendige ferdigheter kan eksempelvis være kunnskap, evne og motivasjon (Blau, 1960). Disse ferdighetene blir gjerne formidlet gjennom opplæring fra et originalt teammedlem. Hensikten er at nykommeren skal tilegne seg informasjon om hva som kreves i den respektive rollen han er blitt satt til, samt bestemte ferdigheter som kreves for å utføre jobben som et fullverdig medlem (Blau, 1960; Moreland & Levine, 1982; Rosen & Bates, 1967). Det innebærer blant annet å lære nykommeren passende atferd, tanker, følelser og evaluere hvor mye vedkommende bidrar til måloppnåelse (Moreland & Levine, 1982). Fra nykommeren sin

side peker Delobbe, Cooper-Thomas & De Hoe (2016) på at dess større tilknytning han har til de originale teammedlemmene, dess mer er han villig til å lære og tilpasse seg sitt nye arbeidsmiljø.

Moreland & Levine (1982) skiller mellom individ-basert sosialisering og kollektiv sosialisering. Individ-basert sosialisering innebærer at nykommeren blir opplært og assimilert alene, og er mer vanlig dersom ferdighetene som må tilegnes for å utføre en god jobb er komplekse. Kollektiv sosialisering innebærer at flere nykommere blir rekruttert, opplært og assimilert samtidig og på samme måte. Førstnevnte kan oppleves enklere for teamet, fordi de trenger bare å konsentrere seg om et medlem om gangen. På den måten har de mer kontroll over opplæringsprosessen. Over tid peker Moreland & Levine (1982) derimot på at dette kan føre til et team der medlemmenes egenskaper og tillærte kunnskaper avviker fra hverandre, som en følge av at opplæringsprosessen er lite konsekvent. Ved kollektiv sosialisering unngår man dette, fordi prosessene gjerne er mer standardisert. Nykommerne læres gjerne opp sammen og kan for eksempel bli sosialisert av hverandre, og således gjøre sosialiseringprosessen enklere for det etablerte teamet. Utfordringen med å sosialisere og lære opp nykommerne sammen, kan imidlertid være at de former en egen gruppe. Her samarbeider de med hverandre for å gjøre sosialiseringprosessen enklere for seg selv (Moreland & Levine, 1989). En faktor som kan være medvirkende til dette, er at nykommerne syntes at det kan være ubehagelig å komme inn i et etablert team særlig hvis; nykommerne er i mindretall i forhold til det opprinnelige teamet, føler seg annerledes enn det opprinnelige teamet eller føler de har lite informasjon om teamet generelt og er ukjente med dets medlemmer (Moreland & Levine, 1982).

Vanskelighetsgraden av prosessen vil avhenge av hvilke justeringer og tilpasninger som kreves av teamet og nykommeren for at de skal jobbe effektivt sammen med hverandre (Moreland & Levine, 1982; Ziller, 1965). Fra nykommeren sin side kan det være en utfordrende opplevelse å bli en del av et etablert team, da vedkommende har lav status i teamet og som oftest er underlagt de originale teammedlemmenes krav og regler (Moreland & Levine, 1982). De originale teammedlemmene foretar en vurdering på hvorvidt nykommeren har oppnådd status som fullverdig medlem basert på nykommerens bidrag mot målet. Samtidig søker de etter informasjon om hvorvidt nykommeren er enig med teamets felles meninger og verdier, samt om vedkommende deler teamets sosiale prioriteringer. Dette er fordi mennesker generelt sett tiltrekkes av mennesker som er mer lik seg selv (George, 1990;

Gruenfeld, Mannix, Williams & Neale, 1996; Moreland & Levine, 1982; Phillips et al., 2009). Av den grunn kan nykommerens opplevelse være mindre ubehagelig dersom det etablerte teamet er godt sammensveiset og det nye medlemmet ligner på resten av teamet, samt innehar ferdigheter som teamet trenger for å oppnå det overordnede målet (Ziller & Behringer, 1960).

Med utgangspunkt i det overnevnte er det flere taktikker nykommeren kan bruke for å oppnå status som fullverdig medlem (Moreland & Levine, 1989). En taktikk er å knytte seg særlig til en av medlemmene som allerede tilhører teamet (Moreland & Levine, 1982), eksempelvis via en mentor. Ifølge Rosen & Bates (1967) fungerer mentoren også som mer enn bare en kunnskapspost for nykommeren. Han er en rollemodell, som skal eksemplifisere og representere teamets overordnede mål til nykommeren. Slik at når de originale teammedlemmene identifiserer nykommeren med en av deres egne medlemmer, kan nykommeren raskere da bli sett på som et fullverdig teammedlem.

En annen taktikk for nykommeren kan være å bevisst vise frem sine personlige egenskaper som nykommeren tror vil bli verdsatt av sine nye kollegaer, samt skjule de han tror er negativt for å oppnå status som fullverdig medlem (Blau, 1960). Faren ved dette er imidlertid at teamet kan gå glipp av mye unik kunnskap og ferdigheter ved at alle er lik, da ulike egenskaper i et team er viktig for teamets funksjonalitet (Lipnack and Snaps, 2000). Moreland & Levine (1982) påstår likevel at dess mer lik nykommeren er de fullverdige medlemmene, og i den utstrekning han konsekvent møter teamets forventninger, vil han generere høyere forpliktelse og aksept fra teamet, og således oppnå status som fullverdig medlem. Motsatt vil teamet være mindre forpliktet til et medlem dersom han ikke møter teamets forventninger. Generelt sett er team mer knyttet til individer som hjelper dem å oppnå det overordnede målet, men også til individer som hjelper dem å tilfredsstille andre personlige behov (George, 1990; Gruenfeld et al., 1996; Phillips et al., 2009).

## 2.4 Psykologiske kontrakter

Fra den presenterte teorien under delkapittel 2.3 om nykommere, forstår vi at aksept for nykommeren i stor grad er avhengig av hvorvidt vedkommende innfrir teamets krav til sosial likhet og relasjonelle bånd. Ifølge Delobbe et al. (2016) er den tidlige fasen i sosialiseringprosessen ansett å være avgjørende i formingen og stabiliseringen av den

psykologiske kontrakten mellom nykommeren og de originale medlemmene. Av dette antar vi at dette også er med å påvirke hvor lenge nykommeren utgjør et disruptivt element til det etablerte teamet, basert på grad av oppfyllelse av den psykologiske kontrakten mellom partene. I dette delkapitlet vil vi presentere eksisterende teori om hvilke type kontrakter som kan oppstå, hva som kan føre til brudd på disse og hvordan det kan påvirke teamets videre samarbeid.

Psykologiske kontrakter omhandler relasjoner (Hjertø, 2013), og bygger på forventninger og forpliktelser som parter har til hverandre, men som ikke alltid blir snakket om (Rousseau, 1989). Psykologiske kontrakter er basert på relasjoner og er viktig for å generere tillit, etablere forventninger og skape normer (Coleman, 1988). Hjertø (2013) definerer relasjoner som den grunnleggende bestanddelen i et team. En relasjon mellom to parter kan forstås som et gjensidig bytteforhold der det utvikles forventninger og forpliktelser om hvordan partene skal samhandle (Sverdrup, 2014). I sosialiseringprosessen er det viktig at teamet informerer nykommeren om de nødvendige tilpasningene han er nødt til å gjøre for å kunne passe inn i teamets psykologiske kontrakt. Nykommere vil gjerne aktivt søke etter informasjon for å fylle inn hullene i kontrakten, om han er bevisst på at den eksisterer (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008).

Sverdrup (2014) skiller mellom to former for psykologiske kontrakter; oppgavebaserte og relasjonelle kontrakter. Disse differensierer i form av hvilken type forventning som stilles til partene i relasjon. En oppgavebasert kontrakt omhandler forventninger og forpliktelser til utførelsen av teamets oppgaver. Forventninger til informasjon, kunnskapsdeling, tilbakemeldinger, lik fordeling av arbeidsinnsats og høy kvalitet på arbeidet som gjennomføres er eksempler på dette. Relasjonsbaserte kontrakter omfatter det samme som den oppgavebaserte kontrakter, men strekker seg også til forventninger om å være der for hverandre utover selve oppgaven. Det innebærer eksempelvis å støtte hverandre og omgås sosialt.

Nøyaktig hva som påvirker et individs ønske om å bidra på ulike aspekter i teamet, vil sannsynligvis være preget av vedkommende tidligere erfaringer i team og i det respektive teamet (Sverdrup, 2014). Sverdrup (2014) finner i to kvalitative casestudier at teammedlemmer utvikler ulike typer kontrakter med hverandre, der noen gjerne er oppgavebaserte, mens andre også inneholder relasjonsbaserte elementer. Hjertø (2013) peker

imidlertid på at dersom bare én av relasjonene i teamet skjærer seg, kan det ødelegge hele teamets mulighet til å fungere.

### **2.4.1 Kontraktsbrudd**

Det er ikke alltid at forventningene og forpliktelsene mellom partene er avklart, noe som kan medføre at partene i relasjonen kan oppleve ulik grad av hvorvidt forventningene blir innfridd eller ei (Sverdrup, 2014). Et medlem kan oppfatte at de andre i teamet enten oppfyller forventningene om samhandling eller bryter disse. Hva partene skal gi og ta i en kontrakt, justeres basert på grad av oppfyllelse av den kontrakten som eksisterer mellom de partene. Dersom en av partene ikke oppfyller det som er forventet i henhold til den etablerte kontrakten, oppstår det kontraktsbrudd (Rousseau, 1989). Grad av oppfyllelse av en etablert kontrakt mellom to medlemmer, vil således prege medlemmenes relasjoner med de andre i teamet også (Sverdrup, 2014).

Ifølge Rousseau (1995) er ofte følelsen av at det har oppstått brudd subjektiv. Det kan gjøre at en part lettere føler at et brudd har oppstått, til tross for at det kanskje aldri har funnet sted i virkeligheten. I mange tilfeller kan også oppfattelsen av at det har oppstått brudd ha med kommunikasjonssvikt å gjøre, fremfor et faktisk brudd. I tillegg kan et brudd på den psykologiske kontrakten forekomme i god tro fra den som bryter (Rousseau, 1995). Det vil si at en part unnlater å samarbeide, i den forstand at vedkommende opptrer på en måte som undergraver partenes evne til å opprettholde sin relasjon, og for eksempelvis unnlater å delta i forsøk på å løse konflikter og misforståelser. Et brudd er ikke nødvendigvis negativt for teamet, men måten det håndteres på er vesentlig for hvordan utfallet for teamet blir (Sverdrup, 2014).

Antakelsen om hva teammedlemmene kan forvente av hverandre vil være påvirket av tidligere samarbeid, noe som også vil påvirke videre utvikling av partenes relasjoner. Det vil si at man på den ene siden vil styrke den psykologiske kontrakten gjennom et godt samarbeid og svekke den med dårlig samarbeid (Sverdrup, 2014). Utvikling av sterke relasjoner har nær tilknytning til samhold i teamet (Hjertø, 2013). Hjertø (2013) stiller imidlertid spørsmål rundt hvorvidt det egentlig er produktivt at eksempelvis prosjektteam har høyt fokus på samhold og relasjoner. Medlemmer i denne type team har gjerne hver sine oppgaver og kan gjennomføre arbeidsoppgaver uavhengig av hverandre, til tross for at de er gjensidig avhengig av



hverandre for å oppnå det overordnede målet. Å bruke for mye tid på teambuilding og samhold for å bli en bedre prosjektteam under slike omstendigheter, kan fort bli bortkastet og faktisk til og med true uavhengigheten til teammedlemmene.

## 2.5 Bidrag og posisjonering

Av den presenterte teorien, forstår vi at disrupsjon er et omfattende tema det er mye forsket på. Vi forstår også at den kan forekomme i ulike former og hvor alvorlig den er for et team, vil være avhengig av hvordan den håndteres. Tidligere studier har imidlertid benyttet tverrsnittsundersøkelser i stor grad for å studere fenomenet (Burke et al., 2006). Dette gjør at anbefalingene for hvordan en disrupsjon skal håndteres blir for generelle, da vi vet mindre om selve tilpasningsprosessen samt andre prosesser som fører til et suksessfullt utfall av disrupsjonen (Baard et al., 2014; Burke et al., 2006; Christian et al., 2017; Illgen, et al., 2005; Maynard et al., 2015). Vårt bidrag vil således være å utvide forskningslitteraturen ved å benytte en longitudinell studie som gir oss prosessdata over et lengre tidsrom. Ved å gjennomføre en slik studie fikk vi mulighet til å fange opp endringer, utviklinger og se hvordan prosesser utarter seg over tid. Prosesstudie gjorde også at vi fikk muligheten til å utvide forståelsen for hvilke prosesser som påvirker en teamtilpasning og hvordan disse henger sammen. Det er mangel på forskning som ser på disse prosessene og deres betydning for hvordan et team tilpasser seg. Vi vil derfor bidra med innsikt i hvordan prosessene ved disrupsjon i form av to nykommere, påvirker håndteringen og utviklingen til teamet.

Vi vet også at relasjoner i team er viktig for den felles samhandlingen (Hjertø, 2013). I tillegg vet vi at et nytt medlem blir vurdert som et fullverdig medlem ut fra sosial likhet, og hvorvidt vedkommende oppfyller forventningene til det etablerte teamet (George, 1990; Gruenfeld et al., 1996; Moreland & Levine, 1982; Phillips et al., 2009). Phillips et al. (2009) peker imidlertid på at fremtidig forskning bør vurdere hvordan den sosiale identiteten til nykommerne og de originale medlemmene påvirkes av relasjonene til det etablerte teamet. Dette danner grunnlaget for vårt ønske om å utvide litteraturen ved å se på hvordan de relasjonelle forholdene påvirker hvor lenge nykommerne ble et disruptivt element.

Vi har sett at det kan være hensiktsmessig for teamet å utarbeide en plan som tar for seg hvordan det disruptive elementet skal håndteres (Burke et al., 2006; Morgeson, 2005), samt at teamets evne til å utforme denne planen vil påvirke hvor godt teamet evner å tilpasse seg

(Christian et al., 2017; Sverdrup et al., 2016; Waller, 1999). Vi vet imidlertid mindre om viktigheten av at denne planen er god nok for at suksessfull teamtilpasning skal finne sted (Christian et al., 2017). Tilgang til prosessdata har gitt oss muligheten til å studere hvilken betydning planleggingsprosessen og kvaliteten av de planlagte aktivitetene, la til rette for hvordan teamet evnet å håndtere og utviklet seg. Samtidig finnes det mindre forskning på hvordan teamets kontekst og art påvirker teamtilpasningen (Burke et al., 2006; Baard et al., 2014; Christian et al., 2017; Illgen et al., 2005; Maynard et al., 2015). Således har vi til hensikt å bidra med innsikt i hvordan teamets kontekst gjorde det mulig å utarbeide en plan, og vurdere kvaliteten på denne ut i fra hvordan teamet evnet å håndtere nykommerne og utvikle seg.

## 3.0 METODE

I denne delen av oppgaven skal vi beskrive og argumentere for hvilken metode vi har brukt for å samle inn og analysere data. Først tar vi for oss valgt forskningsdesign, og ser nærmere på tilnærmingen vi har valgt. Deretter går vi dypere inn i hvordan vi har samlet inn data og hvordan den er blitt analysert. Tilslutt vil vi se på studiens forskningskvalitet og hvilke etiske hensyn vi har tatt underveis i utredningen.

### 3.1 Forskningstilnærming

Forskningsdesign er en overordnet plan for hvordan forskningsspørsmålet skal belyses og besvares (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Gjennom vår studie fulgte vi et prosjektteam som opplevde en disruptiv hendelse i form av to nye medlemmer. Utgangspunktet vi hadde for å studere nettopp dette teamet, var nykommere i team og hvordan teamet utviklet seg i etterkant. Utover dette hadde vi ingen formening om hvilke fenomener som kunne være fremtredende. Derfor ble et eksplorerende forskningsdesign hensiktsmessig da det er tilpasningsdyktig og fleksibelt, samtidig som det er godt egnet når man ønsker innsikt og forståelse av et problem (Saunders et al., 2016).

Det skilles hovedsakelig mellom induktiv og deduktiv forskningstilnærming. Induktiv tilnærming er når man tar utgangspunkt i innsamlet data for å utvikle et teoretisk perspektiv. Ved deduktiv tilnærming tar man utgangspunkt i etablert teori for å utforske sammenhenger (Saunders et al., 2016). Ettersom det var et eksplorerende design, og vi ikke helt visste hva vi så etter i begynnelsen, startet vi derfor med å observere teamet. Etter ytterligere innsamling og analysering av data kunne vi avdekke en rekke gjentakende og aktuelle fenomener. For å kunne nærmere forklare de fenomenene vi fant, anvendte vi teori om team, disrupsjon, nykommere i team og psykologiske kontrakter. Dette kjennetegner abduktiv tilnærming, som er en kombinasjon av induktiv og deduktiv tilnærming. Det innebærer at man gjerne starter med å avdekke interessante fenomen, for deretter å finne en plausibel teori om hvordan dette kan ha oppstått (Saunders et al., 2016). Denne studien benytter følgelig abduktiv tilnærming.

Hensikten med denne studien var dybdeforståelse for hvordan et team håndterer og tilpasser seg en disrupsjon i form av å få nye medlemmer. Ved innsamling av data kan man bruke enten kvalitativ eller kvantitativ metode. Ved kvantitativ metode samles det inn numeriske

data som kan brukes til å beskrive, forklare og predikere den sammenhengen man studerer. Kvalitativ metode betegner all datainnsamling og analyse som genererer ikke-numeriske data, som ord, meninger og handlinger. Metoden kan bidra til å gi rik og detaljert data om sosiale fenomener og om forskningsfelt hvor det ikke foreligger mye data fra før (Thagaard, 2013). Den fordrer også fleksibilitet til å tilpasse studien underveis (Saunders et al., 2016). For å få dyp innsikt og forståelse av teamet vi studerte var det vesentlig å avdekke teammedlemmenes personlige meninger, tanker og opplevelser i forbindelse med disrupsjonen. Dette kunne vi oppnå gjennom å stille åpne spørsmål under intervju, slik at medlemmene selv kunne legge vekt på det de syntes var viktig for dem innenfor det tema vi presenterte for dem. Ettersom vi ikke visste nøyaktig hva vi lette etter, var vi avhengig av både fleksibiliteten til å stille åpne spørsmål samt muligheten for å endre studiens vinkling underveis i prosessen. Dette gjorde kvalitativ metode til en naturlig fremgangsmåte for innsamling av data til denne studien.

Med dette til grunn kan vi konkludere at denne utredningen ble utført som en abduktiv-kvalitativ studie med eksplorerende design.

### 3.2 Forskningsdesign

Vi ønsket å studere teamet i dets vante omgivelser, uten at vi som forskere søkte å fremprovosere handlinger, ord eller følelser. Formålet var å bidra til økt kunnskap på feltet, og særlig hvordan et team håndterte en disrupsjon i form av nykommere. Av den grunn var casestudie en naturlig forskningsstrategi for oss. En casestudie er en grundig undersøkelse av et tema eller et fenomen i sin naturlige kontekst (Saunders et al., 2016), og brukes gjerne når man ønsker dypere forståelse av hvordan fenomener oppstår i virkeligheten (Yin, 2014).

For å samle inn data brukte vi to ulike datainnsamlingsmetoder; observasjoner og intervju. Ved å benytte flere metoder utførte vi det som kalles triangulering, som er nyttig for å forsikre seg om at innsamlet data gir riktig informasjon (Saunders et al., 2016). Ettersom vi utførte en kvalitativ casestudie, og søkte etter å skape mening av andre menneskers ord, tanker og handlinger, har triangulering vist seg å ha vært særlig viktig. Forskere oppfatter gjerne situasjoner ulikt fra hverandre, samtidig som ting kan tolkes annerledes enn hvordan teammedlemmene selv opplever dem. Observasjoner gir for eksempelvis ikke informasjon om medlemmenes tanker og opplevelser, mens intervjuet kan i sin tur bidra til å redusere eller rette opp eventuelle feiltolkninger samt at det kan gi ny innsikt i situasjoner som har blitt

observert (Krumsvik, 2014). Flere datainnsamlingsmetoder gav oss som forskere mulighet til å forsikre oss om at det vi har observert og det teammedlemmene deler med oss under intervju, stemmer overens.

Yin (2014) peker på at det er viktig å ta stilling til hvor mange caser som skal brukes. Det skilles mellom singel og multipl case. Vi fikk tilgang til et team som vi hadde mulighet til å følge over en lengre periode, fra disrupsjonen oppstod i teamet og perioden etter. Muligheten til å studere disrupsjon i en kontekst som få andre har studert tidligere, bidro til at casen ble unik. Dette kjennetegner singel case studie. På den andre siden hadde multipl case gitt oss muligheten til å studere flere caser og således øke studiens validitet (Saunders et al., 2016). Det hadde dog vært meget tid- og ressurskrevende, og ville ikke vært hensiktsmessig innenfor tidshorisonten til denne studien. Det ville ikke gitt den dybdeforståelsen som vi søkte etter. Ifølge Saunders et al. (2016) er det ikke gitt at multipl case produserer flere bevis for det fenomenet man studerer, og at valg av antall case bør bestemmes på bakgrunn av hensikten og unikheten med studien. Dette sammenfalt med våre intensjoner med studien, og det ble dermed naturlig å studere en enkel case i dybden, fremfor en overfladisk studie av flere.

Det skilles videre mellom er holistisk versus integrert case. Disse refererer til analysenivå, der man i en holistisk case har et analysenivå og ved integrert har man flere (Yin, 2014). I denne studien var vi opptatt av de prosessene som foregikk innad i teamet. Hva som foregikk på tvers av teamet og andre ledd i prosjektet, var dermed ikke relevant. Vi kan følgelig si at vi studerte teamet på et overordnet nivå, hvilket sammenfaller med det Yin (2014) beskriver som en holistisk casestudie.

### **3.2.1 Longitudinell studie**

Når det kommer nye medlemmer til et team, må hele teamet gjennomgå en sosialiseringfase før nykommerne kan bli regnet som fullverdige medlemmer (Moreland & Levine, 1982). Dette er en prosess som forløper over et lengre tidsrom. Det var dermed avgjørende at vi foretok en longitudinell studie, som innebar å samle inn en serie av øyeblikksbilder for å studere endring og utvikling over en tidsperiode (Hassett & Paavilainen-Mäntymäki, 2013; Saunders et al., 2016). Ved å observere og identifisere mønstre i handlinger over en lengre tidsperiode, fikk vi en del fordeler som man ikke får ved mer statiske forskningsmetoder. Det ga muligheten til å ikke utelukkende se det som skjer på bakgrunn av strategiske valg og

fremgangsmåter, men også mønstre som utvikler seg med tiden (Burke et al., 2006; Hassett & Paavilainen-Mäntymäki, 2013). Datagrunnlaget til denne studien ble samlet inn over en periode på omtrent tre måneder. Vi fikk dermed samlet inn en rekke prosessdata som gjorde det mulig å studere hele tidslinjen til teamet, fra de startet opp og til vi avsluttet datainnsamlingen. Det ga oss mulighet til å identifisere hvordan teamdynamikken hadde endret seg på denne tiden, samt hva som kunne være mulige årsaker.

### 3.3 Kontekst

Teamet vi har studert var et selvstyrt prosjektteam med oppstart i slutten av 2016. Ved oppstart hadde teamet fire medlemmer, men ble i begynnelsen av 2017 utvidet med to nye medlemmer. Vi fulgte teamet fra de nye medlemmenes oppstart og til slutten av mars 2017. Teamet besto da av en teamleder og fem teammedlemmer. På bakgrunn av vårt hovedfokus er nykommere i team, skilte vi mellom de fire originale teammedlemmene og de to nykommerne. Når vi snakker om teamet som helhet, omtales samtlige som teammedlemmer.

Det var en prosjektgruppe som hadde det overordnede ansvaret for prosjektet, og som ville stå for evaluering av prosjektets måloppnåelse og suksess. Denne gruppen satte teamets mål, stiller krav og foretar avgjørelser som er utenfor prosjektteamets kontroll. Teamet var selv ansvarlig for å nå målet og hadde stor autonomitet i forhold til dette.

Teammedlemmene var ansatt på prosjektbasis i den respektive organisasjonen, utelukkende til å jobbe med dette prosjektet. De som ble ansatt til prosjektet ble ansatt på bakgrunn av sine relasjons- og salgsferdigheter samt tidligere utdanning og arbeidserfaring. En forutsetning for ansettelse var at medlemmene selv skulle kunne relatere seg til dem som de nå skulle hjelpe videre ut i arbeidslivet. Samtidig var det vesentlig at teammedlemmene hadde relevant, men ulik, kompetanse slik at de kunne komplementere hverandre med kunnskap på de ulike områdene de skulle ansette unge arbeidsledige til.

Teammedlemmenes hovedoppgave var å rekruttere kandidater og matche dem med passende praksisbedrifter samt følge dem opp. Teamleder hadde i tillegg til dette, også det overordnede ansvaret for de andre teammedlemmenes fremdrift. Teamleder var også ansvarlig for den løpende kontakten med praksisplasser og rapporterer direkte til prosjekteier. Prosjektet hadde fått bevilget midler til ti medlemmer i prosjektteamet, men det ble bare ansatt fire i første

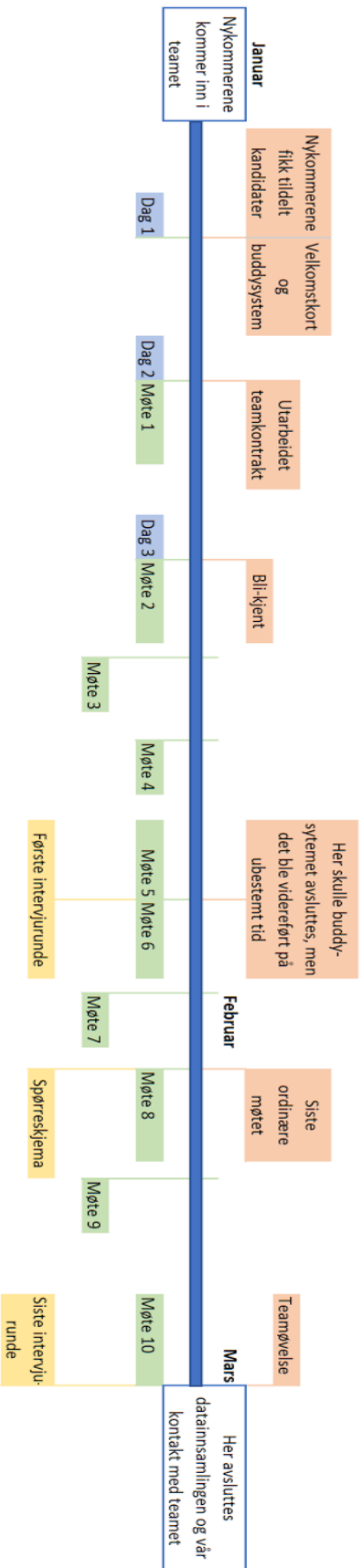
ansettelsesrunde med forbehold om at de skulle ansette flere etterhvert. De fire som ble ansatt var kjent med at antallet teammedlemmer kom til å øke i løpet av prosjektperioden etterhvert som arbeidsmengden økte.

## 3.4 Datainnsamling

Vi har samlet inn data gjennom observasjoner og intervju. Observasjonene gav oss informasjon om øyeblikksbilde fra et objektivt ståsted, om hva som skjedde akkurat der og da, mens intervjuene ga oss innsikt i teammedlemmenes personlige meninger og opplevelser. Kombinasjonen av disse datainnsamlingsmetodene bidro således til verdifull verifisering av funn og analyse (Krumsvik, 2014). I det følgende vil vi beskrive disse metodene samt gjøre rede for vår fremgangsmåte for innsamling av disse data.

### 3.4.1 Oversikt over datainnsamling

Oversikten på neste side viser den kronologiske rekkefølgen på møtene og intervjuene, og markerer vår start og avslutning av datainnsamling. Den er delt inn slik at de tre første dagene hvor det skjedde mye aktiviteter i forbindelse med nykommerne, er markert hver for seg. Møtene som fant sted i januar ble holdt to ganger i uken, og i februar deltok vi på tre møter fordelt over flere uker. I mars observerte vi et møte på slutten av måneden, hvor det hadde gått over en måned fra forrige observasjon.





### 3.4.2 Observasjon

Som følge av at dette er en eksplorativ studie der det i starten ikke var klart for oss nøyaktig hva vi ville utforske nærmere, var observasjoner en viktig del av datainnsamlingen. Årsaken til dette er at observasjoner gir muligheter for å hente mye informasjon om det objektet man studerer, som deretter kan bearbeides og spisses mot en problemstilling (Thagaard, 2013). Observasjon innebærer systematisk overvåking, opptak, beskrivelse, analyse og tolkning av andre menneskers atferd (Saunders et al., 2016). I vår studie var vi opptatt av hvordan medlemmene i teamet samhandler med hverandre i sine naturlige omgivelser. Det var derfor naturlig å bruke observasjoner, da vi fikk den unike muligheten til å gjøre nettopp dette. Observasjonene var en viktig del av vår datainnsamling, ettersom det ga oss mulighet til å se på hvordan teamet samhandlet i sin arbeidshverdag (jf. virkelige kontekst) samt hvordan dette utviklet og endret seg fra møte til møte. Innholdet i møtene relatert til prosjektet utover måloppnåelse, var ikke relevant for denne studien.

Teamet vi fulgte hadde to ukentlige møter, og i starten av datainnsamlingen deltok vi hyppig på disse for å observere utviklingen i det nylig utvidede teamet. Det skilles mellom ulike former for deltakelse, hvor form for deltakelse er avhengig av forskerens interaksjon og samhandling med dem som observeres (Saunders et al., 2016). Under møtene satt vi i samme rom som teammedlemmene og noterte hva vi direkte observerte samt våre umiddelbare tolkninger av situasjoner. Målet vårt for møtene var ikke å aktivt delta på dem, men å utelukkende observere det som skjedde i teamet og mellom medlemmene. Teammedlemmene var også kjent med hensikten vår med denne studien. Dette sammenfaller med det Krumsvik (2014) og Saunders et al. (2016) karakteriserer som “observatør som deltaker”. Observatør som deltaker innebærer at forskernes formål er kjent for teamet og at deres hovedrolle er å samle informasjon om det som observeres. Interaksjon med teammedlemmene kan forekomme dersom nødvendig, men i mindre grad enn andre former for deltakelse (Krumsvik, 2014; Saunders, 2016).

Ved observasjoner er det en balanse mellom nærhet og distanse, hvor begge bør være tilstede for å få meningsfull data (Thagaard, 2013). I forbindelse med det teamet vi observerte, var det viktig å ha et klart skille mellom oss og dem. Dette ble nødvendig fordi medlemmene er samme generasjon som oss og vi kunne dermed identifisere oss med dem. Å skille rollene var dermed avgjørende for vår objektivitet under innsamling av data. På den andre siden kan disse

likhetene ha bidratt til nærhet mellom partene, særlig med tanke på å ufarliggjøre oss som observatører. For å skille oss fra teammedlemmene valgte vi å sette oss helt på enden av møterommet, på to stoler mot veggen. Dermed var vi ikke med på møtene rundt bordet, og det var et klart fysisk skille mellom oss og dem. Denne symbolske handlingen ble gjort for at de ikke skulle oppleve vår observasjon som forstyrrende, da dette kunne påvirke hvordan de oppførte seg. Dette kunne ha endret grunnlaget for valg av metode ettersom vi ville studere et team i sin naturlige kontekst (Thagaard, 2013).

Underveis i observasjonene ble det tatt notater som omfattet direkte observerbare handlinger og våre tolkninger i forbindelse med dette. Ved å ta slike notater, ble det et skille mellom egne tolkninger og faktiske hendelser. Å ha klart skille mellom sine egne tanker og det som er observert, er viktig når man skal bruke observasjoner som datainnsamlingsmetode (Krumsvik, 2014). Når man aktivt tar notater underveis i observasjonen, ender man ofte opp med mye data. Notatene bør være fyldig nok til å skape et godt grunnlag for å huske tilbake på observasjonen som er gjort og bruke den aktivt som tolkningsgrunnlag. Vi endte opp med 75 sider med utfyllende stikkord fra observasjonene totalt. Thagaard (2013) understreker viktigheten å ta gode notater for å kunne håndtere den store mengden data som oppstår.

Etter hvert møte vi observerte hadde vi som forskere også et eget refleksjonsmøte hvor vi delte tanker og tolkninger rundt de observasjonene vi gjort. Vi endret ikke på våre egne notater av faktiske hendelser, ei heller våre egne personlige oppfatninger av hendelsene. Vi valgte heller å samle de observasjonene som begge opplevde hadde utmerket seg som interessant å studere nærmere, og hvor våre tolkninger ikke ekskluderte den andres og reflektere over disse.

Thagaard (2014) peker på at det under observasjoner ikke er uvanlig at det blir tatt opptak av det objektet som observeres. En viktig faktor å ta hensyn til når man velger å ta opptak, er at alle som tas lydopptak av er klar over dette, noe som kan medføre at informasjon holdes tilbake på bakgrunn av dette. Vi valgte å ikke ta lydopptak av møtene vi fikk overvære på bakgrunn av etiske årsaker. Teamet vi observerte håndterte sensitiv informasjon som ikke var av relevans for denne studien. Da vi ikke var opptatt av nøyaktig hva som ble tatt opp i møtene, men heller interaksjon og samhandling i teamet, opplevde vi ikke at lydopptak var en nødvendighet for å gjennomføre studien. Vi fokuserte heller på gode notater underveis og

felles refleksjon etter hvert møte. Dermed opplevde vi ikke at manglende lydopptak hindret oss i å samle inn gode kvalitative data gjennom observasjon.

Teamet hadde møte to ganger i uken, ett med teamet samt prosjektleder og ett der kun teamet møttes. Den første måneden valgte vi å observere samtlige møter. I midten av februar hadde vi deltatt på ni møter og følte vi hadde samlet inn tilstrekkelig med god data som ga grunnlag for videre forskning. Det var spesielt den første perioden med observasjoner som bidro til vinklingen av studien, mye basert på de mønstrene vi allerede da oppfattet som interessante. I samråd med veilederne ble det planlagt ytterligere to observasjonsmøter til med teamet før siste intervjurunde som fant sted i slutten av mars. Dette valgte vi å gjøre da det ville hjelpe oss å identifisere hvorvidt det hadde skjedd utvikling og endring i teamet som følge av disrupsjonen.

### **3.4.3 Intervju**

Et intervju er en samtale mellom forsker og intervjuobjekt, hvor forsker prøver å få tilgang på tanker, følelser og meninger som intervjuobjektet har i lys av aktuelle tema (Hassett & Paavilainen-Mäntymäki, 2013). Det kan bidra til innsikt i intervjuobjektets synspunkter og perspektiver hva gjelder de temaene som intervjuet er basert på og de tema man ønsker innsikt i (Thagaard, 2013). Denne formen for datainnsamling kan gi en unik mulighet til å oppnå forståelse for bakenforliggende tanker, opplevelser eller følelser i lys av de fenomenene som forskes på. Vi valgte å bruke intervju, da det gav oss tilgang på verdifull og nødvendig data som ikke kan hentes ut fra spørreskjema eller eksperiment (Saunders et al., 2016).

Intervju kan utføres i ulike settinger og med ulikt fokus, noe som former forberedelsene samt gjennomføringen av intervjuet. Strukturerte intervju preges av forhåndsskrevet spørsmål som har en bestemt rekkefølge som krever konkrete svar og tillater lite rom for intervjuobjektet til å snakke fritt. Et ustrukturert intervju er en mer uformell samtale mellom forsker og intervjuobjekt, hvor forsker former intervjuet underveis i lys av temaene intervjuobjektet bringer opp (Krumsvik, 2014). En mellomting hvor trekk fra begge metodene er inkludert, kalles et semi-strukturert intervju. Dette er også den formen for intervju som fremheves i forbindelse med litteratur om kvalitative intervju (Thagaard, 2013), og er intervjuformen vi valgte å benytte oss av i denne studien. Semi-strukturerte intervju er hensiktsmessig å bruke i

forbindelse med eksplorative studier, og studier hvor menneskelige relasjoner står i fokus (Saunders et al., 2016).

Ved å bruke semi-strukturerte intervju fikk vi muligheten til å stille både planlagte og spontane refleksjonsspørsmål til hvert enkelt teammedlem i forbindelse med de temaene vi ønsket dypere innblikk i. Måten spørsmålene ble stilt på, gjorde at respondentene selv fikk vektlegge det de syntes var viktig angående det tema vi stilte spørsmål om. Denne fremgangsmåten gjorde at vi ikke fremprovoserte svar hos teammedlemmene. Dette gav mye verdifull informasjon i forbindelse med de observasjonene vi allerede hadde gjort og bidro til å spisse problemstillingen ytterligere. Saunders et al. (2016) ser på dette unike aspektet ved bruk av semi-strukturerte intervju og understreker viktigheten av å la intervjuobjektet få muligheten til å tenke høyt.

Hassett & Paavilainen-Mäntymäki (2013) peker på at datainnsamling er en syklisk prosess som gjentas flere ganger i løpet av datainnsamlingsperioden. Dette gjorde vi ved å utføre to intervjurunder av alle seks teammedlemmene med en varighet på 30 minutter per intervju. Det første intervjuet ble utført etter at vi hadde observert teamet en liten periode, og hadde sett noen fenomener som vi ønsket å se nærmere på. Det andre intervjuet ble utført omtrent to måneder senere, rett etter den siste observasjonen vi gjorde av teamet. Ved å utføre to intervjurunder fikk vi mulighet til å identifisere endring og utvikling i teammedlemmenes tanker og meninger. Dette gav også innblikk i de endringene som teamet hadde i forbindelse med teamsammensetning og rutiner.

Når man stiller åpne spørsmål som gir intervjuobjektet stort spillerom, er det viktig å få fanget opp alle nyansene ved svaret som kommer. Dette lar seg i stor grad gjøre ved å bruke båndopptaker og notater, hvor man ordrett tar opp svaret samtidig som en kan umiddelbart skrive ned sine egne tanker rundt svaret (Thagaard, 2013). Vi hadde allerede i god tid før intervjuet informert om at vi kom til å ta opp intervjuene på båndopptak. Alle teammedlemmene skrev under på informasjonsskrivet og godkjente bruken av båndopptaker.

Et dilemma som Thagaard (2013) belyser er at man gjerne ønsker stor åpenhet under intervjuet, men samtidig at det ikke må være mer åpent enn det intervjuobjektet er komfortabel med. Vi informerte intervjuobjektene før og ved behov underveis i intervjuet at ingen skulle føle at de måtte svare på en slik måte at de ikke var komfortabel med intervjuet

når de gikk derfra. Samtidig presiserte vi også at de skulle fortelle om alle sine tanker og følelser i forbindelse med de spørsmålene vi stilte, og oppfordret dem til å dele det de hadde på hjertet.

### 3.4.4 Intervjuguide

Før begge intervjuene utformet vi intervjuguider (se vedlegg) for å sikre at vi holdt oss til de temaene som vi ønsker mer informasjon om. Ved semi-strukturerte intervju er det vanlig å basere seg på bruk av intervjuguide som fordrer høy grad av fleksibilitet og frihet til å endre både rekkefølge og spørsmål underveis i intervjuet (Thagaard, 2013). Intervjuguiden inkluderte overordnede tema samt oppfølgingsspørsmål som fungerte mer som en sjekkliste for at vi hadde fått hentet inn tilstrekkelig med datamateriale på det respektive temaet. Rekkefølgen på spørsmålene ble tilpasset underveis, slik at det ble en naturlig flyt i samtalene. Dette bidro også til at intervjuobjektet fikk mulighet til å snakke fritt rundt de utvalgte temaene. Ved å la intervjuobjekt snakke fritt og ikke avbryte en tankestrøm, unngår man å gå glipp av informasjon man kanskje ellers ikke hadde fått (Krumsvik, 2014; Thagaard, 2013).

Ved begge intervjurundene ble intervjuguiden tilpasset intervjuobjektet. Alle intervjuguidene inneholdt spørsmål rundt samme tema, men måten spørsmålene ble formulert ulikt. I første intervjuguide valgte vi å skille mellom intervjuguide til teamleder, de originale teammedlemmene og nykommerne. Mens i intervjuguide 2 skilte vi bare mellom nykommerne og resten av teamet. Spørsmålene var annerledes i form av eksempelvis *“hvordan tok dere (jf. originale teammedlemmene) i mot de nye”* mot *“hva følte du rundt det at du skulle bli en del av et etablert team.”* Guiden til teamleder var tilpasset lederrollen, og inkluderte både innhenting av informasjon om vedkommende generelt som et medlem av teamet, men også om sin rolle og sitt ansvar som teamleder.

Den første intervjuguiden var utforskende med den hensikt å avdekke hva ved teamet vi studerte som kunne være interessant å grave dypere ned i. På grunn av at vi hadde hatt noen observasjoner i forkant av dette intervjuet, hadde vi likevel en formening om hvilke tema som utpekte seg som aktuelle for videre studie.

Ved utforming av intervjuguide 2 spisset vi temaene ytterligere. Som følge av det vi så i intervjurunde 1, ønsket vi å se nærmere på nykommerne som et disruptivt element. Denne

gangen inneholdt intervjuguiden dypere og mer reflekterende spørsmål rundt hovedtemaene. Intervjuguiden inneholdt noen av de samme elementene som intervjuguide 1, men nå var spørsmålene utformet i lys av håndtering av nykommerne som en disruptjon. Dette ble gjort for å kunne kartlegge hvilke faktorer som kan ha påvirket hvordan teamet har håndtert disruptjonen og utviklet seg. At noen spørsmål var av lik natur i guidene, var viktig for å besvare problemstillingen. Dette gjorde at vi kunne identifisere endringer i lys av at nykommerne nå hadde fått mer tid sammen med de originale teammedlemmene.

### **3.4.5 Gjennomføring av intervju**

Vi var to stykker som utførte intervjuene og valgte derfor å innta to ulike roller for å gjøre det mer ryddig for både oss og intervjuobjektet. En opptrådte utelukkende som intervjuer, med intervjuguiden foran seg og satt direkte overfor intervjuobjektet. Den andre inntok rolle som observatør og noterte ned refleksjoner samt observasjoner underveis. Notatene fra intervjuene utgjorde totalt 24 sider med dataskrevne sider i stikkordsform. Observatøren kom også med mer dyptgående spørsmål på bakgrunn av observasjoner gjort under intervjuet eller hvor det ikke hadde blitt gitt tilfredsstillende svar.

Plassen og settingen hvor intervjuene ble utført var viktig for hvorvidt vi fikk et meningsfullt intervju som kunne bidra med verdifull data for analyse. Det bør være et sted som er praktisk og trygt for både intervjuer og intervjuobjekt. Et sted hvor man heller ikke kan forstyrres eller hvor man kan oppleve at andre overhører intervjuet er også å foretrekke (Saunders et al., 2016). Vi valgte å utføre intervjuet på teammedlemmenes arbeidsplass og forsikret oss om at rommene vi var på var lydtette. Et eksempel som belyser viktigheten av dette var da en av respondentene understreket at vedkommende ikke hadde snakket tilsvarende åpent under intervjuet om det hadde funnet sted i et annet rom som ikke var lydtett.

Vi valgte å stille åpne spørsmål til hver av temaene, og startet med å stille spørsmål med ordlyd av følgende art: "*Fortell litt om*", "*Hva er dine tanker om*" og "*Hvordan føler du*". Slike spørsmål gav intervjuobjektet muligheten til å snakke om de hendelsene, opplevelsene eller tankene de ønsket i forbindelse med de temaene som ble spurt om (Saunders et al., 2016). På den måten lot vi intervjuobjektet vektlegge det de selv følte i forbindelse med de temaene som vi ønsket å utforske. Fordelen med dette var at det ble synlig hva som gikk igjen hos flere av medlemmene. Videre var det viktig å stille spørsmålene på en klar og forståelig

måte, hvilket ifølge Saunders et al. (2016) er essensielt for at intervjuobjektet skal kunne svare utfyllende og tilfredsstillende på et tema. Dette kan gjøres ved å formulere spørsmålene slik at de ikke gir rom for misforståelser. Av den grunn var vi opptatt av å snakke samme språk som intervjuobjektene. Det innebar at typisk forskningssjargong ble unngått, og at det heller ble brukt ord og uttrykk som intervjuobjektet var kjent med. Dette økte også sjansen for at intervjuobjektet svarte på det vi ønsket å få svar på (Krumsvik, 2014).

Andre verktøy som kan bidra til bedre flyt og gi mer relevant informasjon er å aktivt bruke ansiktsuttrykk, korte uttrykk eller stillhet. Slike verktøy kan gjøre at intervjuobjektet velger å fortsette å snakke videre om det temaet som er interessant å gå dypere inn på (Saunders et al., 2016; Thagaard, 2013). Vi brukte aktivt disse verktøyene i gjennomføringen av begge intervjuene. Blant annet nikket vi bekræftende eller kom med utsagn som ”Ja”, ”Hmm”, ”Spennende” og ”Så bra” når de svarte utfyllende på de innledende spørsmålene. Dette oppmuntret dem til å fortsette å snakke innenfor det respektive temaet. Dersom det ved noen anledninger virket som om intervjuobjektene avkortet seg, lot vi det være en kort stillhet. Dette resulterte i at de fortsatte å fortelle mer eller så fulgte vi opp med et utdypende spørsmål.

Relasjon mellom forsker og intervjuer reflekteres i intervjuets forløp (Thagaard, 2013). Vi opplevde alle intervjuobjektene som tillitsfull til oss. Dette kan komme av at vi allerede hadde fulgt teamet en periode, slik at vi hadde fått kjennskap til hverandre og at dette også kan ha bidratt til å skape en slags tillit til oss som forskere. Barley (1990) underbygger denne tanken ved å peke på at forlenget tidsperiode i felten kan ha innvirkning på de mellommenneskelige relasjonene mellom forsker og intervjuobjekt. Hvor dette i sin tur, påvirker tilliten og aksepten til dem som blir intervjuet. Vi anså dette som en viktig faktor for hvilken informasjon vi fikk ut fra intervjuobjektene. Eksempelvis var det et intervjuobjekt som påpekte at han snakket om noe han synes var vanskelig, men at han var komfortabel med å si det til oss da han stolte på vår behandling av data og forskningsetiske holdning generelt. Dette indikerer at relasjonen mellom forsker og intervjuobjekt reflekteres i intervjuets utforming og gjennomføring.

### 3.4.6 Intervjurunde 1

Den første intervjurunden ble utført i slutten av januar 2017. Da hadde det gått 21 dager siden de nye teammedlemmene hadde kommet inn i teamet. Vi begynte det første intervjuet med å si at vi skulle utføre semi-strukturert intervju og hva dette betydde for det enkelte teammedlem. Det ble understreket at det ikke var noen rette eller gale svar, men at vi var interessert i deres tanker omkring en rekke tema vi ønsket å undersøke nærmere. Dette ble gjort for å skape et godt miljø, øke deres tillit og trygghet til oss og forsikre dem om at det som ble delt med oss ville bli behandlet med omhu. Vi informerte også om at de ikke skulle snakke sammen om intervjuet etterhvert som de ble ferdig. Dette gjorde vi for at ingen skulle bli påvirket av andres reaksjoner eller svar på spørsmålene som ble stilt.

Det var fem tema som utpekte seg som interessant å forske videre på allerede i forbindelse med de første observasjonene; oppstarten, nykommerne, motivasjon, målformulering og rolle- og ansvarsfordeling. Med utgangspunkt i disse temaene utformet vi åpne spørsmål som ikke ville begrense hva vi fikk av informasjon. Hensikten med dette var å la intervjuobjektene snakke fritt rundt de temaene som vi presenterte.

Det ble satt av en hel dag til å gjennomføre intervjuene etter observasjon av statusmøtet på morgenen. Intervju av teamleder begynte umiddelbart etter møtet var avsluttet, og vi brukte samme rom som møtet hadde vært holdt i. Vi fikk 30 minutter til disposisjon for å gjennomføre hvert intervju og kontrollerte tidsbruken ved hjelp av tidsmåleren på diktafonen som ble brukt. Det varierte hvor mye hvert teammedlem snakket om hvert tema og hvor mye av samtalen som fløt uten utbredt bruk av oppfølgingsspørsmål. Da vi hadde kommet gjennom intervjuguiden, sjekket vi hvor mye tid som var igjen. Om det var tilstrekkelig med tid igjen, gikk vi tilbake til et interessant tema vi ønsket ytterligere informasjon om og stilte mer utdypende spørsmål.

Intervjuene ble avsluttet med at vi takket alle for deres tid og deltakelse i studien så langt. De fleste ga uttrykk for at de hadde hatt en positiv opplevelse. Det var viktig for oss at intervjuprosessen ble en positiv opplevelse for alle de involverte, slik at når vi skulle avtale neste intervjurunde ble dette tatt godt imot og lot seg gjennomføre uten store hindringer.



### 3.4.7 Intervjurunde 2

Vi gjennomførte andre intervjurunde i midten av mars 2017. Dette var det andre intervjuet vi hadde med de samme intervjuobjektene, slik at de forstod på forhånd hvordan intervjuet skulle foregå. Vi ga dem likevel en kort introduksjon hvor vi minnet dem på vår taushetsplikt, samt forsiktighet ved behandling og gjengivelse av data i den ferdigstilte masterutredningen. I tillegg presiserte vi at det kom til å være noen av de samme type spørsmålene som ved første intervjurunde, men at intervjuobjektene ikke skulle prøve å huske hva de hadde svart. Vi ønsket heller at de skulle fokusere refleksjonene sine rundt hva de følte der og da, siden hensikten med å ha to intervjurunder var nettopp å identifisere hvorvidt det hadde skjedd noen endringer. På grunn av at spørsmålene til intervjuobjektene var mer reflekterende, satt vi igjen med inntrykk av at de syntes at det var vanskeligere å svare på disse enn på spørsmålene under første intervjurunde.

Gjennomføringen av intervjuene foregikk på litt ulike lokasjoner denne gangen. Teamet sitter i et åpent kontorlandskap og det var derfor ikke aktuelt å gjennomføre intervjuet der. Derfor fikk vi låne et kontor som ligger i motsatt ende av avdelingen, hvor vi kunne sitte og prate åpent uten større avbrytelser. Etter å ha fullført to intervjuer var det lunsjtid, og det ble derfor naturlig å ha en pause i intervjuene her. Alle intervjuobjektene ble igjen informert om at ikke de skulle snakke om sitt intervju eller fortelle om spørsmålene som ble stilt, før alle var ferdig med sitt intervju. Etter lunsj skulle teamet ha et arrangement i en annen bygning innen samme organisasjon. Vi møtte dem der som avtalt og fikk tildelt et eget grupperom hvor vi kunne utføre intervjuene. De hadde på forhånd avklart med oss om at dette gikk fint og at ikke arrangementet skulle påvirke muligheten til å gjennomføre intervjuene. Varigheten på hvert av intervjuene var stipulert til 30 minutter i likhet med intervjurunde 1. Tiden ble kontrollerte på samme måte som forrige gang, og vi var i fire av seks tilfeller ferdig med intervjuguiden etter 30 minutter var gått. I denne runden hadde noen av intervjuobjektene mer på hjertet, og for to av dem endte vi med å gå flere minutter over tiden. Vi valgte å ikke stoppe intervjuobjektene etter 30 minutter, ettersom det ville være uheldig å avbryte tankestrømmen. Årsaken til dette var at vi anså det intervjuobjektene delte med oss som veldig verdifulle data for vår studie, slik at ved å avbryte dem midt i en god refleksjon ville gjort at vi hadde mistet viktig data. Vi merket at intervjuobjektene svarte mer reflektert og åpent sammenlignet med intervjurunde 1. Dette kan komme av økt tillit til oss som forskere samt spørsmålenes mer reflekterende art.

Dagen hvor vi gjennomførte siste observasjon og dette andre intervjuet var også siste dag vi samlet inn primærdata til masterutredningen vår. Etter siste intervju var gjennomført takket vi alle i fellesskap for deres deltakelse i studien, og ga uttrykk for vår takknemlighet for at vi fikk følge teamet deres.

### 3.5 Analyse av data

Gjennom hele datainnsamlingsperioden har vi sammen diskutert og reflektert, både med hverandre og våre veiledere. Vi har gått gjennom hvilke fremtredende fenomener i observasjonene og under intervjuene som ville være interessant å undersøke nærmere. Analysen har således vært en langvarig prosess som har foregått parallelt med alt annet arbeid som er gjort i forbindelse med studien.

Da vi startet datainnsamlingen var utgangspunktet for teamet vi hadde valgt som case, at de skulle oppleve en disrupsjon i form av to nykommere. Vi var derimot åpen for at det kunne dukke opp andre temaer eller hendelser som ville være aktuelle å inkludere i vår studie. De første observasjonene viste mye interessant, men vi valgte å ikke ta stilling til hvilke fenomener vi skulle fokusere på før vi hadde fått nærmere utforsket dem i intervjurunde 1. Vi fortsatte derfor å observere alle hendelser, fenomener eller utsagn som potensielle tema å studere nærmere. Etter den første intervjurunden kom det klarere frem hvilken betydning disrupsjonen hadde hatt for teamsammensetningen, noe vi også observerte underveis. I den andre intervjurunden ønsket vi dermed videre forståelse for hvilke fenomener, temaer og hendelser som kan ha hatt særlig innvirkning på hvordan teamet håndterte disrupsjonen. Refleksjon med hverandre og med våre veiledere over det vi hadde observert i møtene og det vi hadde fått av innsikt etter intervjuene, førte til at vi kom frem til at vi ville undersøke nærmere hvordan nykommerne utgjorde en disrupsjon i teamet og hvilke følger dette fikk. Dette ble så konseptualisert til fire hovedtema; forberedelser, oppstartsaktiviteter, sosialisering og teamtilpasning. I neste avsnitt vil vi beskrive nærmere hvordan vi har analysert og tolket det innsamlede datamaterialet.

Som følge av at dette var en abduktiv-kvalitativ studie, har vi søkt etter mønster, sammenhenger og meninger i det materialet som er samlet inn, og som kan gi oss svar på vår problemstilling. Analysemetodene vi har benyttet oss av, egner seg særlig godt til studier som behandler prosessdata, slik som i en longitudinell studie. Vi har følgelig benyttet disse

metodene for analyse av datagrunnlaget: transkribering, operasjonalisering, temasentrert analyse og narrativ strategi.

### **3.5.1 Transkribering**

Vi transkriberte lydopptakene fra begge intervjurundene. Transkripsjon innebærer å gjengi respondentens eksakte ord fra intervjuet i skriftlig format, uten å bære preg av forskerens tolkning av det som er blitt sagt (Saunders et al., 2016). Transkripsjonsprosessen var særlig nyttig i den forstand at vi fikk god oversikt over og kjennskap til datamaterialet. Det gjorde det også enkelt å finne frem igjen til intervjuobjektets svar underveis i analyseringen av datagrunnlaget. De transkriberte dataene har utgjort grunnlaget for dataanalysen sammen med våre egne observasjoner. Til sammen utgjorde transkripsjonene 164 sider med tekst med halvannen linjeavstand, skriftstørrelse 12 og skrifttypen Times New Roman. Dette sammen med 99 sider med notater fra observasjoner gjort under møtene og intervju dannet studiens datagrunnlag.

Sitater fra intervjuene har vært sentrale for analysen av datamaterialet, og i kapittel 4 bruker vi aktivt sitater fra transkripsjonene for å få frem viktige poenger eller underbygge de tolkningene vi har gjort. Alle sitater er skrevet i kursiv og i anførselstegn for å skille dem fra resten av teksten. Vi valgte også å skrive de på bokmål til tross for at flere av respondentene hadde ulike dialekter. Fyllord, lyder og uttrykk som for de fleste anses å være en del av den muntlig dagligtale ble fjernet fra sitatene vi brukte. Dette ble gjort på en slik måte at vi ikke endret meningen i det som ble sagt. Dersom "(...)" er brukt i et sitat er det fordi det som enten kommer før, midt i eller etter det som er blitt sagt, ikke var av relevans for det som ble belyst ved bruk av det respektive sitatet. Her var vi særlig forsiktig med å kutte på de rette stedene, slik at vi ikke endret konteksten sitatet var hentet fra.

### **3.5.2 Koding og operasjonalisering**

For å organisere og klargjøre det innsamlede datamaterialet til videre analyse har vi brukt koding og operasjonalisering. Koding innebærer at man kobler relevante deler av de innsamlede dataene til en eller flere passende kategorier. Med operasjonalisering menes den prosessen man går gjennom for å gjøre konsepter som er vanskelig å måle, mer håndterbare som en indikator. Dette er en utfordring i kvalitative studier, da materialet består av ord og

handlinger (Saunders et al., 2016). Vi søkte likevel etter å kartlegge data innenfor passende kategorier, selv om respondenten ikke snakket direkte om det respektive temaet.

Vi startet med å utforme syv underkategorier koblet til vårt overordnede tema og det vi ønsket å utforske nærmere i forbindelse med de. Underkategoriene var henholdsvis mål, rutiner, kunnskapsanvendelse, mentorordning, sosialisering, teamdynamikk og ”kan være relevant”. Under hver av disse skrev vi punkter for hva som inngikk under hver av dem, slik at vi enklere kunne plassere utsagn som ikke nevnte den overordnede kategorien eksplisitt. Dette bidro til at vi begge hadde samme forståelse for kategorien. Eksempelvis: ”*Han er jo fortsatt veldig ny*” ble operasjonalisert som sosialisering, og ”*Hvis jeg lurere på noe innenfor det feltet, så spør jeg han, for jeg vet at han har mye erfaring derfra*” ble operasjonalisert som kunnskapsanvendelse. Vi kodet så sitater og avsnitt etter innhold ved hjelp av farger, der hver underkategori hadde hver sin farge. Denne siste kodingen av intervjuene valgte vi å gjøre alene og uavhengig av hverandre. Hensikten var å sjekke og forsikre om at vi identifiserte de samme temaene eller operasjonaliseringene i intervjuene. Hvis et utsagn kunne plasseres i flere kategorier, markerte vi teksten med det vi mente var hovedtema for det som ble sagt, mens andre relevante tema ble markert i margin. På denne måten fikk vi en god oversikt over mønster og sammenhenger, samt muligheten til å enkelt sammenligne respondentenes utsagn og sitater med hverandre.

Vi så at det var flere temaer som overlappet hverandre. Med utgangspunkt i etablert teori, reduserte vi dermed underkategoriene til fire overordnede hovedtema som vi plasserte de innenfor. Disse ble henholdsvis forberedelser, oppstartsaktiviteter, sosialisering og teamtilpasning. Kategorien ”Kan være relevant” hadde vi for utsagn som vi fant interessant og som kunne være relevant for den videre analysen, men som vi ikke klarte å plassere eksplisitt inn under noen av de nevnte kategoriene før vi hadde fått god nok oversikt. Typiske utsagn som gikk inn under denne var det som omhandlet åpenhet og behov for nye medlemmer. Disse ble senere kategorisert innenfor forberedelser.

### **3.5.3 Narrativ strategi**

Disrupsjon i et team er gjerne noe som skjer akkurat der og da, men følgene av den er dynamisk og kan påvirke teamet over et lengre tidsrom (Burke et al., 2006). Datagrunnlaget var undersøkende og illustrerte endringer som oppstod i teamets sammensetting. Det tok også

for seg tanker, følelser og tolkninger som oppstod i lys av disrupsjonen. Dette gjør dataene utfordrende å analysere og manipulere, da det er vanskelig å trekke ut analyseenheter på en utvetydig måte når dataene består av ord og handlinger, og ikke tall (Langley, 1999). For å klargjøre prosessdataene vi hadde samlet til videre analyse, valgte vi å benytte en narrativ strategi. Det innebærer å gjengi en detaljert historie fra de innsamlede rådataene (Langley, 1999). En rik og deskriptiv narrativ historie, tillater leseren å dømme studiens kredibilitet og oppnå forståelse for det som er presentert, og kan således bidra til å styrke studiens troverdighet (Lincoln & Guba, 1985).

Gjennom den narrative historien er sentrale hendelser presentert kronologisk, fra teamets oppstart og til siste dag for datainnsamling. Historien er ment å gjøre det enklere for leseren å få en dypere forståelse for dynamikken i teamet og den utviklingen som har funnet sted, uten at vedkommende har selv vært tilstede. Vi valgte å kun presentere deler av historien og observasjoner som var relevant for å besvare problemstillingen. Strategien var således en god måte å sortere observasjonene på og videre få en god oversikt over utviklingen til teamet. I tillegg bidro den til å identifisere hvilke fenomener som var særlig fremtredende i teamet.

### **3.5.4 Visuell kartlegging**

Videre har vi også benyttet visuell kartlegging, for å gi en oversikt over de mest sentrale hendelsene ved å plassere dem der de har funnet sted, på en tidslinje. Ifølge Langley (1999) er visuell kartlegging nyttig for å kunne håndtere større mengder data og fremstille dem på en måte som tar hensyn til deres natur. Ofte er prosessdata sammensatt over lengre tid og på tvers av flere dimensjoner. Ved bruk av visuell kartlegging fikk vi muligheten til å illustrere parallelle prosesser samt tidsaspektet ved dataene vi samlet inn. Dette bidro til en forenklet oversikt og mer forståelse for datamaterialet. Hendelsene har beskrivende navn hvor nærmere beskrivelse og utvikling er presentert i den narrative historien, i kapittel 4. De er også presentert i kronologisk rekkefølge, hvor vi starter med tiden før disrupsjonen inntraff og avslutter med det andre intervjuet som også var vår siste dag for datainnsamling.

## **3.6 Evaluering av metode**

Ifølge Krumsvik (2014) er det viktig å ha en kritisk holdning til eget arbeid og kontinuerlig stille spørsmål underveis i prosessen. Man må sørge for at de data som samles er i tråd med kravene for validitet, reliabilitet og forskningsetiske hensyn. Vi vil i det følgende ta en

vurdering av hvorvidt denne studien oppfyller disse kravene, samt legge frem hvilke valg vi har tatt for å forsøke å møte disse.

### **3.6.1 Validitet**

Validitet omhandler gyldigheten av de tolkningene som forskerne kommer frem til (Thagaard, 2013). Saunders et al. (2016) beskriver validitet som en vurdering av metode for å se at datainnsamling måler det de har til hensikt å måle, nøyaktighet i analyse av dataene samt studiens generaliserbarhet. Det skilles mellom intern validitet og ekstern validitet.

#### **Intern validitet**

Intern validitet er knyttet til tolkning av data, og i hvilken grad resultatene representerer den virkeligheten vi har studert (Thagaard, 2013). Nærmere bestemt om resultatene fra studien er gyldig for det utvalget og det fenomenet som er undersøkt (Krumsvik, 2014). For oss innebar dette om vi evnet å identifisere de riktige faktorene i forhold til hvordan teamet har behandlet disrupsjonen i form av nykommere og hva som egentlig har ført til eventuelle endringer i etterkant av disrupsjonen. Ettersom vi har valgt en eksplorativ studie var det særlig viktig at utsagn og situasjoner ble tolket riktig.

Triangulering ble et viktig verktøy for å øke den interne validiteten til studien. Ved bruk av flere datainnsamlingsmetoder forsikret vi oss om at tolkningene av informasjon og hendelser var riktig. Vi fikk muligheten til å dobbeltsjekke fenomenene vi hadde observert i møtene, ved å stille spørsmål som oppklarte dette i intervjuene. Dersom vi opplevde at det ikke var samsvar mellom våre tolkninger og intervjuobjektens opplevelse og innsikt på situasjonen, fikk vi og utvalget mulighet til å rette opp i dette. Vi spurte mer utdypende forklaring av hva som egentlig hadde skjedd for å fange opp hva vi eventuelt kan ha oversett eller mistolket. Muligheten til å forsikre oss om at tolkninger og antagelser var riktig, bidro til å øke den interne validiteten til studien.

Intervjuguiden vi hadde utarbeidet sikret at vi holdt oss innenfor det tema vi studerte og unngikk spørsmål som ikke var relevant for studien. Spørsmålene vi stilte var i stor grad reflekterende spørsmål, mens forhåndsbestemte oppfølgingsspørsmål sikret at vi fikk svar på det vi trengte innenfor hvert tema. Opplevde vi respondentens svar som uklart eller det var usikkerhet rundt noe som kunne tolkes på flere måter, ba vi enten respondenten utdype mer

eller vi gjentok uttalelsen på en annen måte for å få bekreftelse på om det vi hadde tolket var korrekt eller ikke. Ved å gjøre dette unngikk vi feiltolkninger i forbindelse med analysen, eller å ta noe ut av kontekst. Om vi ikke hadde gjort dette kunne det potensielt ha svekket studiens gyldighet, fordi at det som ble sagt ikke hadde blitt tolket korrekt (Saunders et al., 2016). Våre handlinger gjorde det mulig å rette opp eventuelle mistolkninger underveis, og bidro således til å forsterke den interne validiteten ved at vi sørget for at vi hadde riktig tolkning og at vi målte det vi hadde til hensikt å måle.

Vi tok lydopptak av alle intervjuene vi gjennomførte, noe som var sentralt for å øke den interne validiteten. Det gjorde at vi kunne gå tilbake til intervjuene når som helst under analysen for å lytte til nøyaktig hva som ble sagt, og hvordan det ble sagt. På den måten unngikk vi at hukommelsen ble preget de dataene som var samlet inn. Som nevnt tidligere tok vi ikke lydopptak under møtene, da teamet behandlet personsensitiv informasjon. Ut fra vår vinkling og vårt fokusområde, var ikke dette avgjørende for å få gode data. Av den grunn anså vi ikke det som en trussel mot den interne validiteten. Når man transkriberer intervju bidrar det til å styrke den interne validiteten fordi man da blir bedre kjent med den informasjonen intervjuene inneholder (Krumsvik, 2014).

Det at forskerne er synlig tilstede for teamet samt at de vet at de blir studert, kan føre til atferdsendringer som kan skape et feilaktig bilde av den egentlige situasjonen. Dette kalles for Hawthorneeffekten, og kan medføre svekket intern validitet (Monahan & Fisher, 2010). Underveis i datainnsamlingen valgte vi bevisst å ikke informere utvalget om hvilke fenomener vi hadde til hensikt å studere. Det eneste teamet fikk vite var utgangspunktet vi hadde for å studere nettopp dem; et team som hadde fått to nye medlemmer. Nærmere detaljer av hvilke aspekter ved teamarbeid vi skulle se nærmere på, fikk de ikke vite før datainnsamlingen var over. Det var to grunner til at det ble gjort slik. Den første var at vi selv ikke visste hva vi ønsket å utforske når vi begynte å studere teamet. Den andre var at vi ville unngå å påvirke teammedlemmene til å endre atferd i favør av det fenomenet, enten ubevisst eller bevisst. Ettersom teamet nettopp hadde fått to nye medlemmer, var det ikke utenkelig at de skjønnte dette ville være av interesse for oss. Likevel visste de ikke hvilke aspekter ved denne endringen vi studerte, og heller ikke hvilke andre fenomener knyttet til teamarbeid vi også undersøkte.

Vi forsøkte å gjøre oss så lite bemerket som mulig da vi observerte teamet. Vi spurte ved flere anledninger om de tenkte på at vi var der, men de svarte at de glemte at vi var der. Av den grunn anså vi denne trusselen som tilsynelatende liten, ut i fra de tiltakene vi gjorde og det inntrykket vi fikk fra teammedlemmene angående vår tilstedeværelse.

Videre valgte vi en longitudinell studie som gav oss muligheten til å studere hvordan fenomener utviklet seg over tid. Dette gjorde det mulig for oss å sikre at det tolket faktisk stemte. For å avdekke om det vi tolket var konsekvent, var en studie av denne art særlig viktig for å styrke den interne validiteten.

Noe som kan ha bidratt til å svekke den interne validiteten, skjedde i forbindelse med våre to siste observasjoner. Teamet valgte bevisst å ta opp tema som omhandlet teamarbeidet og gruppedynamikk. Ettersom dette ikke var vanlig tema under møtene, kunne det ha svekket den interne validiteten ettersom diskusjonstema da møtene var manipulert til vår fordel. Det var teamet selv som ønsket dette og begrunnet med at de ikke ønsket å videre diskutere personsensitiv informasjon med oss tilstede. Vi anså likevel dette som gode observasjoner, da temaet som ble tatt opp i møtet viste seg å være svært relevant for analysen. Mye verdifull informasjon kom frem som vi ellers hadde gått glipp av dersom teamet ikke hadde tatt opp disse temaene. Av den grunn anså vi ikke denne handlingen som en veldig stor trussel til den interne validiteten.

En annen hendelse som også kunne bidratt til å redusere studiens interne validitet, oppstod i forbindelse med en gjennomføring av et spørreskjema (se vedlegg 4). Dette fant sted kort tid etter det første intervjuet, da vi ønsket å se nærmere på noen interessante fenomener vi oppdaget i intervjuet. Vi ønsket å se på hvor mye kunnskap teammedlemmene hadde om det felles målet og i hvilken grad de fant møtene informative og effektive. Vi informerte før utdelingen at de ikke skulle snakke sammen og at det skulle være en individuell besvarelse. Det som derimot skjedde var at teamleder spurte høyt hva vi mente med spørsmålet som gikk på målforståelse og fulgte opp med å si det rette svaret i plenum. I etterkant ble vi gjort oppmerksom på at denne hendelsen utløste et behov hos teamet for endring i teamets visualisering av målet. Vi er innforstått med at endringen ble gjort som følge av vår tilstedeværelse, noe vi har tatt hensyn til i dataanalysen samt diskusjonen av resultatene i studien.



## **Ekstern validitet**

Ekstern validitet omhandler studiens overførbarhet til andre settinger eller kontekster. Den ser på muligheten for å kunne få de samme resultatene ved å bruke samme fremgangsmåte som ble gjort i den opprinnelige studien (Thagaard, 2013). I forbindelse med case-studier kan ekstern validitet være en utfordring. Det er fordi resultatene lar seg vanskelig overføre til andre caser ettersom man gjerne bruker case-studier for å kunne studere ekstreme eller unike fenomener (Saunders et al., 2016). I vår studie var ikke hensikten å strebe etter generaliserbare resultater, men heller dybdeforståelse i den casen vi hadde valgt. Av den grunn oppfyller ikke studien vår krav til god ekstern validitet. Noen elementer kan kanskje trekkes over til andre populasjoner. På bakgrunn av denne avveiningen vi gjorde mellom å oppnå dypere forståelse av en unik case eller å utføre en studie som lett lar seg overføre til andre settinger, valgte vi å godta at det vil være vanskelig å trekke konklusjoner som direkte kan anvendes på andre team. Likevel mener vi at vår studie har bidratt til økt kunnskap og forståelse for det fenomenet vi har studert, noe som var hensikten helt fra starten.

### **3.6.2 Reliabilitet**

Reliabilitet er en vurdering av forskningens pålitelighet (Thagaard, 2013). Dette knyttes særlig opp til hvorvidt en annen forsker vil komme frem til samme resultat om de bruker samme metode, og om forskningen er utført på en pålitelig og tillitsvekkende måte (Krumsvik, 2014; Thagaard, 2013). Det skilles mellom intern reliabilitet og ekstern reliabilitet.

#### **Intern reliabilitet**

Intern reliabilitet vurderer systematikken i datainnsamlingen som er gjort og tilhørende analyse. Saunders et al. (2016) peker på at det å være flere forskere på et forskningsprosjekt kan bidra til å øke studiens interne reliabilitet. Ved å ha flere som gjør seg tolkninger av både observasjoner og intervju, muliggjør det evaluering og sammenligning av disse. Dette gjør det mulig å vurdere i hvilken grad det man har tolket og sett er korrekt og om man er enig.

Som tidligere nevnt valgte vi å notere uavhengig av hverandre under observasjonene, og fikk derfor to unike observasjoner uten påvirkning fra den andre underveis. Ved at vi etterpå sammenlignet og reflekterte over observasjonene og tolkningene, gjorde at vi styrket grunnlaget for at tolkningene vi hadde gjort oss var korrekte. Om vi sammen ikke kom til

enighet, eller fremdeles var usikker på hvordan vi skulle tolke en hendelse, valgte vi å presentere problemstillingen til våre veiledere for å høre deres perspektiv og tolkning på saken. Dette gav oss enda et sammenligningsgrunnlag hvor erfarne forskere kom med sine innspill og ekspertise.

### **Ekstern reliabilitet**

Ekstern reliabilitet vurderer i hvilken grad andre forskere vil kunne oppdage samme de fenomenene ved å replikere studien (Krumsvik, 2014). Det handler om hvorvidt resultatene er å anse som uavhengig av relasjoner mellom forsker og det fenomenet eller utvalget som studeres. Ved kvalitative studier hvor det brukes intervju og observasjoner som metode, er det generelt sett en utfordring med å reliabilitet. Ifølge Saunders et al. (2016) er ikke en reproduksjon alltid hensiktsmessig, særlig ved semi-strukturerte intervju. Det skyldes at studien har en natur som gjør at vinkling blir til underveis. I tillegg tilpasses og endres både struktur og innholdet på intervjuet underveis etter hva intervjuobjektene velger å vektlegge. I vår studie så vi på en unik case og det er ikke sikkert andre forskere ville sett de samme fenomenene utspille seg ved en reproduksjon. Ved kvalitative studier vil reliabilitet heller gå på hvorvidt andre forskere kan si seg enig med de resultatene som de respektive forskerne har kommet frem til ut i fra dataene som er samlet inn, hvordan de er samlet inn og måten de er analysert og tolket på (Thagaard, 2013).

For å sikre ekstern reliabilitet må man forsøke å forklare og dokumentere fremgangsmåte på en tilfredsstillende måte slik at utenforstående forstår hvorfor man har kommet frem til de funnene man har (Thagaard, 2013). Av den grunn har det vært viktig for oss å gi en redelig fremstilling for hvordan dataene er samlet inn og analyser samt hvorfor visse valg har blitt tatt. Dette kan også øke muligheten for at våre funn også gir mening for andre utenforstående uten at de selv er nødt til å reprodusere studien.

Det er fire bias som kan påvirke den eksterne reliabiliteten i en studie (Saunders et al., 2016). Disse tar for seg for seg hvordan både forsker og forskningsobjekt kan bli påvirket til handlinger underveis som kan gi et feilaktig bilde av datagrunnlaget.

Observasjons bias skjer når man tolker en hendelse eller et fenomen med underliggende antagelser som er gjort på forhånd (Saunders et., 2016). Dette kan være en trussel mot reliabiliteten når observatør ikke evner å skille mellom det som observeres og det som tolkes

på en objektiv måte. Det er ikke alltid man er klar over dette tankemønsteret og det er derfor vanskelig å beskytte seg mot dette underveis (Thagaard, 2013). Vi valgte allerede før observasjonsmøtene startet, å ha en briefing med teamleder hvor vi fikk informasjon om hvordan de hadde jobbet frem til da, hva prosjektet handlet om og annen generell informasjon for å sette oss inn i deres situasjon. Denne informasjonen gav oss bedre forståelse for hva teamet jobbet med og hvorfor visse handlinger ble observert. I tillegg var vi også opptatt av at det vi skulle analysere videre, var noe begge hadde observert og tolket likt. En annen måte å håndtere observasjonsbias er ved å aktivt se på hva andre har kommet frem til ved å studere samme fenomen (Saunders et al., 2016). Vår teoretiske bakgrunn gjorde det lettere å forankre observasjonene i teori enn å måtte anvende subjektive tolkninger. Ved å ha teoretisk forståelse innenfor de temaene vi observerte, var det lettere å skille mellom det som kan ha vært subjektive tolkninger fra det som kan være en objektiv forståelse av konteksten.

Ifølge Saunders et al. (2016) omhandler intervjuerbias alle kommentarer, tonefall og ikke-verbal oppførsel som kan være med å påvirke eller forme svarene til intervjuobjektet. Dette kan videre skape bias i måten intervjueren tolker svarene som er blitt gitt. Bruken av fleksible intervju gjør dette enda mer utfordrende ettersom intervju spørsmålene blir tilpasset intervjuobjektets svar underveis. Når respondenten fortalte om noe som var interessant for oss som forskere, valgte vi å følge opp med utdypende spørsmål. Dette kan ha bidratt til at respondenten valgte å vektlegge emner eller hendelser som han antok vi hadde større interesse av enn han ellers ville gjort. Underveis i samtalene kan også reaksjoner fra oss ha utløst bias hos intervjuobjektene (Saunders et al., 2016). Eksempelvis kan dette ha vært nikking, bekræftende ord eller annet kroppsspråk som kan ha blitt tolket som en reaksjon på det de sa. Vi var bevisst på at slik oppførsel kunne oppfattes og forme svarene til intervjuobjektene, men slike handlinger skjer ofte automatisk og underbevisst. Derfor opplevde vi det som vanskelig å beskytte seg fullt ut mot dette, men vi prøvde å unngå dette ved å være oppmerksom på vår atferd under intervjuene.

Responsbias er ifølge Saunders et al. (2016) en trussel mot ekstern reliabilitet, hvor intervjuobjektets perspektiv på intervjuer kan påvirke i hvilken grad de ønsker å svare på spørsmålene som stilles. Intervjuobjektene kan velge å avstå fra å fortelle sensitiv informasjon ved usikkerhet om hvordan den behandles av forsker. Det kan også komme fra frykt for å få eventuelle ubehagelige oppfølgingsspørsmål. Om dette skjer vil intervjuet bli preget av selektiv informasjonsdeling. Vi gjennomførte en rekke tiltak for å oppnå tillit til

intervjuobjektene og for å skape troverdighet i vår rolle som forsker. De kan ha vært selektive uten vår viten, men de delte informasjon som hadde både positiv og negativ vinkling i forbindelse med teamet. Dette kan være en indikator på at de var trygg på oss som intervjuere.

Deltaker bias ser på utfordringer knyttet til deltakerne som inngår i studien. Det kan være enkelte deltakere som egentlig ikke ønsker å delta, men som gjør det likevel. Å delta i en studie kan kreve mye tid og ressurser, så det er viktig faktor at de som deltar er villig til å ofre dette (Saunders et al., 2016). Vi fikk delta på 10 møter og vi fikk 30 minutter til disposisjon per intervju per deltaker. Dette resulterte i at vi fikk til sammen 6 timer til disposisjon til å utføre intervjuene, hvor det også gikk tid utover dette både før og etter gjennomføringen av intervjuene. Ved utarbeidingen av intervjuguidene passet vi på at de var utformet slik at vi hadde mulighet til å få utfyllende svar på de spørsmålene ønsket å få svar på. Vi opplevde ved et av intervjuene at det var et ønske om å bli fortrest mulig ferdig og svarene vi fikk var ganske kortfattet. For å unngå at vi mistet verdifull informasjon i denne forbindelse, valgte vi å aktivt bruke oppfølgingsspørsmål og omformuleringer som resulterte i mer reflekterte og fullverdige svar. I forbindelse med observasjonene, kan vi også ha opplevd dette biaset i form av selektiv stillhet. Det kan være at noen deltakere valgte å ikke snakke noe særlig i møtene eller ta opp mer sensitive temaer i frykt for at de skal bli “dømt” av oss som resultat av det. Vi opplevde likevel at de snakket fritt under de første møtene om både utfordringer, problemer og usikkerheter som de opplevde i teamet.

### **3.6.3 Forskningsetikk**

Forskningsetikk er standarder som forskere må forholde seg til, og som er ment å bevare forskningsobjektets rettigheter (Saunders et al., 2012). Anonymitet og konfidensialitet står sentralt her, og er særlig viktig i casestudier hvor mennesker er i fokus. Dette ansvaret strekker seg forbi forskningsdesign og andre tekniske betraktninger ved studiens gjennomføring (Yin, 2014). Vi har tatt hensyn til en rekke etiske prinsipper for å ivareta forskningsobjektens personvern.

Studien vår ble rapportert inn til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD), som er et personvernombud for forskning. Dette ble gjort før datainnsamlingen begynte. Vi fikk godkjent søknaden kort tid etter, noe som bekrefter at studien er i tråd med deres retningslinjer og krav til behandling av personvernopplysninger.

Ved første møte med teamet var vi opptatt av å fortelle hvordan denne studien skulle foregå, hvilken fremgangsmåte vi kom til å bruke samt hvordan vi skulle samle inn data. Vi forklarte dem at vi hadde en åpen og eksplorativ tilnærming. Dette ble gjort for å oppnå forståelse for hvorfor vi ikke delte nøyaktig hvilke fenomener vi studerte før endt datainnsamling. Videre forklarte vi dem at vi var takknemlig for deres deltakelse, og at vi var opptatt av deres anonymitet og konfidensialitet gjennom studiens forløp. Vi presiserte at vi var underlagt strenge etiske retningslinjer og flere taushetserklæringer, blant annet en egen taushetserklæring fra den organisasjonen teamet var ansatt.

Deltakerne fikk også utdelt et samtykkeskjema der det også ble informert om at deltakerne når som helst kunne trekke seg dersom ønskelig (se vedlegg). Vi forklarte dem også at ingen personer ville være identifiserbart for utenforstående i den endelige oppgaven, og at det var kun vi som ville ha tilgang til rådata som kan knyttes opp mot enkeltpersoner. For oss var det viktig å få dette tydelig frem slik at deltakerne kunne føle seg trygg på at det de delte med oss ikke ville bli misbrukt i noen forstand. Deltakerne var innforstått med at de ville få tilgang på masteroppgaven etter ferdigstilling, noe som igjen underbygger vårt ansvar å forsikre om at deres konfidensialitet og anonymitet er ivaretatt. Vi holdt også presentasjon for teamet når hovedfunnene var klare. Slik fikk de kjennskap til hva oppgaven inneholdt samt at vi fikk avklart en rekke anonymitetshensyn hva gjaldt konteksten før endelig innlevering.

Teamet vi har studert er relativt lite, og prosjektet de jobber på er unikt i organisasjonen. Disse egenskapene ved teamet gjør dem lett gjenkjennelig innad i organisasjonen samt innad i teamet. Det er med dette i tankene vi har valgt å unngå dypere beskrivelse av kontekst og hvert enkelt teammedlem. Vi har utelukkende brukt kodenavn for å representere deltakerne og bruker dette i alt skriftlig materialet, både ved transkribering, henvisninger og observasjoner. Ved muntlig diskusjon som kan foregå på mer offentlige steder som bibliotek på studiested etc. brukes også kodenavn når det snakkes om deltakerne. Personlig data har ikke vært nødvendig for å kunne gjennomføre studien som ønsket og vi har derfor ikke hentet inn noe personalia eller personlig informasjon. Det eneste papiret vi har som kan identifisere deltakerne er samtykkeerklæringen som de skrev under på ved studiens oppstart, og vi har valgt å oppbevare disse i en mappe hjemme. Videre valgte vi å ikke lagre noe i sky i tråd med forslagene som NSD hadde i forbindelse med sikker lagring. Rådata under behandling er heller ikke sendt via mail til noen parter. Opptakene av intervjuene valgte vi å lagre på en

minnepinne, og det var denne som ble brukt til å overføre intervju for transkribering. Slik unngikk vi at identifiserbar data ble potensielt gjort tilgjengelig for andre.

I forbindelse med utarbeiding av intervjuguiden til begge intervjuene, var vi bevisst på å unngå å stille personlige spørsmål som ikke var nødvendige for studien. Videre valgte vi å utforme spørsmålene på en slik måte at ikke intervjuobjektene følte de måtte dele informasjon de var ukomfortabel med for å svare på spørsmålene vi hadde.

Denne utredningen er skrevet i samarbeid med FOCUS-programmet på NHH. Andre forskere vil dermed ha tilgang til innsamlede data, og vil ha mulighet til å bruke dem i fremtidig forskning. Følgelig vil innsamlede data ikke kunne slettes etter oppgaven er levert. Dette har stilt ekstra krav til forsvarlig innsamling og behandling av data. I starten av studien leverte vi ut et samtykkeskjema til alle deltakerne og informerte om vilkårene for å delta i en studie under FOCUS-programmet. Vi presiserte i denne at all personidentifiserbar informasjon ville bli slettet ved studiens slutt. For å ivareta deltakernes personvern slettes alle lydopptak ved innlevering av oppgaven, samt at alle transkriberte data er kodet slik at informasjon ikke kan spores tilbake til enkeltpersoner. Dette presiserte vi også for deltakerne muntlig før hvert intervju. Vi fikk skriftlig samtykke på dette fra samtlige deltakere.

## 4.0 RESULTATER

Datamaterialet vi samlet inn gav oss dyp innsikt i hvordan teamet håndterte nykommerne og utviklet seg. Ved å gjennomføre en longitudinell studie av et team i dets virkelige kontekst, fikk vi tilgang på prosessdata. Teamets håndtering av nykommerne ble betydelig formet av deres mulighet til å planlegge på forhånd og teamets egen identifisering av behov for utvidelse. Dette viste seg å være viktig for hvordan de håndterte utvidelsen samt teamets utvikling i etterkant.

Nykommernes prioritering av det sosiale aspektet ved teamarbeid så ut til å påvirke hvordan de opplevde aktivitetene i opplæringsprosessen. Sosialiseringsprosessen så også ut til å bli formet av dette, og de to nykommerne kom inn i teamet på ulike måter. Håndteringen av nykommerne og hvordan de opplevde sosialiseringsprosessen var med på å fremme graden av teamtilpasning. Teamet selv var åpent for endringer og var bevisst på verdien nykommere kan ha i et team, noe som var en faktor som påvirket utviklingen og tilpasningen teamet opplevde som resultat av disruptjonen.

Med utgangspunkt i formålet og datagrunnlaget vårt, vil vi i resultatdelen belyse hendelser, fenomener og mønstre som danner grunnlaget for å besvare følgende problemstilling:

*Hvordan håndterer et team nye medlemmer og hvilken betydning har det for teamets utvikling?*

Den narrative historien presenteres i korte trekk, hvor vi fokuserer på hvordan nykommerne ble tatt imot og gir en oversikt over interessante observasjoner gjort i møtene. Først vil vi se på bakgrunnen for teamet, hvor informasjon om oppstarten til det originale teamet og deres kjennskap til disruptjonen kort oppsummeres. Videre vil oppstartsaktivitetene teamet hadde planlagt i opplæringsprosessen presenteres, som alle fant sted de tre første dagene etter nykommerne ble introdusert for teamet. Deretter vil vi gi et overblikk over møtene vi observerte.

I analysedelen vil våre tolkninger og vurderinger av det vi har sett presenteres, og danne utgangspunkt for videre diskusjon av hovedfunnene vi har gjort. Et visuelt kart vil bli brukt som hjelpemiddel for å vise hvordan prosessene har foregått, hvor ulike faktorer som påvirket

teamets håndtering av nykommere og tilpasning vil skildres. Analysen er delt inn i fire deler hvor våre fire hovedfunn presenteres. Det første funnet viser hvordan teamets kjennskap til disrupsjonen og behov for utvidelsen bidro til en god planleggingsprosess. Deretter går vi inn på funn nummer to, hvor vi skal se på hvordan gjennomføringen og aktivitetene i opplæringsprosessen var med på å redusere tiden de to nykommerne utgjorde et disruptivt element i teamet. I funn nummer tre presenterer vi hvordan nykommernes ulike prioritering av det relasjonelle aspektet ved teamarbeid var med på å forme hvordan teamet håndterte disrupsjonen i sosialiseringprosessen. Vårt fjerde og siste funn, ser på hvordan teamet tilpasset seg ved å endre og formalisere flere av rutinene samt utvikle en målvisualiseringsplakat på bakgrunn av håndtering og utvikling i lys av disrupsjonen.

## 4.1 Narrativ historie

I den narrative historien som presenteres i dette delkapittelet skal vi se på hvordan det originale teamet tok imot nykommerne og belyse situasjoner eller handlinger i møtene som ser ut til å ha betydning for hvordan teamet håndterer nykommerne og tilpasser seg. Av oppstartsaktivitetene var vi kun tilstede da selve teamkontraktsmøtet foregikk. Resten av dataene fra disse aktivitetene er hentet fra intervjuene. Møtene observerte vi selv, og datamaterialet som er brukt er basert på det vi selv har sett.

Vi har valgt å gi fiktive navn til alle teammedlemmene av anonymitetshensyn. Teamleder har fått navnet Aleksander, mens de andre originale teammedlemmene har fått navnene Benjamin, Carl og Daniel. Nykommerne har fått navnene Erlend og Fredrik. Prosjekteier omtales som nettopp Prosjekteier, ettersom hans rolle er sentral for hendelsen som beskrives. Når begrepet “teammedlemmene” brukes, omtaler vi hele teamet som en helhet, inkludert teamleder. Prosjekteier er derimot ikke inkludert i fellesbenevnelsen. Ved behov for å skille mellom de gamle og de nye teammedlemmene, så brukes begrepene “originale” og “nykommerne” eller “nye”.

### 4.1.1 Bakgrunn

Første gang de fire originale teammedlemmene traff hverandre som et team, var ved prosjektstart november 2016. Flere av teammedlemmene hadde truffet hverandre i forbindelse med gruppeintervju i ansettelsesprosessen, utover dette hadde ingen av medlemmene



kjennskap til hverandre. Benjamin og Aleksander hadde deltatt på samme gruppeintervju, mens Daniel og Carl hadde vært på et annet gruppeintervju.

Allerede ved oppstart var det informert om at prosjektet hadde fått bevilget midler til et team på ti personer, men at det i første omgang skulle ansettes seks medlemmer. I den første ansettelsesrunden ble derimot bare fire ansatt, og det lå derfor i kortene at det skulle ansettes flere på et senere tidspunkt. En måned etter teamets oppstart, ble det i fellesskap tatt opp at det snart ville bli behov for flere medlemmer. I selve ansettelsesprosessen deltok teamleder aktivt, og alle medlemmene var i ulik grad med på å velge ut de to kandidatene som ble ansett som best match. Før de nye teammedlemmene skulle ha sin første dag, hadde det originale teamet allerede utviklet en plan for hvordan nykommerne skulle tas imot og gjennomføre nødvendig opplæring.

#### **4.1.2 Oppstartsaktiviteter**

Som en del av opplæringsprosessen og bli-kjent prosessen ble hver av nykommerne tildelt en person de skulle skygge, en såkalt mentor. Det innebærer at nykommeren går sammen med et erfarent teammedlem for å samarbeide om en arbeidsoppgave. De to nye skulle få opplæring av sin mentor, hvor vedkommende også var en kontaktperson de kunne henvende seg til de første to ukene. Daniel var mentoren til Erlend, mens Carl var Fredrik sin.

Den første arbeidsdagen til de nye medlemmene hadde de originale teammedlemmene skrevet et velkomstkort til de nye som ble lagt på pulten deres. I dette kortet ble de to nye medlemmene ønsket velkommen av hele det originale teamet. Videre ble de introdusert for teamets faste daglige rutiner og fikk utlevert fire arbeidssøkende kandidater hver, som skulle matches med passende praksisbedrift. Utleveringen av kandidater mandag morgen var i tråd med de rutinene teamet fulgte på en ukentlig basis. Ettersom de skulle følge de vanlige rutinene ble derfor de to nye, etter bare noen timer på jobb, sendt ut i felten med sin mentor.

Den andre arbeidsdagen ble det gjennomført et møte i forbindelse med utvikling av teamkontrakt. Teamleder hadde først et møte med bare de to nye, hvor de fikk komme med sine tanker og refleksjoner på de respektive punktene i kontrakten. Dette ble gjennomført uten at de nye hadde tilgang på hva som står i den opprinnelige. Både Fredrik og Erlend kom med innspill og deltok aktivt i diskusjonen som oppstod. Etter nykommerne hadde gjennomgått

kontrakten, kom de originale teammedlemmene inn på møterommet for at den opprinnelige og den nye kontrakten skal kombineres til en felles. Det endte derimot opp med at den opprinnelige kontrakten fungerte som en slags mal.

Den tredje dagen var det satt av 1,5 time til å gjennomføre en bli-kjent aktivitet med de nye teammedlemmene. På øvelsen deltok fire av de seks teammedlemmene, henholdsvis de parene som hadde blitt dannet i forbindelse med opplæringsplanen.

Oppsummert ble de tre første dagene til nykommerne brukt på å få dem inn i teamet som en sosial enhet og få dem i gang med de arbeidsoppgavene som hører med prosjektet. Basert på en kombinasjon av observasjoner og intervjuer så vi at de brukte aktiviteter som både fremstod som teambyggende og bidro til kunnskapsoverføring. Dette resulterte i at det originale teamet fikk nykommerne raskt i gang med å bidra til målet og la grunnlaget for å utvikle et godt samarbeid videre.

### **4.1.3 Møter**

#### **Møte 1 - Avdelingsmøte**

Dette var det første offisielle avdelingsmøte sammen med prosjekteier etter at de nye kom og fant sted den tredje dagen. I diskusjonene som fant sted, deltok de originale teammedlemmene aktivt mens de nye ikke kom med nevneverdige innspill. Mye viktig informasjon angående prosjektets natur ble tatt opp og det ble informert om rutiner. Mens dette foregikk, satt Fredrik bakoverlent på stolen med sin private mobiltelefon i fanget.

#### **Møte 2 - Statusmøte**

Møtet startet med at Aleksander trakk frem teamkontrakten og spurte om alle har lest og skrevet under på det nye utkastet. Dette var det ingen som hadde gjort. Videre bar møtet preg av at det fremdeles foregår mest kommunikasjon mellom de originale teammedlemmene. Alle presenterte status for foregående arbeidsuke, hvor de originale medlemmene var først, og de nye helt til slutt. Fredrik satt og trykket på mobiltelefonen mens de andre gav sin statusoppdatering. Etter at alle har gitt sin status, kom det litt spørsmål fra de to nye rundt noe de er usikker på. Alle deltok den påfølgende diskusjonen og det ble en relativt god kommunikasjonsflyt mellom både de nye og originale teammedlemmene. Aleksander fulgte opp med å spørre både Erlend og Fredrik om hvordan de følte den første uken har gått, hvor

begge uttrykket at det hadde gått bra. Som siste punkt på agendaen sa Aleksander at de skulle ha nyttårsbord og det ble satt en dato for dette.

### **Møte 3 - Avdelingsmøte**

Møtet startet med at Fredrik ikke har kommet, uten at noen bemerker dette. Han kom ti minutter etter avtalt møtetidspunkt. Prosjekteier stoppet opp og ville høre status på Fredrik umiddelbart etter han har satt seg ned. Videre i møtet ble det diskutert kontorplassen og muligheten for å ansette flere dersom det er behov, men at alle ikke da kan være på samme kontor. Litt inn i møtet forlot Fredrik rommet, men han kom tilbake igjen etter kort tid. Aleksander sin telefon ringte og han spurte Prosjekteier om å kunne ta denne da den er jobbrelatert. Han ble unnskyldt og forlot møtet en kort periode. Fredrik satt mye på mobilen i møtet uten å informere om det er jobbrelatert eller privat. I en diskusjon som oppstod mot slutten av møtet, var Fredrik veldig aktiv og bidro med mye fagkompetanse fra tidligere erfaringer.

### **Møte 4 - Statusmøte**

Det skjedde ingenting som gav relevante data til vår studie i dette møtet.

### **Møte 5 & 6 - Avdelingsmøte og statusmøte**

Møtet denne dagen ble flyttet, og det ble derfor avdelingsmøte etterfulgt av statusmøte og tilslutt første intervjurunde med teammedlemmene. Fredrik var forsinket og det ble snakket lavt om hvorvidt han visste om det var klokken 8 møtet startet eller ikke. Prosjekteier var opptatt av å høre hvordan Erlend har hatt det, og om det hadde vært greit å komme i gang. Erlend sa han begynte å få mer kontroll på arbeidsoppgavene og følte at teamet hadde inkludert han godt. Fredrik ankom tjue minutter etter møtets start, også etter Erlends refleksjon på oppstarten. Prosjekteier fulgte ikke Fredrik opp med et liknende spørsmål i dette møtet. Erlend var komfortabel med å komme med innspill underveis i møtet og stilte aktivt spørsmål om noe er uklart.

Teamet fikk i oppgave om å lage en fast mal for intervjuene de gjennomførte med kandidatene. Det var hovedsakelig Carl, Benjamin og Aleksander som bidro i diskusjonen med å utforme denne. Mentorordningen ble videreført på ubestemt tid, selv om det nå er gått over to uker siden de nye kom.

### **Møte 7 - Avdelingsmøte**

Prosjekteier startet møtet og presenterte et forslag som skulle bidra til å øke arbeidsmengden, ettersom det hadde vært så rolig i tiden etter jul. Diskusjonen foregikk i hovedsak mellom Prosjekteier og de originale teammedlemmene. Videre ønsket Prosjekteier at de skulle begynne å skrive referat fra møtene. Teamet fikk i oppgave med å velge hvordan det skulle gjennomføres og hvem som skulle gjøre det. Fredrik deltok ikke på møtet.

### **Møte 8 - Statusmøte**

Dette møtet startet med at Aleksander måtte sende en mail, og resten av teamet ble sittende i stillhet og vente. Statusgjennomgangen gikk raskt uten større diskusjon, og helt avslutningsvis valgte vi å dele ut et spørreskjema til teammedlemmene. Vi valgte å gjøre dette for å kunne få en liten stemningsrapport fra møtene og se om det kom frem informasjon som vi ikke hadde oppfattet i observasjonene av møtene. Da spørreskjemaet ble delt ut, fikk alle teammedlemmene streng beskjed om å ikke snakke sammen når det utfylles. Men kort tid etter spurte Aleksander i plenum hva vi mente med spørsmålet: *“Skriv ned teamets kandidater som er ute i arbeid per dagsdato (tall).”* Vi presiserte at de skulle svare det de klarte ut ifra den tolkningen de gjorde seg av spørsmålet. Da svarte han med å si at ingen andre på teamet visste svaret på det vi spurte om og fulgte opp med å si høyt det korrekte tallet. Han ba dem videre om å skrive det ned og alle gjorde dette.

### **Møte 9 - Avdelingsmøte**

Prosjekteier åpnet møtet med å spørre om noen hadde tatt på seg oppgaven å skrive referat. Det var helt stille, og etter en kort diskusjon bestemte de seg for at rollen som referent skulle gå på omgang. I dette møtet var det lite diskusjoner hvor alle teammedlemmene deltok aktivt som en gruppe. Aleksander ville at Erlend skulle gå på et kurs slik at mer ansvar kunne delegeres til han i utforming og håndtering av prosjektets nettside. Fredrik forlot møtet to ganger denne dagen uten noen nærmere forklaring. Aleksander gikk tidligere fra møtet som planlagt og kort tid etter ble det avsluttet.

### **Møte 10 - Avdelingsmøte**

Agendaen for møtet var planlagt på forhånd til å handle om teamet og Prosjekteier gikk raskt over hva som var dagens plan. Det var ingen formell gjennomgang av statusoppdatering slik som tidligere, men heller en mer åpen uformell samtale mellom alle sammen om hvordan de følte at team-dynamikken var. Prosjekteier presenterte deretter oppgaven som skulle bli

gjennomført. Dette innebar at alle skulle skrive ned to ting om hvorfor de mente nettopp dette teamet fungerte så bra. Da alle var klar, ba Prosjekteier om at det som var skrevet ned skulle bli presentert i plenum. Daniel presenterte sine punkter og forlot møtet før de andre fikk delt sitt. Fellesnevnerne vi identifiserte var åpenhet, samholdet i teamet og felles mål. Det ble også nevnt at alle følte de jobbet bra sammen og kunne si det de følte om noe skulle være uklart eller snakke ut i forbindelse med diskusjoner. Videre viste Prosjekteier en invitasjon til et arrangement de skulle ha, som Erlend hadde laget. Han fikk mye skryt fra Prosjekteier for hvordan invitasjonen så ut og Benjamin påpekte at det var en genistrek å få Erlend inn i teamet. Prosjekteier svarte med at det er det som var ment med å spille på hverandre sin kompetanse, og det at alle hadde ulike ting å bidra med. I dette møtet deltok alle og det merkes ikke et tydelig skille på graden av deltakelse hos noen.

Oppsummert gav møtene oss et innblikk i gruppedynamikken i teamet samt hvordan denne utviklet seg etterhvert som tiden gikk. Endringen vi observerte hvor de to nykommerne bidro i økt grad og ble inkludert mer underveis i studien, viser den overgangen de opplevde i prosessen til å bli et fullverdig medlem. Vi så hvordan teamet håndterte nykommerne i form av planlagte aktiviteter og oppfølging i møtene. Videre så vi også hvordan de tilpasset seg utvidelsen av teamet ved å bruke en referent slik at alle skulle få tilgang på informasjonen som ble delt på møtene. Det kom blant annet også frem at den ene nykommeren ikke deltok i like stor grad som samtlige av teammedlemmene, selv ved datainnsamlingens slutt.

## 4.2 Analyse

I dette delkapittelet vil vi ta utgangspunkt i den informasjonen intervjuene gav i form av teammedlemmenes tanker, følelser og refleksjoner rundt det som skjedde i perioden. Intervjuene inneholder data fra både nykommere og det originale teamet. De gav derfor et godt bilde på hvordan de opplevde tiden før, under og etter disrupsjonen inntraff. Vi vil benytte et visuelt kart som hjelpemiddel for å illustrere prosessene som foregikk før og etter disrupsjonen inntraff. Analysedelen vil være inndelt i fire deler, hvor hver prosess er representert i det visuelle kartet.

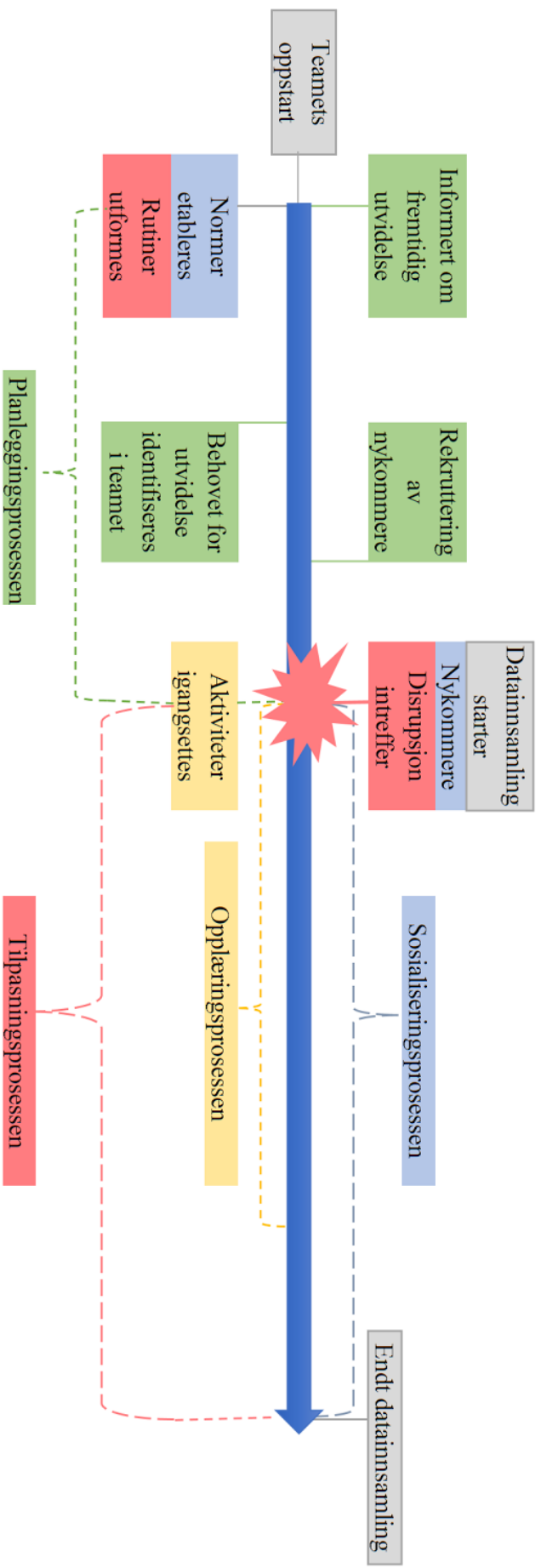
### 4.2.1 Visuelt kart

Vi har utformet et visuelt kart som gir en oversikt over de viktigste hendelsene og prosessene som skjedde gjennom den tiden vi samlet inn data. Den er utviklet med utgangspunkt i

presentert teori. Vi presenterer de faktorene vi identifiserte som hadde en påvirkning på prosessene og hvordan disse igjen spilte inn på teamets håndtering og utvikling. Dette kartet gjør det mulig å vise hvordan prosessene vi skal se nærmere på i analysen og diskusjonen strekker seg over perioden vi har hentet data fra. Vi ser hvordan planleggingsprosessen foregår før disrupsjonen inntreffer, mens både opplærings-, sosialisering- og tilpasningsprosessen foregår i stor grad simultant. Opplæringsprosessen avsluttes før sosialiseringprosessen og tilpasningsprosessen ettersom opplæringsaktivitetene avsluttes her. Dette skjer mot slutten mellom første og andre intervju.

Vi har benyttet fargekoder for å illustrere hvordan ulike hendelser og prosesser henger sammen. Fargekodene viser at en med en gitt farge hendelse har vært med på å forme prosessen med lik fargekode. Nøyaktig hvordan de ulike prosessene henger sammen med hverandre, vil bli forklart i nærmere detalj i diskusjonen i kapittel 5. Kartet er ment å gi en oversikt over når de ulike hendelsene vi snakker om finner sted, samt hvilken prosess de har hatt en betydning for.

Boksene på oversiden av tidslinjen, uavhengig av farge, viser hendelser og prosesser som teamet ikke selv hadde styring over. Boksene under tidslinjen, viser hendelser og prosesser som teamet selv har vært med å påvirke eller igangsatt. De grå boksene markerer perioden vi har hentet inn datamateriale fra, samt når vi begynte og avsluttet datainnsamlingen. De grønne boksene er hvilke hendelser eller faktorer som har vært med å forme teamets planleggingsprosess. De røde boksene viser hendelser eller faktorer som har vært med å påvirke hvordan teamet har utviklet seg og som har hatt en effekt på tilpasningsprosessen. Dette er ikke noe et team nødvendigvis vil oppleve, men i vårt team ble det identifisert både læring og tilpasning. De blå viser sosialiseringprosessen, som vil være de hendelsene eller faktorene som har påvirket hvordan teamet har opplevd og håndtert nykommerne. De gule boksene viser opplæringsprosessen og hvordan denne ble satt i gang.



Vi vil nå legge frem en strukturert analyse av datamaterialet som skal bidra til å besvare studiens problemstilling. Resultatene fra analysen er strukturert i fire deler eller prosesser som samsvarer med hvordan det visuelle kartet er bygget opp.

#### **4.2.2 Planleggingsprosessen**

Gjennom den narrative historien så vi hvordan teamet hadde forberedt seg ved å planlegge aktiviteter og legge til rette for en optimal opplærings- og sosialiseringssprosess. I intervjuene fikk vi også innsikt i tiden før utvidelsen og hvordan det originale teamet opplevde det å skulle utvide teamet å få inn nye medlemmer underveis i arbeidet. Som nevnt i den narrative historien, hadde vi ikke data på hvordan planen ble utformet. Likevel fikk vi gjennom observasjoner og intervjuer tilstrekkelig innsikt i forholdene som lå til grunn for en vellykket planleggingsprosess. Teamet visste allerede ved prosjektets start at det ville være aktuelt å få inn nye medlemmer, samt at de identifiserte behovet for flere selv. Dermed fikk de mulighet til å forberede seg på disrupsjonen og hadde god tid til å planlegge for hvordan denne skulle håndteres. Dette dannet grunnlaget for vårt første hovedfunn:

*Kjennskap til disrupsjonen og behov for utvidelse, bidro til en god planleggingsprosess*

Teamet hadde helt fra oppstarten, kjennskap til at de kom til å bli flere medlemmer i løpet av prosjektperioden. Utsagn som *“Det har ligget litt i kortene hele veien, for da vi ble ansatt så var det egentlig snakk om at de skulle ansette seks personer”* og *“Vi har jo egentlig visst det hele tiden at vi skulle bli flere”* viste at det ikke har vært noen tvil om hvorvidt det kom til å komme nye medlemmer, det var bare et spørsmål om tid. Utvidelsen av teamet kom dermed ikke som noen overraskelse på de originale teammedlemmene. Benjamin pekte på at han syntes det var positivt og nødvendig å få to nye, samtidig som han kjente på en underliggende skepsis til nye mennesker generelt. Carl mente det var bra å få inn nye så tidlig ettersom ikke var etablerte med mye faste rutiner, og så samtidig muligheten for å få ideer fra de nye. Samtidig identifiserte samtlige av teammedlemmene behovet selv om at de måtte bli flere allerede en måned ut i prosjektet om målet skulle oppnås.

Vi fikk et godt innblikk i hvordan det originale teamet hadde utviklet bånd og opplevde samholdet da de bare var fire, gjennom både intervjuene og observasjoner. De fortalte at



allerede første dagen det originale teamet var samlet, ble de informert om at det var de fire som skulle bygge prosjektet fra bunnen av. De originale teammedlemmene var veldig bevisst på at de var de første i dette prosjektet og derfor måtte utvikle rutiner, arbeids- og fremgangsmåte på egenhånd. Samholdet i teamet før nykommerne kom, var noe alle verdsatte og følte de bidro til at teamet fungerte så bra. De var derfor spent på hvordan de nye ville påvirke dette samholdet og hvorvidt det ville skje på en naturlig måte slik som med dem, noe Aleksander ordla i intervju 1: *“Så jeg var veldig spent på hvordan det ville gå å få inn noen nye i forhold til om de ville føle seg utenfor (...).”* Daniel reflekterte videre på hva som kom til å skje når det kom flere medlemmer, og om disse kom til å ha samme humor eller om det eventuelt kom til å bli en klinsj da. Det var snakk om at det kanskje skulle bli fire nye medlemmer til, men etterhvert kom de frem at det bare var to teammedlemmer som skulle bli ansatt. Når det ble fastslått at det bare var to og ikke fire som skulle ansettes ble dette opplevd som betryggende: *“da følte det litt betryggende, for da er på en måte “vi” i flertall.”* og *“At ‘de fire’ blir en gruppe og ‘vi fire’ blir en gruppe. At de bare var to, har gjort at vi i større grad har tatt imot de kanskje.”*

De la sin lit til at den samme prosessen de hadde gått gjennom da de hadde blitt ansatt, skulle fungere like godt denne gangen. *“(…) gjort et veldig godt rekrutteringsarbeid med oss fire, så jeg stolte på at de nye som kom inn kom til å passe fint inn i gruppen.”* Dette tydet på at de på forhånd antok at de kom til å få medlemmer som passet godt inn i det eksisterende teamet og gli rett inn i teamets rutiner, normer og sosiale forventninger. Da de nye skulle rekrutteres var flere av de originale teammedlemmene med som observatører på en av fremføringene gjort i forbindelse med case-arbeidet under gruppeintervjuene. Denne delen av prosessen var lik for de originale og de nye. Årsaken til at de originale teammedlemmene var med under ansettelsesprosessen av de nye, var for at de skulle føle seg inkludert i prosessen. De fikk blant annet mulighet til å komme med tilbakemelding på de potensielle medlemmene. Aleksander sa at han ønsket å høre *“Om det var noen av de som passet inn”* på det personlige planet. Ettersom det allerede under ansettelsesprosessen var viktig å finne noen som passet inn i teamet, kan det ha skapt store forventninger til at de som ble ansatt gjorde nettopp dette. Teamet var altså tidlig opptatt av samhold og relasjoner, og det relasjonelle stod i fokus når de snakket om den første perioden som et nydannet team. Ettersom de ikke kunne velge nye medlemmer basert på trivsel alene, ville det være en viss risiko for at de ikke skulle komme like *“godt overens”* med en gang og oppleve den samme synergien de opplevde i første perioden.

Arbeidsmengden var ikke så stor på tidspunktet det ble aktuelt å ta inn flere, men de skjønnte at den kom til å bli større, og at de da måtte være flere for å skulle nå målet og opprettholde kvaliteten på det arbeidet. *“I forhold til det målet vi har så kreves det litt mer arbeidskraft enn bare oss fire”, “i forhold til det målet vi har så er det jo ikke tvil om at vi måtte ha inn to til”, “vi hadde såpass mye å gjøre, og med tanke på målet så trengte vi flere for å kunne levere det resultatet vi vil.”* Refleksjonene gjort rundt behovet for flere syntes å ha kommet av målfokuset vi observerte hos det originale teamet. Det at de både visste at det kom til å bli flere i teamet på et tidspunkt, samtidig som de selv identifiserte behovet for nye syntes å ha gjort teammedlemmene positivt til at dette kom til å skje, og dermed også gjort det mulig å forberede seg på det.

Både Erlend og Fredrik opplevde den første tiden med teamet som en god periode, og roset hvordan de ble tatt imot av teamet. Fredrik sa *“Den første perioden har vært veldig fin og det var en bra start. Det var en lett inngang, så jeg fikk en bra start.”* Videre sa han at alle var veldig hyggelig og fine, og siktet her til hva som gikk konkret på selve jobben. På det sosiale planet sa han det stort sett fungerte greit. Erlend syntes det var veldig enkelt å komme inn i teamet og at han følte det originale teamet behandlet dem som om de alltid hadde vært der. *“Jeg føler det har vært ganske uformelt og organisk”* sa han da vi ba ham fortelle litt om hvordan oppstarten hadde vært. Disse refleksjonene fra nykommerne illustrerer godt den positive holdningen de originale medlemmene hadde til disruptjonen, og at denne var synlig for de nye som kom inn i teamet.

Oppsummert var kjennskap til disruptjonen og behovet for utvidelse noe som la føringer for hvordan planleggingsprosessen gikk. At teamet selv ønsket å utvide og fikk ta del i ansettelsesprosessen syntes å ha gjort disruptjonen mindre forstyrrende. Nykommerne opplevde også at teamet var positivt innstilt og hadde et ønske om å få dem inn i teamet.

### **4.2.3 Opplæringsprosessen**

Planleggingsprosessen gav mulighet til å planlegge teambyggende og inkluderende aktiviteter som kunne bidra til å få nykommerne inn i teamet og i gang med arbeidsoppgavene. Dette gjorde at det originale teamet visste hva som skulle gjøres i det disruptjonen inntraff og fikk dermed bedre tid til å fokusere på håndteringen av nykommerne og hvordan best få dem inn i teamet. Opplæringsprosessen inneholdt flere aktiviteter som skulle gjøre inngangen til de to

nykommerne lettere samt redusere tiden de utgjorde et disruptivt element til teamets dagligdagse rutiner og arbeidsoppgaver. Ut fra vår analyse så aktivitetene ut til å ha vært godt planlagt og ble i stor grad gjennomført på en tilfredsstillende måte slik de var ment. Dette gav oss hovedfunn nummer to:

*Aktivitetene i opplæringsprosessen reduserte tiden nykommerne utgjorde et disruptivt element*

### **Velkomstkort**

Det første nykommerne møtte da de kom på sin første arbeidsdag var et velkomstkort på pulten deres. Benjamin reflekterte rundt bakgrunnen for dette trivselsbaserte tiltaket i intervjuet og sa “(...) for vi så jo kanskje selv at det å komme to nye personer inn i en gruppe som er satt, kan jo kanskje virke litt skremmende.” Nykommerne opplevde dette som en positiv opplevelse og uttrykte at de fikk god start på sin tid i prosjektet. Erlend uttrykker at oppstarten var veldig organisk og sa at “døren var på en måte åpen” og at han “følte seg som et fullverdig medlem allerede den første uken.” Denne lille gesten fikk nykommerne til å føle seg velkommen og illustrerer at det originale teamet var vennlig og positivt innstilt til deres ankomst.

### **Teamkontrakt**

Ved oppstarten av prosjektet i november hadde det originale teamet utviklet en teamkontrakt som skulle legge føringer for hvordan teamet skulle arbeide sammen. Punkter som var inkludert i denne teamkontrakten var blant annet føringer for hvordan teamet skulle kommunisere, unngå at det skulle bli konkurranse mellom medlemmene, forventinger om at alle skulle hjelpe hverandre, motivasjon, hvordan beslutninger skulle fattes, møtetidspunkt og hvordan de ville ha det i teamet rent trivselsmessig. Kontrakten inneholdt ikke føringer for hvordan de skulle håndtere nykommere om teamet skulle utvides, men teamet utarbeidet likevel en god plan for håndteringen under planleggingsprosessen. En del av oppstartsaktivitetene de hadde planlagt var at det skulle utarbeides en ny teamkontrakt etter at de nye medlemmene hadde kommet, for deretter å kombinere denne med den originale. Aleksander understreket hvor viktig han anså utformingen av ny kontrakt for at nykommerne skulle få eierskap til kontrakten: “(...) allerede tredje dagen satt vi oss ned for å revidere sånn at de og fikk eierskap til den”. Den første teamkontrakten utarbeidet av de fire originale medlemmene, ble ikke gjennomgått eller på noen måte presentert for nykommerne.

Aleksander fortalte at tanken bak dette var at de ikke skulle bli påvirket av det som stod i den opprinnelige. Dette mente han igjen kunne føre til at de ville være mer villig til å si sine meninger og synspunkter uten å bli påvirket av innholdet i den opprinnelige kontrakten. Videre informerte Aleksander nykommerne om viktigheten av å utforme en ny kontrakt, men fulgte opp med å si at det er flere punkter som var for utfordrende å endre på nå. Det han siktet til da var særlig møtetidspunkt, ettersom andre utenforstående også deltok på disse møtene. Dette ble ikke oppfattet som et problem i forbindelse med den nye kontrakten, ettersom dette var utenfor teamets rekkevidde å endre. Under diskusjonen av teamkontraktens punkter, viste det seg at begge nykommerne var enig med hverandre på flere av punktene.

Etter at Aleksander og nykommerne hadde gjennomgått en ny kontrakt, ble alle samlet for å sammen gå gjennom og utforme en ny teamkontrakt. Det som derimot skjedde, var at Aleksander tok frem den opprinnelige teamkontrakten og sa at de nå skulle se på om “(...) *vår visjon stemmer overens.*” Underveis da teamkontrakten ble gjennomgått, leste Aleksander konsekvent opp elementer som det gamle teamet hadde blitt enig om under den opprinnelige teamkontrakten. Aleksander spurte i plenum om noen ønsket å tilføye eller endre på punktene. Vi la merke til at særlig et av de originale medlemmene var komfortabel med å ta ordet, og fortalte hvordan “(...) *vi har gjort det hittil.*” Aleksander sa i forbindelse med momenter som lignet eller var av lignende natur i de to teamkontraktene, at det ikke var behov for å endre disse i kontrakten. Han brukte dermed den originale kontrakten som utgangspunkt, og det endte opp med at det ikke ble noen større endringer i den nye samlede kontrakten. Dette bekrefter Aleksanders i forbindelse med spørsmålet om hvorvidt det var gjort noen endringer i teamkontrakten etter de nye kom: “*Småpresiseringer tror jeg, men ikke noen sånne store endringer som jeg kan komme på nå. Husker jeg var inne og endret noen halvsetninger her og der, men ikke noe sånt revolusjonerende.*” Årsaken til dette kan komme av det faktum at nykommerne i stor grad hadde likt innhold i på de ulike punktene, sammenlignet med den originale kontrakten.

Under gjennomgangen med nykommerne alene og da hele teamet var sammen, opplevde vi at både Erlend og Fredrik hadde mer innspill enn det som ble tatt hensyn til under den felles gjennomgangen. Dermed så det ut til at målet med øvelsen ikke utelukkende var å endre kontrakten for å bygge eierskap til den, men også som et verktøy for å vise nykommerne hvordan det originale teamet fungerte. Det virket derimot ikke som Erlend og Fredrik opplevde mangel på store endringer i kontrakten som noe negativt. De så på aktiviteten som

noe som fikk dem til å føle seg som en del av teamet, og eierskap til det som bygges. Dette kom til uttrykk da Erlend reflekterte over utarbeidingen av teamkontrakten slik *“Så det er jo teamstyrkende bare å ha gjort det på en måte.”* Fredrik kommenterte *“Vi har gått gjennom teamkontrakten og sett på reglene de har og hvordan de kan forbedres, også fikk jeg sjanse til å bidra med mine tanker og ideer inn i det som eksisterte.”* Selv om det ikke var gjort store endringer i kontrakten så det imidlertid ikke ut til at nykommerne så på det som et problem, da begge opplevde utarbeidingen av teamkontrakten som utelukkende positiv.

### **Mentorordning**

Da de nye kom inn i teamet ble de tildelt hver sin mentor. Aleksander fortalte at dette var for å lære dem arbeidsoppgavene samt få dem raskt inn i rutinene ved å følge en av de originale teammedlemmene. Han pekte også på de sosiale fordelene ved å bruke en slik ordning, ved at de nye raskt fikk bli kjent med noen fra det originale teamet gjennom å ha en person å forholde seg til. Daniel ble Erlend sin mentor, og Carl skulle være Fredrik sin. Dette skulle i første omgang vare i to uker. Dette hjelpemiddelet i opplæringsprosessen for å håndtere nykommerne syntes å ha vært viktig for teammedlemmene og deres utvikling etter disrupsjonen inntraff.

Aleksander fortalte at en av grunnene til at det ble gjort slik var at de nye skulle få lære mens de arbeidet med et originalt teammedlem fremfor å måtte lese seg opp selv. Arbeidsoppgavene og utfordringene som fulgte med det å jobbe med mennesker, gjorde at det ikke var noen standard måte å gjøre ting på, som bare én person kunne lære videre til en annen. Daniel belyste også dette i intervjuet: *“Jeg har prøvd å få sagt alt til Erlend av det jeg har opplevd til nå.”* Fredrik derimot uttrykte at dette ikke var en realistisk måte å løse dette på, særlig i feltet som de jobbet i: *“Det er ikke noen skrevne regler i dette feltet. Så det er viktig at man har kontakt med alle, ikke bare en person.”* Carl sa at Fredrik kunne det meste med jobben fra før av, ettersom han hadde tidligere erfaring med lignende arbeidsoppgaver. Dette gjenspeilte seg også i intervjuene hvor Fredrik uttrykte han var sikker på seg selv i forbindelse med utførelse av arbeidsoppgaver.

Det kom ikke frem i hverken intervju eller observasjoner at Aleksander eller Benjamin aktivt deltok i opplæringen som mentor for noen av nykommerne. De to fungerte derfor ikke som direkte kilde for læring i denne delen av opplæringsprosessen. Selv om Benjamin var på ett eller to besøk sammen med Fredrik, anså vi ikke dette som å delta aktivt ettersom

mentorordningen var lagt opp til at de kun skulle skygge kun én person tett som skulle videreformidle all kunnskap og lærdom. Begge disse to originale teammedlemmene satt på unik kunnskap og erfaring, som ikke de to mentorene innehadde, noe som medførte at nykommerne gikk glipp av verdifull innsikt under opplæringen. Flere av medlemmene reflekterte selv rundt denne utfordringen når vi spurte dem om dette, og sa at det kanskje ville vært mer hensiktsmessig at nykommerne rullerte på hvem han fikk opplæring av i opplæringsprosessen. Benjamin pekte samtidig på at det kanskje kunne vært forvirrende å gå fra person til person siden alle utførte arbeidsoppgaver på ulik måte. Fra et nykommerperspektiv sa Fredrik at de kanskje heller burde fulgt riktig person som var rett utfordringene som var akkurat den dagen: *“At man tilpasser seg etter hva man skal løse den dagen, at vi blir mer åpen for å finne den riktige personen, og ikke en person som er riktig for alle problem.”* Dersom de nye hadde fått jobbet med andre i teamet og sett hvordan deres arbeidsdag utspilte seg, så ville det vært større rom for at de hadde dannet sin egen måte å utføre arbeidsoppgavene på fremfor å være en kopi av en annen. Erlend sa også at han skulle ønske at han kunne få sett hva flere gjorde, etterfulgt av: *“Du skal jo danne deg en måte å gjøre det på og da er det greit at det ikke er en kopi av en annen i teamet.”*

Mentorordningen så ut til å ha fungert som opplæring av de faste rutinene og hjelpe nykommerne med å kjent med prosjektet. Ordningen var på den ene siden mangelfull i forhold til å ikke tilbød de nye en variert og omfattende opplæring i oppgavehåndtering ettersom de bare fulgte en person. På den andre siden satt teamet i et åpent kontorlandskap med lav terskel for å spørre andre om hjelp. Dette gjorde det enklere for dem å enkelt kunne kommunisere med hverandre og åpent dele kunnskap og erfaringer på tvers av alle medlemmene uavhengig av mentorordningen. De ukentlige møtene bidro med det samme, og nykommerne fikk verdifull innsikt fra de andre medlemmene på denne måten. Dette kan ha bidratt til å tette noen av kunnskapshullene, men ute i felten og hva gjaldt rent rutinemessige oppgaver, kan det ha blitt ensformig å følge bare en person.

I tillegg til det rent oppgaveorienterte i forbindelse med opplæringen, viste mentorordningen seg å være en kilde for relasjonelle bånd. Dette kom særlig til uttrykk gjennom det vennskapelige forholdet som Daniel og Erlend fikk. De pekte selv på at dette kunne komme av at de var ganske like på det personlige plan samt hadde veldig lik humor. Flere av de andre medlemmene valgte også å trekke frem relasjonen til Daniel og Erlend som et bevis på at ordningen syntes å ha fungert. Av de andre teammedlemmene ble disse to blant annet omtalt

som “*knoll og tott*”, og Aleksander sa for eksempel at de to hadde fått en “(...) *veldig (veldig) god tone.*” Dette observerte vi også under møtene hvor Erlend fikk mye skryt av Daniel i forbindelse med statusoppdateringer og håndtering av utfordringer som hadde oppstått i felten. Det virket som om de fikk et godt vennskapelig forhold, forbi det profesjonelle og arbeidsoppgavene. Dette syntes å ha vært veldig viktig for begge parter, da dette ble særlig vektlagt i intervjuene samtidig som andre også bemerket deres gode relasjon.

Carl og Fredrik derimot, syntes ikke å ha fått den samme relasjonelle tilknytningen til hverandre. Når de var sammen, snakket de utelukkende jobb og delte aldri private ting med hverandre. Å dele av sitt privatliv var noe det originale teamet samt Erlend gjorde naturlig, og syntes å ha vært viktig for det sosiale samholdet og trivsel i jobben. Fredrik snakket mest om hva mentorordningen bidro til i forbindelse med utføringen av arbeidsoppgavene. I intervjuene valgte han ikke å trekke frem det sosiale samholdet som Daniel og Erlend snakket mye om. Carl valgte derimot å dra frem det faktum at han og Fredrik ikke fikk tilsvarende godt forhold. Dette kan komme av at de ikke hadde like sterk eller tydelig relasjon som den Daniel og Erlend hadde. Det kan også ha sammenheng med at Fredrik var mer oppgaveorientert enn Erlend. Fredrik sin profesjonalitet i jobben og selvsikkerhet i utførelsen var noe som preget hans fokus i forbindelse med intervjuene. Han fremstod som reflektert og erfaren innenfor det området teamet arbeidet i, og erfaring med lignende mer avanserte systemer innenfor samme arbeidsfelt kan ha vært en medvirkende faktor som kan ha påvirket hvilke aspekter ved teamarbeid han vektla.

Ettersom det ikke var mye samarbeid på tvers av mentor-parene, kan også ha bidratt til at ikke alle har blitt kjent med nykommerne like godt. Dette kom til uttrykk gjennom at Benjamin pekte på at han ikke fikk “den” kontakten med verken Erlend eller Fredrik. Flere av de andre teammedlemmene identifiserte denne utfordringen, og pekte igjen her på at en rullering kunne vært hensiktsmessig slik at alle kunne blitt bedre kjent. Carl sa eksempelvis at han snakket og brukte veldig mye tid på Fredrik, noe som gjorde at han fikk lite tid til å bli kjent med Erlend. Da det kom inn to nye i et team på fire med et godt samhold, forventet vi egentlig å se at det ville utvikle seg et bånd mellom de to. Det vi derimot så var at Erlend og Daniel fikk en sterkere tilknytning til hverandre enn Fredrik og Erlend, noe som kan ha kommet av at opplæringen ble delt inn slik som den gjorde. Erlend så ut til å heller ha knyttet tettere bånd til teamet ved hjelp av det relasjonelle forholdet med Daniel og opplevde det som støttende med en mentorordning. Fredrik sitt fokus på det mer profesjonelle aspektet ved bruken av

ordningen, gjorde at han i stor grad fokuserte på oppgavehåndtering fremfor relasjonsbygging. Fredrik og Erlend så dermed ut til å ha kommet inn i teamet som enkeltpersoner og ikke som en separat gruppe. Mentorordningen syntes således å ha vært Erlend sin vei inn i teamet: *“Så du blir godt kjent med den personen først, og det er kanskje en vei inn i teamet sånn sett.”* illustrerer at Erlend anså sin gode relasjon til Daniel som en vei inn i teamet.

Oppsummert så vi at hovedsakelig teamkontrakt-aktiviteten og mentorordningen var velfungerende oppstartsaktiviteter som gjorde at nykommerne fikk en god inngang til teamet, og som fikk de raskt til å føle seg en del av teamet. Teamkontrakten gjorde at nykommerne fikk informasjon om spillereglene og føringene til teamet og prosjektet tidlig, samt eierskap og forpliktelse til prosjektet ved å få uttrykke sin mening. Mentorordningen var en god måte å lære dem opp på, men også til dels mangelfullt i forhold til at de gikk også gikk glipp av de andre medlemmenes verdifulle innsikt. Det kom også frem gjennom denne ordningen at nykommerne hadde ulike prioriteringer av det relasjonelle aspektet ved teamarbeid.

#### **4.2.4 Sosialiseringprosessen**

Teamet gjennomførte aktiviteter for å introdusere nykommerne for teamet som en enhet og få dem inn i arbeidsoppgavene. I den narrative historien fikk vi også innblikk i hvordan teamet opplevde ulik tilknytning til nykommerne samt ulik deltakelse i diskusjoner og møter. Det ble synlig i opplæringsprosessen at den ene nykommeren ikke hadde det samme fokuset på det relasjonelle aspektet ved teamarbeid som resten. Den andre nykommeren var mer lik det originale teamet, noe de originale teammedlemmene anerkjente som en positiv egenskap. De to nykommerne hadde ulik inngang i teamet på bakgrunn av denne ulikheten, noe som så ut til å påvirke hvor lenge de ble som nykommere. Det oppstod også brudd på psykologiske kontrakter på bakgrunn av denne ulikheten, noe som medførte at de to nykommerne ble anerkjent som fullverdig medlem på ulike tidspunkt. Dette resulterte i hovedfunn nummer tre:

*Sosialiseringprosessen ble påvirket av nykommernes ulike prioritering av det relasjonelle aspektet ved teamarbeid*

Vi vil først presentere hvordan nykommerne gikk fra nykommer til å bli definert som et fullverdig teammedlem og hvilken påvirkning opplæringsprosessen hadde på dette. Til slutt



vil vi se på hvordan den ene nykommeren brøt med teamets psykologiske kontrakter og hvordan påvirket sosialiseringprosessen og hvor lenge han utgjorde en disruptivt element i teamet.

### **Fra nykommer til fullverdig medlem**

Vi ba teammedlemmene selv definere hva de mente var et fullverdig teammedlem. Alle mente at man måtte bidra til målet og teamet som helhet, for å kunne ansees som et fullverdig medlem. Videre ble god kommunikasjon og deling av informasjon trukket frem som viktig. Det var med andre ord enighet for hva et fullverdig teammedlem var, men i intervjuene kom det frem av det var ulik oppfatning av hvem i teamet som kunne defineres slik.

I første intervju kom det flere ulike svar på hvor mange som på daværende tidspunkt kunne ansees fullverdige medlemmer. Alle de originale anså seg selv som fullverdige teammedlemmer, mens det var delt syn på hvorvidt de to nykommerne var fullverdige. Aleksander så på alle som fullverdige teammedlemmer og var veldig klar på dette. Benjamin anså alle seks som fullverdige medlemmer i det første intervjuet, til tross for at teamet hadde to relativt nye medlemmer. Han la videre vekt på at Fredrik fremdeles trengte tid for å bli helt med i teamet, og at Erlend kanskje gled litt fortere inn. Dette var mer med tanke på utviklingen av den sosiale samhandlingen i teamet, og ikke på arbeidsevne og bidrag mot målet. Carl og Daniel som hadde opplæringsansvaret, sa at de anså de to nykommerne som nye og samtlige i det originale teamet som fullverdige teammedlemmer. Videre understrekte Daniel at han anså Erlend som mindre ny enn Fredrik, noe som ikke var overraskende på bakgrunn av den gode relasjonen deres. Carl derimot anså begge nykommerne som nye og skilte ikke mellom dem på samme måten. På dette tidspunktet hadde de nye bare vært med i prosjektet i 2,5 uke og trengte fremdeles oppfølging i form av utvidelse av mentorordningen. Eksempelvis sa Erlend *“Jeg stilte mange spørsmål i begynnelsen.”* De originale medlemmene brukte mye av tiden sin på å lære dem opp og svare på spørsmål som dukket opp underveis. Dette kan ha vært med på å bidra til at de ikke ble ansett som fullverdige ettersom det fremdeles var behov for tett oppfølging.

Erlend og Fredrik hadde ulikt syn på hvor de stod i forhold til det originale teamet. Erlend sa at han anså seg selv som en del av teamet og at han kjente på dette allerede første uken. Han sa at det var fem fullverdige medlemmer i teamet, hvor han ikke anså Fredrik som en av disse. Videre fortalte han at det kanskje bare måtte litt mer tid til og at det kunne være mangelen på

uformell kommunikasjon som gjorde at han anså Fredrik som litt utenfor. Da Fredrik fikk spørsmål om hvordan han kjente på det å komme inn i et team med etablerte medlemmer uttrykte han: *“Jeg er fortsatt veldig ny. Jeg tenker det tar litt tid til man blir kjent med hverandre veldig godt, men ting går stort sett greit.”* Fredrik var altså veldig bevisst sin rolle som nykommer, og så ikke på det som et problem ettersom de ikke hadde vært i teamet så lenge.

I de første observasjonene våre av statusmøtene og avdelingsmøtene, identifiserte vi lite deltakelse og bidrag fra de to nye. Det er gjerne naturlig siden de akkurat hadde begynt og var mer opptatt av å tilegne seg mest mulig informasjon og lærdom i starten. Til tross for at de var i mindre grad deltakende i starten, var det likevel et vesentlig skille mellom de to nykommerne under møtene. Dette kan ha vært med å påvirke hvordan de andre teammedlemmene definerte dem som medlem. Ut i fra den narrative historien så vi at Erlend gjerne var mer engasjert og opptatt av å tilegne seg informasjon enn det Fredrik var. Vi observerte også at Fredrik kom for sent ved flere anledninger samt han var mindre interessert i å delta og følge med under diskusjoner rundt ulike utfordringer. Dette kan imidlertid henge sammen med hans tidligere erfaring med samme type arbeidsoppgaver, og sier dette *“Det er ikke noen utfordringer, i og med at jeg kjente til jobben fra før.”* Erlend på den andre siden deltok mer etterhvert som tiden i teamet gikk, og var ikke redd for å stille spørsmål dersom han lurte på noe. Etterhvert som tiden gikk, og Fredrik og Erlend hadde fått mer kontroll på arbeidsoppgavene, merket vi at de i større grad deltok i møtene.

Da det andre intervjuet ble gjennomført spurte vi igjen om hvor mange samtlige anså som fullverdige medlemmer. Mye tydet på at de to nye nå var blitt en del av teamet, og at det hadde skjedd en endring av de tidligere tilstandene. Benjamin sa blant annet *“Nå anser jeg at vi har seks fullverdige medlemmer. Jeg synes det har vært en endring, men jeg vet ikke om det er tiden eller om det bare har jobbet seg inn.”* Han fulgte opp dette med å understreke at de fire originale medlemmene og Erlend var mer like på det sosiale og arbeidsmåte. Ettersom han ikke vektla sosiale og personlige egenskaper i sin definisjon av et fullverdig teammedlem, anså han likevel Fredrik som fullverdig også. Aleksander anså alle som fullverdige denne gangen, i likhet med sist. Videre kom det frem at Daniel også nå så på begge nykommerne som fullverdige: *“Nå synes jeg vi har kommet til et punkt hvor det ikke er en kjerne og to nye, men at de har “merget” ganske greit da.”* Carl derimot hadde ikke nådd dette punktet helt enda og anså bare fem av teammedlemmene som fullverdige: *“Det er en som har kommet helt*

*inn, føler han har vært der fra begynnelsen av.*”, sa han om Erlend. Han fulgte opp med å begrunne sitt utsagn med at hans vurdering var basert på at Fredrik ikke deltok i diskusjoner eller kommuniserte på samme måte som resten av teamet.

Ulikheten kan henge sammen med opplevelsene Carl og Daniel hadde i opplæringsprosessen. Daniel og Erlend fikk tette bånd tidlig i prosessen og begge opplevde samarbeidet som positivt. Dette kan ha bidratt til at Daniel var mer åpen for å godta Erlend som et fullverdig teammedlem. Vi fikk også vite i intervju 2 at Daniel har oppsøkt Fredrik og fått i gang mer uformelle samtaler med ham. Ved å bli bedre kjent med Fredrik på et personlig plan, ble det kanskje lettere for Daniel å identifisere de egenskapene han selv definerte som nødvendige for et fullverdig teammedlem. Dette stod i kontrast til den opplevelsen Carl hadde av Fredrik sin inngang i teamet. Carl og Fredrik fikk ikke den samme relasjonen, og kom ikke helt overens fra starten av. Dette så ut til å ha påvirket Carl sin oppfatning av hvorvidt Fredrik var et fullverdig teammedlem. Denne relasjonen bedret seg ikke stort i løpet av perioden frem til vi utførte intervju 2, noe som kom frem gjennom at Carl sa at de to enda ikke kommuniserte så godt sammen. Carl fulgte opp med: *“Men det har blitt bedre enn hva det var i begynnelsen.”* At Erlend ble ansett som et fullverdig medlem av Carl, kan henge sammen med måten han kom inn i teamet på. Han ble opplevd som ganske lik resten av teamet og sa selv han ikke opplevd noen problemer med kommunikasjon. Vi observerte også at han var mer aktivt deltakende og engasjert i møtene.

Fredrik selv identifiserte også at det hadde vært en endring i hvorvidt han var et fullverdig medlem i andre intervjurunde, på bakgrunn av at han følte seg mer inkludert på lik linje med resten av teammedlemmene. Videre pekte han på at de ikke lenger måtte tilegne seg ny kompetanse lenger, slik de hadde hatt behov for den første måneden. *“Vi er ressurser nå.”*, er beskrivelsen han brukte om seg selv og Erlend. Dette utsagnet gjenspeiler hvordan Fredrik anså sitt eget bidrag til teamet, nettopp som en arbeidsressurs. Vi identifiserer imidlertid at han også nå vektla det sosiale aspektet ved teamet i liten grad. Erlend derimot anså ikke Fredrik som et fullverdig medlem enda. Han understreket at dette var på bakgrunn av at det var en del aspekter med teamarbeid han ikke følte Fredrik mestret på lik linje med resten av teamet. Dette kan komme av hvor ulik inngang til teamet de to nykommerne hadde, og at Erlend kan ha basert vurderingen sin på en sammenligning av sin egen inngang med Fredrik sin. Videre uttrykket han at *“(…) det er ikke et problem, men man merker at det er en forskjell liksom.”*

## **Brudd på psykologiske kontrakter**

I forbindelse med hva som eventuelt kunne ha vært gjort annerledes ved neste ansettelsesrunde, sa et av de originale medlemmene: *“Det viktigste er at hvis vi får inn noen nye, så er de nødt til å være mer på kommunikasjonsplan og mer på den sosiale biten. Det merker jeg i vårt team, vår gruppe.”* Dette understreket behovet teamet hadde for å få inn teammedlemmer som innehadde de samme relasjonelle egenskapene teamet selv hadde. For Fredrik var det derimot ikke et problem at medlemmene i teamet hadde ulik grad av relasjonelle bånd: *“Det er alltid noen som har nærere kontakt enn de andre. Det finnes jo i alle team, men jeg ser ikke på det som noe problem. Så lenge alle vet sine oppgaver og vet hvor grensen ligger, så er det greit.”*. Sitatet illustrerer at han ikke var så opptatt av relasjonelle bånd og sosial samhandling i teamet, så lenge jobben ble gjort.

Erlend var mer lik det originale teamet i form av livserfaring og livssituasjon, og han kom godt overens med Daniel under opplæringen. Daniel oppsummerte hvor lik han følte de var: *“Vi er ganske like på mange måter, altså ikke bare faglig (...) men på privat basis. Både i forhold til humor og personlige interesser, personlige verdier og sånne ting som gjør at vi går veldig godt overens.”* Egenskapene han pekte på i dette utsagnet, var flere av egenskapene teamet som helhet verdsatte. I begge intervjuene fremhevet alle de originale medlemmene at Erlend var en sosial person som hadde bidratt mye til det sosiale i teamet. Erlend selv sa *“Jeg føler jeg gled inn med en gang.”*, om hvordan han opplevde sosialiseringprosessen og det å passe inn i teamet. Erlend syntes å oppfylle de forventningene teamet hadde til nykommerne for forhånd. At Erlend var så lik et av de originale medlemmene, kan ha bidratt til at de aksepterte ham raskere.

Fredrik derimot var som sagt ikke like opptatt av den sosiale kontakten og vi opplevde han som mer tilbaketrukket og stille av seg. Denne atferden ble oppfattet av flere som om han ikke brydde seg om å bli en del av teamet. *“(...) med Fredrik må man gjøre en større innsats for å få med. Han kan kanskje virke mer lukket.”* og *“kanskje han føler han ikke trenger å ligge så mye ressurser i å integrere seg i gruppen.”*, viser hvordan holdningen og atferden ble oppfattet. Hans fraværende oppførsel i lunsjen var noe flere kommenterte, hvor det kom fram at han gjerne ville sitte alene og lese avisen enn å være med dem. Denne atferden kan ha sammenheng med at han aldri har jobbet i et tett team samt han selv sa at han syntes de jobbet litt tett på hverandre til tider grunnet at de satt så nærme inne på kontoret. For han var lunsjpausene heller et lite avbrekk hvor han fikk litt egentid. På grunn av at han ikke

kommuniserte dette behovet til de andre medlemmene, syntes atferden å ha blitt oppfattet som et brudd på teamets relasjonelle kontrakt. Det kom derimot ikke frem i hverken intervju eller observasjoner at dette var noe som hadde blitt formidlet til Fredrik, og derfor oppfattet ikke Fredrik at dette var noe de andre hadde reflektert over. Han sa selv at det stort sett gikk greit å jobbe sammen med de andre og at han opplevde flere ulike personligheter i teamet som han følte han hadde tilpasset seg etter behov. Fredrik var med andre ord uforstående til at han brøt med de sosiale normene som teamet hadde, og fortsatte derfor med samme adferd.

Fredriks bruk av mobil i forbindelse med møtene var noe de andre hadde registrert, og syntes å ha blitt oppfattet som enda et brudd. Det stod derimot ikke noe om mobilbruk i teamkontrakten, og føringer for bruken så heller ikke ut til å ha blitt diskutert i fellesskap slik vi har oppfattet det. Mobilbruken under møtene ble aldri adressert av noen av de andre teammedlemmene eller Prosjekteier, men det kom frem under intervjuene at dette var noe som kunne være et irritasjonsmoment under møtene. Et medlem sa at han kunne irritere seg istedenfor å gi beskjed, men at dette var feil måte å håndtere dette på. Igjen ser vi her at Fredrik ikke fikk informasjon om at hans handlinger ikke var i tråd med teamets forventninger til ham, noe som gjorde det vanskelig for ham å oppdage disse bruddene.

Vi spurte teammedlemmene om hva de trodde kunne være årsaken til at det hadde blitt et skille mellom de to nykommerne. To av dem sa følgende: *“Det har mer med egeninnsats å gjøre enn hvordan man passer inn i gruppedynamikk tror jeg.”* og *“Jeg føler at vi prøver så godt vi kan.”* Det var også flere som kommenterte at de kanskje burde prøvd mer aktivt selv for å få dette til, men at de ikke hadde prøvd hardt nok så langt. Det kunne dermed se ut til at det initielle bruddet på den psykologiske kontrakten som inneholdt sosiale og relasjonelle forventninger, førte til et skille i teamet som ingen helt ville ta ansvar for. På den andre siden planla de og utførte et sosialt tiltak for å bli bedre kjent og dermed forsøke bedre den sosiale kontakten på tvers av alle medlemmene. De hadde en kveld satt av til sosialt samvær utenfor jobbsammenheng. Dette skulle fungere som et teamsamlende tiltak, særlig for å få sistemann inn i teamet, men Fredrik kunne ikke delta på dette når dagen kom. *“Det er jo litt dumt at man ikke deltar på de uformelle konvensjonene, (...), det blir fort en sånn inngruppe og utgruppe også blir man fort utstøtt.”* reflekterte en av medlemmene rundt dette.

Oppsummert så vi hvordan sosialiseringprosessen utartet seg ulikt for de to nykommerne på bakgrunn av deres ulike prioritering av det relasjonelle aspektet ved teamarbeid. Denne

ulikheten førte til et psykologisk kontraktsbrudd i teamet med den ene nykommeren. Sosialiseringprosessen ble følgelig påvirket gjennom at det tok lenger tid før vedkommende ble ansett som fullverdig av flertallet. Følgelig brukte mer teamet tid og resurser på vedkommende, enn om han hadde møtt teamets forventninger.

#### **4.2.5 Tilpasningsprosessen**

I de foregående funnene har vi sett hvordan teamet håndterte utvidelsen av teamet ved hjelp av forberedelser og planlegging før nykommerne ble introdusert. Videre fikk vi innblikk i hvilke aktiviteter og tiltak som hadde blitt gjennomført og hvordan disse formet inngangen til de to nykommerne. Vi så også hvordan nykommerne var ulik hverandre og at dette påvirket hvordan teamet oppfattet dem som medlemmer. Det vi nå skal vise er de tilpasningene som ble gjort etter at teamet ble utvidet og opplevde et behov for å endre seg deretter. Endring og formalisering av rutiner samt en målvisualisering var tilpasninger vi identifiserte som følge av disruptionsjonen. Dette dannet grunnlaget for vårt fjerde og siste hovedfunn:

*Tilpasningsprosessen førte til at teamet endret og formaliserte rutiner samt synliggjorde målet*

Først vil vi se på hvordan de originale teammedlemmenes eierskap til de etablerte rutinene påvirket teamets villighet til å endre rutiner. Deretter går vi nærmere inn på rutineendringene som oppstod i teamet i form av formalisering av rutiner og kommunikasjon. Til slutt gir vi en fremstilling av hvordan teamet tydeliggjorde visualisering av målet, som en reaksjon på at teamets totale fremgang var lite oversiktlig etter utvidelsen samt at målet ikke var klart for alle.

#### **Rutiner**

Rutiner og forventninger til hvordan arbeidsoppgavene skulle utføres, ble skapt av det originale teamet ved prosjektstart. De originale medlemmene opplevde et eierskap til det etablerte, men utvidelsen av teamet utløste et behov for bedre kommunikasjonsflyt samt formalisering av rutiner. En årsak var at det var flere å ta hensyn til, men også fordi de to nye kom inn med ny kunnskap og kompetanse som kunne bidra til effektivisering av rutiner eller utvikling av nye. Under vil vi se hva som førte til at teamet innså disse behovene selv, samt hvilke justeringer de gjorde for å tilpasse seg.

De originale teammedlemmene hadde vært med å bygge opp prosjektet fra bunnen av, og opplevde et eierskap til det de hadde vært med å utvikle. *“Jeg tror vi fire har veldig sånt eierskap til det vi har vært med å bygge opp.”*, *“Det er på en måte litt sånn, babyen våres, fordi at vi har måttet utvikle alt.”* og *“Ja, nå skal vi fire bygge prosjektet, også tar vi inn folk etter hvert.”*, er sitater hentet fra det første intervjuet med de originale medlemmene som illustrerer godt det eierskapet de hadde. Enkelte av rutinene var det ikke rom for å endre. Dette var typisk rutiner som var utarbeidet i samråd med en utenforstående part eller andre rutiner som var utenfor prosjektets rekkevidde og budsjett. Rutiner som teamet hadde utviklet underveis i oppbyggingen av prosjektet, var mer fleksible for justeringer da disse ikke var formalisert eller skrevet ned. Da det kom flere medlemmer, var det flere av de originale medlemmene som var opplevde teamet som enda relativt nytt og at rutinene fortsatt som flyktige. Dette gjenspeiler seg i Carl sitt utsagn rett etter Erlend og Fredrik sin oppstart: *“For da er vi ikke så etablert, ting er ikke sånn der veldig rutine. Ingenting er skrevet i stein.”* Synet på at det var muligheter for å endre rutinene etter deres ankomst, delte også Erlend og Fredrik: *“(…) jeg kan fortsatt være en del av oppbyggingen på en måte.”* og *“Jeg tenker det er rom for å komme med nye ideer og sånn.”*, viser hvordan de oppfattet endringsvilligheten til de originale teammedlemmene.

Det ble derimot en liten utfordring med Fredrik hva gjaldt teamets rutiner og arbeidsmåte. Årsaken var at han verdsatte en del rutiner som ikke lot seg gjennomføre i dette teamet, på grunn av mindre avanserte systemer i motsetning til hva han var vant med fra tidligere. *“Fredrik er formet litt sånn fra før, og har sine rutiner (...)”* var en observasjon gjort av en i teamet, selv om han supplerte at Fredriks tidligere rutiner gjorde seg gjeldende i mindre grad, men likevel nok til at det ble en utfordring. *“Kanskje vi har lyst å si ifra på en måte, at ‘det er ikke sånn vi gjør det her’ på en måte.”* ble kommentert i forbindelse med dette hvor hans tidligere erfaring og innarbeidede rutiner ble sett på som en negativ faktor. I intervju 2 så vi derimot at det hadde skjedd en endring, og at Fredrik i større grad hadde kommet inn i teamets etablerte rutiner og prosedyrer: *“Men nå har han (Fredrik) begynt å føye seg etter de retningslinjene, og det gjør det mye lettere for han og for de andre.”* Erlend derimot, hadde ikke hatt erfaring med noe lignende tidligere, noe som ble bedre tatt imot fra starten av: *“Sånn sett er det lettere når Erlend er litt sånn uslepen diamant, som du kan forme som du vil.”* Det så dermed ut til at det var enklere for teamet å assimilere Erlend inn i teamets eksisterende rutiner, mens Fredrik utfordret mer måten de gjorde ting på.

Aleksander kommenterte at det var fint med noen som kunne se ting med friske øyner. Dette forstod vi som at de var åpen for endringer der det var nødvendig, noe som kommer til uttrykk i hans kommentar under intervju 2: *“Men vi revurderer rutinene hele tiden og hvis noen kommer med et godt forslag på en måte å gjøre det bedre, eller mer effektivt eller enklere så tar vi det opp til vurdering.”* Dette er i tråd med Fredriks oppfattelse av at hans innspill ble hørt: *“Jeg har kommet med forslag, (...) og de ble mottatt godt.”* Videre så vi at både innspill fra Fredrik og kompetanse fra Erlend førte til endringer i rutiner og innføring av nye. Eksempler på dette var et større fokus på grafiske virkemidler som følge av Erlend sin unike kompetanse innen IT og grafikk. Fredriks behov for formalisering av rutiner førte også til at det ble utformet en intervju-mal samt at rutiner i større grad ble skrevet ned slik at de var lett tilgjengelig og lik for alle. Referat under avdelingsmøtene var et eksempel på dette. Dette kommer til uttrykk gjennom Erlend sin refleksjon over rutineendringene som fant sted mellom det første og det andre intervjuet: *“Det har kommet i klartekst, som en slags mal på arbeidsoppgaver vi har.”* En annen sier følgende: *“Det har blitt flere rutiner og kanskje klarere rutiner på en måte.”* om endringen som har skjedd i denne perioden. Til dette kommenterte Daniel at det å ha klare rutiner ville gjøre ting lettere for teamet dersom de eventuelt skulle få inn enda flere nye medlemmer på et senere tidspunkt. Det så dermed ut til at eierskapet som teammedlemmene sa de hadde, ikke stakk så dypt og at de dermed evnet å gi slipp på dem. Det nye teamet gjorde heller endringer og tilpasninger i rutinene som var til det beste for teamet som helhet.

Videre opplevde vi i møtene at det var mye fokus på kommunikasjon og deling av informasjon *“(...) når behovet oppstår”* og at dette var noe alle var innforstått med. Dette gjaldt også informasjon som det var vesentlig at alle fikk med seg. En slik uformell kommunikasjonsflyt så ut til å fungere godt for det originale teamet, som satt tett og utførte det meste arbeidet sammen. Dette var noe Carl reflekterte over, og sa at det var enklere med kommunikasjon da de var fire og ikke seks. Det originale teamet kommuniserte nemlig mye muntlig og i en uformell tone, noe som viste seg å være mer utfordrende etter utvidelsen. Benjamin kommenterte at rutinene som de hadde utviklet var lagt opp til at de var nødt til å snakke sammen hver gang de skulle foreta seg noe. De hadde ikke utarbeidet en klar formalisert måte å dele informasjon på ei heller til å holde oversikt over de andre sine handlinger for å unngå misforståelser.



Fredrik sa at fra tidligere teamarbeid har han vært vant med at all kommunikasjon av viktighet hadde blitt formidlet formelt og gjerne skriftlig. Dette kan ha medført at kommunikasjon i teamet som har foregått uformelt “over kaffe” ikke ble oppfattet som viktig informasjon for han, og at han gikk dermed glipp av viktig informasjon som de andre teammedlemmene mente han burde fått med seg. Når teamet eksempelvis hadde hatt en diskusjon i felleskap, kunne han komme senere å lure på noe som han egentlig hadde fått svar på om han hadde deltatt. Et medlem sa eksempelvis dette: *”Han er ikke med i diskusjonene (...).”* Dette stod i kontrast til hvordan Fredrik selv opplevde situasjonen: *”Vi kommuniserer godt, snakker, samarbeider (...).”* Dette viste at det ikke var en felles forståelse for hva god kommunikasjon var eller hvordan teamet best skulle kommunisere. Da Fredrik reflekterte videre rundt kommunikasjonsflyten i teamet, trakk han frem at han opplevde det som et problem at mye av kommunikasjonsflyten foregikk utelukkende muntlig: *”I et team må det være en rutine om at informasjonen deles, (...).”* Kontrastene i Fredrik sine refleksjoner viste at utfordringen med kommunikasjon i teamet lå i behovet for formalisering, og ikke mangel på kommunikasjon.

Teamet var hovedsakelig satt sammen på bakgrunn av relasjonsevnene til hvert av medlemmene, men også den unike kompetansen de besatt. *”Jeg tror at de har vært på jakt med en tverrfaglig kompetanse, (...).”* reflekterte Benjamin rundt hvilket grunnlag teammedlemmene også var ansatt på. Videre fortalte Aleksander at han var spent på hva de to nykommerne ville bidra til med kunnskap og kompetanse og sa: *“(...) et friskt pust som kanskje kan se ting med litt nye øyne er alltid bra.”* Alle medlemmene var klar over de andres bakgrunn og så selv at dette var noe som kunne være med å styrke teamets prestasjoner. Fredrik sin erfaring og Erlend sin utdanning ble trukket frem som verdifulle tilskudd til teamet. Det gjorde også Prosjekteier, og oppmuntret videre alle i teamet til å spille på hverandres unike kompetanse. For å oppnå dette var det stilt store krav til medlemmenes evne og mulighet for deling av kunnskap og erfaring gjennom kommunikasjon hvor informasjonen nådde frem til samtlige. Av den grunn vil vi i det videre gå nærmere inn på hvordan den opprinnelige kommunikasjonsformen til teamet, ikke lengre var optimal.

Ettersom Fredrik ikke deltok like mye i diskusjoner eller i de mer uformelle samtalene, kan det ha fremstått for flere av de andre som at han ikke ønsket å dele av sin kompetanse eller aktivt hente inn noe fra de andre. Dette kommer til uttrykk gjennom det et medlem sier om dette: *”Han sitter på mye kompetanse som han velger å bruke selv, men er ikke så flink å dele med resten.”* Fredrik derimot, opplevde ikke selv at det var noen som kom og spurte han om

råd eller innsikt innenfor hans felt. Dette strider mot det Daniel fortalte, hvor han kom med eksempler på hvor han aktivt har spurt Fredrik om hjelp, og følte han hadde fått dette. Årsaken til at alle ikke oppfattet deling av kunnskap, kompetanse eller erfaringer på lik linje, kan henge sammen med den ulike oppfatningen medlemmene hadde på hvordan viktig informasjon skulle deles. Dette kan komme av at informasjon som ble delt i en uformell setting ikke ble oppfattet som aktiv deling av viktig informasjon, noe Fredrik selv påpekte under det andre intervjuet.

Vi så at rutineene som de originale teammedlemmene hadde utviklet var utformet for å passe til et team på fire personer som jobbet tett som fikk det til å fungere med uformell informasjonsdeling. I intervjurunde 2 kom det derimot frem at teamet hadde gjort rutineendringer som følge av de nevnte utfordringene som kom med økning i antall teammedlemmer. Dette gjenspeilte seg i flere av medlemmenes sitater hvor behovet for rutineendringer som følge av flere medlemmer i teamet adresseres: “(...) så kommer behovet for å skrive ned rutiner i større grad.” og “Da vil det være flere som er med (...), så da må vi muligens lage rutiner og mer formalisere og sånn informasjonsflyten for å sikre at alle får den informasjonen.” Av dette så vi at teamet selv identifiserte og løste utfordringen med det økte behovet for bedre kommunikasjon og deling av kompetanse ved å formalisere deler kommunikasjonsflyten samt skrive ned rutiner i større grad. Et eksempel på en tilpasning som bedret kommunikasjonen var endring av prosedyren for booking av møterom. Den gikk fra å være muntlige avtaler mellom medlemmene i teamet, til å bli en skriftlig prosess hvor alle fikk bedre oversikt over hvem som hadde booket og når.

### **Visualisering av målet**

I utgangspunktet oppfattet vi at teamet hadde et tydelig og klart mål, som var både kvantitativt og lett målbart. På bakgrunn av målets natur, var det heller ingenting som skulle tilsi at det ikke var lett å ha oversikt over fremgangen mot målet. Det som derimot kom frem var at ikke alle anså målet som helt fast eller klart definert. Videre var også teamets totale fremgang ikke formidlet på en tilfredsstillende måte slik at alle i teamet hadde tilgang på dette. Vi skal nå se på hvordan teamet identifiserte og tilpasset seg denne informasjonen som ble synlig i forbindelse med spørreundersøkelsen.

De originale teammedlemmene opplevde ikke noe uklarhet rundt målet, mens nykommerne var splittet i sin oppfatning av hvorvidt målet fremstod som klart. Fredrik sa i forbindelse med

målet: *“Vi har et klart mål og vi vet hva målet til prosjektet er.”* Dette stod i kontrast til Erlend sine tanker rundt målklarhet: *“Målet er jo ikke klart satt. Det har jo aldri vært det siden jeg begynte.”* Han begrunnet dette med at de ikke enda hadde fastsatt hvordan målet skulle evalueres. Problemstillingen han tok opp om at målingen ikke var fastsatt, var noe teamet ikke enda hadde klarert helt tre måneder etter oppstart. Denne mangelen på et fast mål for Erlend å jobbe mot, kan ha vært en faktor som bidro til at han valgte å vektlegge det sosiale når han snakket om jobben og teamet generelt. Det kom også frem i intervju 1, at teamarbeid ikke var noe han hadde erfaring med. Videre sa han selv at han motiveres mer av mellommenneskelige relasjoner enn teamets mål. Han fulgte opp med å si at dette kunne endre seg: *“Det kan godt være når det er et fast mål og det målet får direkte konsekvens for vår arbeidshverdag, så vil jo kanskje målet ha en høyere viktighet.”*

Erlends oppfattelse av et uklart mål var ikke i tråd med det fokuset teamet hadde på måloppnåelse, hvor det ble viet to møter i uken som hadde som formål å informere om hvordan de lå an i forhold til måloppnåelse. Oppdateringene som ble gitt på disse møtene var derimot ikke direkte tilknyttet til målet som teamet jobbet mot. De gav en oppdatering på hvordan hvert enkelt teammedlem presterte akkurat der og da, men det var mindre til ingen fokus på teamets totale fremgang. Dette kan ha vært en medvirkende faktor til at Erlend ikke oppfattet målet som et fast mål, ettersom det ikke ble fokusert på teamets prestasjon som en helhet i disse møtene. Mangel på et klart mål for Erlend, så følgelig ut til å skifte fokuset hans vekk fra målet og heller mot de relasjonelle båndene med de andre teammedlemmene. Fredrik derimot, opplevde målet som helt klart og forventet at alle visste hva målet med prosjektet var. Han viste ingen usikkerhet rundt noen aspekter ved målet og sa at målet var en viktig driver for han i jobben. Fredrik hadde erfaring med teamarbeid fra tidligere, og hadde jobbet i stor grad individuelt slik som Erlend. At Fredrik opplevde at han hadde et klart mål å jobbe mot, kan forklare hvorfor han viet mer til arbeidsoppgavene som bidrar direkte til måloppnåelse enn andre aspekter ved teamarbeidet.

I det første intervjuet fikk vi inntrykk av at flere av medlemmene syntes at det var ganske åpenbart hva teamets mål var samt hvordan teamet lå an i forhold til dette. Vi ville imidlertid undersøke nærmere hvorvidt det stemte at teammedlemmene egentlig hadde kontroll på teamets totale fremgang. Vi leverte ut et spørreskjema få dager etter dette intervjuet som skulle måle dette, samt et par andre ting. Spørreskjemaet gav ikke verdi i form av svarene som kom, men utløste en reaksjon som resulterte i en verdifull observasjon rundt hvor god oversikt

teamet egentlig hadde over fremgangen deres. Som fortalt i den narrative historien, brøt Aleksander med våre instruksjoner under spørsmålet som gikk på teamets totale fremgang. Benjamin reflekterte i etterkant at dersom ikke Aleksander hadde sagt hva som skulle stå der, så ville de bare ha måttet gjettet cirka hvilket tall som skulle stå der. Dette kommer til uttrykk gjennom at alle utenom Aleksander hadde først skrevet et annet tall enn det som ble annonsert. Det tallet som medlemmene hadde skrevet først, var heller ikke det samme. Det kom da tydelig frem at ingen på teamet, utover Aleksander, hadde total oversikt over hva teamet som helhet hadde oppnådd. Denne mangelen på en samlet innsikt i teamets fremgang i lys av det målet som skulle være felles for alle i teamet, var ganske sjokkerende. Det var likevel ikke overraskende med tanke på at vi hadde lagt merke til at i både møtene og intervjuene, så hadde det vært mer fokus på individuell fremgang enn teamet som helhet.

Det ene originale teammedlemmet reflekterte rundt hans opplevelse av det som skjedde under besvarelsen av spørreskjema, og bekreftet at teamet egentlig ikke hadde så god kontroll på deres samlede fremgang før vi testet dem: *“Det var vel da vi innså vi ikke hadde peiling. Vi hadde peiling på vår egen fremgang, men vi hadde ikke peiling på alle sin samlede fremgang.”* Systemet de brukte for å holde oversikt over hvor mange hvert enkelt teammedlem hadde ute og hvor mange teamet samlet hadde på daværende tidspunkt, kan ha vært en faktor som har bidratt dette. Systemet på kontoret bestod av at de hadde hengt opp Post-it lapper på veggen som illustrerte hvor mange kandidater hver av teammedlemmene hadde ute. Disse lappene representerte bare de som var ute på det aktuelle tidspunktet, og dermed ble det også tatt ned lapper fra veggen etterhvert som kandidater ble skrevet ut av systemet. Den var dermed ikke et mål på den totale fremgangen til teamet som helhet, men heller en synliggjøring av hvert enkelt medlems status på det daværende tidspunktet. Dette var den eneste måten teamet visualiserte noe som kunne relateres til teamets fremgang. Det vi derimot så av resultatene fra spørreundersøkelsen var at den ikke ga noen form for indikasjon på hvordan teamet som helhet lå an i forhold til måloppnåelse.

Situasjonen som oppstod i forbindelse med spørreundersøkelsen så ut til å ha trigget en økt bevissthet på manglende oversikt og fokus på et felles mål og teamets fremgang. Benjamin sa at umiddelbart etter denne hendelsen spurte han Aleksander om å dele statusrapporten som han skrev underveis når statusoppdatering ble gitt under møtene, med resten av teamet. Rapporten inneholdt informasjon om teamets fremgang som helhet, samt alle medlemmenes individuelle bidrag og gav dem således den totale oversikten som de ikke hadde tidligere. Da

vi kom tilbake siste gangen for å ha intervjurunde 2, hadde de også funnet en ny måte å visualisere målet på. I tillegg til å bruke lappene som ble beskrevet over, hadde de nå laget en plakat som illustrerte og synliggjorde teamets samlede fremgang. På plakaten ble streket ut for hver kandidat som ble inkludert i prosjektet og denne streken ble stående selv om kandidaten forlot prosjektet stod målet til teamet skrevet ned. Plakaten gav følgelig et klart bilde på hvordan teamet som helhet lå an. Det var forøvrig Erlend som hadde utformet denne plakaten, og teamet nevnte under det siste observasjonsmøte hvor nyttig det hadde vært å få en slik visualisering av den felles målfremgangen.

De to nykommerne hadde de svært ulike oppfatninger av verdien til denne visualiseringen. Erlend merket i større grad at han nå ble mer opptatt av det felles målet i arbeidshverdagen, og trekker frem at plakaten som et hjelpemiddel for å ha skiftet tankegangen mot dette. Fredrik derimot hadde vært fokusert mot det felles målet hele veien, og opplevde ikke at plakaten utgjorde noe forskjell på hvordan han jobbet mot det. For han var det ikke synliggjøringen som var viktig, men heller det at man er bevisst på målet. At Fredrik anså målet som klart allerede som nykommer samt hans tidligere erfaring med lignende arbeid, kan forklare hvorfor han har vært motivert av målet hele veien.

Teamet som helhet tilpasset seg situasjonen som ble identifisert etter spørreundersøkelsen da det gikk opp for alle at det ikke var like lett å holde oversikten over alles fremgang slik som tidligere da de var færre og hadde mindre arbeidsmengde. Tilpasningen skjedde i form av visualisering av målet på en slik måte at alle nå opplevde det som tydelig og klart målt. Videre kom det frem at alle i teamet var mer innstilt på måloppnåelse og flere sa de forventet å klare mer enn det også. Beste oppsummeringen av hva det nye teamet forventet i form av måloppnåelse var det Erlend som kommer med: *“Ja, jeg tror det blir plankekjøring rett og slett.”*

Oppsummert så vi hvordan teamet gjennom tilpasningsprosessen endret og formaliserte rutiner gjennom å skrive ned viktig informasjon i større grad, samt utviklet en målvisualiseringsplakat for å gjøre teamets totale fremgang mer synlig. Behovet for rutineendringer kom som følge av at teamet økte i størrelse samt at det var ulike syn på hvordan viktig informasjon burde deles. Selv om teamet hadde eierskap til det de hadde bygget opp fra starten, så vi gjennom denne prosessen at de var åpen for endringer og forbedringer.

## 5.0 DISKUSJON

Formålet med denne utredningen har vært å gi innblikk i hvordan et team som får nykommere opplever, håndterer og tilpasser seg dette. Bruken av en longitudinell studie bidro med prosessdata som lot oss identifisere endringer og gav en forståelse for hvordan de fire ulike prosessene; planleggingsprosessen, opplæringsprosessen, sosialiseringprosessen og tilpasningsprosessen hang sammen. Prosessdataene gav innsikt i hvordan teamet tilpasset seg underveis i prosessene og hvordan nykommerne utviklet seg fra nykommer til fullverdig teammedlem. Videre så vi hvordan de to nykommerne hadde ulik inngang i teamet og hvordan dette ble opplevd av resten av teamet. Dette dannet grunnlaget for å besvare følgende problemstilling:

*Hvordan håndterer et team nye medlemmer og hvilken betydning har det for teamets utvikling?*

Basert på analysen i forrige kapitlet gjorde vi fire hovedfunn:

- 1. Kjennskap til disrupsjonen og behov for utvidelse, bidro til en god planleggingsprosess*
- 2. Aktivitetene i opplæringsprosessen reduserte tiden nykommerne utgjorde et disruptivt element*
- 3. Sosialiseringprosessen ble påvirket av nykommernes ulike prioritering av det relasjonelle aspektet ved teamarbeid*
- 4. Tilpasningsprosessen førte til at teamet endret og formaliserte rutiner samt synliggjorde målet*

Funnene presentert over vil i dette kapitlet diskuteres opp mot et teoretisk grunnlag hvor vi gjør greie for hvilken effekt dette har hatt for teamets håndtering av nykommere og teamets utvikling. Vi vil vise hvor funnene bidrar med bekreftelse, avkreftelser eller ny innsikt i hvordan den respektive prosessen og dens karakteristikker kan være viktig for et team som en

opplever disrupsjon i form av to nykommere. Det vil også redegjøres for hvordan de ulike prosessene henger sammen eller har påvirket hverandre ved slutten av hver prosess.

## 5.1 Planleggingsprosessen

Teamet utnyttet muligheten til å planlegge for disrupsjonen, noe som viste seg å være viktig for hvordan de håndterte nykommerne og utviklet seg. Det ble tydelig at planleggingsprosessen gjorde teamet trygg på hvordan de skulle håndtere disrupsjonen, noe som førte til at den ikke ble et utpreget stressmoment. Dette funnet samsvarer med den eksisterende teorien som sier at gode forberedelser er viktig for å redusere i hvilken grad den disruptive hendelsen påvirker teamet (Burke et al., 2006; Morgeson, 2005; Sverdrup et al. 2016). Vi har ikke data på hvordan planen ble utformet, men gjennom intervjuene kommer det frem at teamet hadde en felles forståelse for situasjonen de stod overfor. Dette peker Burke et al. (2006) på som en faktor som påvirker effektiviteten til planen som utarbeides, og er med på å underbygge vår antagelse om at planen var god.

Teamet var positivt innstilt til å få nye medlemmer ettersom de både så behovet for å være flere for å kunne oppnå målet, og ved at de på forhånd visste de kom til å bli flere. Dette er i tråd med Barker (1968), som sier at underbemannede team er mer villig til å ta imot nye medlemmer. Selv om teamet selv hadde identifisert behovet for nykommere, fryktet de likevel om dette ville påvirke det gode samarbeidet i teamet (Kozlowski, 2001; Ziller, 1965; Ziller & Behringer, 1960). Dette samsvarer med Ziller & Behringer (1960) sine funn om at nykommeren kan utgjøre en disruptiv kraft i teamet dersom han ansees som en trussel til endring i det etablerte. På den andre siden fant vi at teamet opplevde det som betryggende at nykommerne var i mindretall og gjennomgikk samme ansettelsesprosess som dem. Av den grunn var derfor teamet ikke negativt innstilt til disrupsjonen, men ønsket heller nykommerne velkommen. Dette ble bekreftet i hvordan nykommernes innspill og kunnskap ble satt pris på, noe Kozlowski & Bell (2001), Ziller & Behringer (1960) og Ziller (1965) sier ikke ville vært tilfellet om de hadde blitt ansett som en trussel.

Eksisterende teori indikerer at utarbeidelse av en god plan er viktig for teamtilpasning. Vi fant at muligheten til å forberede seg både psykisk og fysisk gjennom en plan, gjorde at teamet ikke trengte å bruke tid på hvordan de skulle håndtere nykommerne først etter de ble en del av teamet. Dette bidro til at de heller kunne rette fokuset mot hvilke endringer og tilpasninger

som var nødvendig for å håndtere disrupsjonen. Selve prosessen hvor de fikk kjennskap til, identifiserte behov og utarbeidet en plan i fellesskap viste seg å være avgjørende. Dette formet hvordan de opplevde disrupsjonen og hvor villig de var til å ta imot nykommerne. Vi så hvordan kjennskap til disrupsjonen og behovet for nykommerne, påvirket hvordan teamet håndterte nykommerne samt utviklet seg underveis. Dette bidrar således til å utvide forståelsen om hvilke prosesser og hvordan de forløper seg, påvirker både håndtering av nykommere samt utvikling av teamet. Funnet vårt avslører hvor avgjørende for planleggingsprosessen det var at teamet kjente til disrupsjonen samt hadde et behov for flere medlemmer. Dette la således føringene for hvordan teamet håndterte og utviklet seg i de neste prosessene teamet gikk gjennom som følge av disrupsjonen samt hvordan de underveis evnet å tilpasse seg.

## 5.2 Opplæringsprosessen

Nykommernes ankomst ble markert gjennom en rekke aktiviteter; velkomstkort, bli-kjent aktiviteter, teamkontrakt og gode råd (jf. mentorordning). I samsvar med Moreland & Levine (1982) ble disse utført for å anerkjenne den nyetablerte relasjonen mellom partene. Samtidig så vi at den felles utarbeidelsen av teamkontrakten, bidro til at de nye følte seg mottatt og som en del av teamet, og således økte nykommernes forpliktelse til teamet (Lewicki, 1981; Moreland & Levine, 1982). Teamkontrakten syntes å ha vært et viktig virkemiddel for god samhandling hos det originale teamet, og de så derfor verdien av å danne en ny kontrakt med nykommerne. I den opprinnelige teamkontrakten hadde ikke de originale teammedlemmene spesifisert hvordan de skulle håndtere nykommere selv om de visste at de ville komme, noe både Hjertø (2013) og Sverdrup et al. (2016) anbefaler for bedre kunne håndtere disrupsjon og nykommere. Vi fant likevel at teamet evnet å ha planlagt for hvordan de skulle håndtere nykommerne og videre gjennomførte en god opplæringsprosess hvor de opplevde utvikling i teamet.

Mentorordningen, hvor et originalt medlem hadde til hensikt å formidle all essensiell informasjon som kreves i rollen, innebar at nykommerne ble opplært og assimilert individuelt. Moreland & Levine (1982) peker på at dette kan medføre at nykommernes tillærte kunnskap og egenskaper kan avvike fra hverandre. Ettersom nykommerne bare fulgte en person, gikk de glipp av de andre i teamets unike kunnskap og erfaring. Ifølge Rosen & Bates (1967) er det viktig at den som skal lære opp nykommeren innehar all nødvendig kunnskap og ferdighet



som er nødvendig for å oppnå målet. Vi fant imidlertid at det originale teammedlemmet som lærte opp nykommerne ikke kunne formidle hele teamets samlede kunnskap og erfaring. Av den grunn fant vi i tråd med teorien at det ble et avvik, men at det tette kontorlandskapet og de ukentlige oppdateringer veide opp for dette.

Opplæringsaktivitetene og gjennomføringen av disse var et resultat av det vi tidligere identifiserte som en god planleggingsprosess. I opplæringsprosessen så vi viktigheten av at teamet tok seg tid til å faktisk gjennomføre de planlagte aktivitetene. Dette samsvarer med Edmondson (1999) som sier det vil være gunstig å stoppe opp under opplæringen for å unngå å måtte bruke tid senere på problemer som kunne vært unngått. Bidraget vårt er følgelig å løfte frem hvor viktig det er for et team å sette av tid og ressurser for å kunne utnytte muligheten en disrupsjon tilbyr form av endring og tilpasning. Funnet bekrefter Morgeson & DeRue (2006) sitt utsagn om hvilke muligheter en disrupsjon kan by på om teamet evner å utnytte denne. Igjen gjorde planleggingsprosessen det mulig for teamet å i større grad utforske nykommernes egenskaper, hvor de kartla hvilke kunnskaper, kompetanse eller forslag de satt med som teamet kunne utnytte for å utvikle seg. Opplæringsprosessen hjalp de nye medlemmene til å føle seg som en del av teamet raskt, og gjorde at de kom i gang med arbeid mot måloppnåelse allerede første dag. Nykommerne syntes derfor å ha utgjort et disruptivt element kortere enn om disse aktivitetene ikke hadde vært inkludert i denne prosessen. En godt planlagt og gjennomførbar opplæringsprosess, så ut til å ha påvirket både håndteringen av nykommerne og utviklingen til teamet positivt.

### 5.3 Sosialiseringprosessen

Vi fant at teamet i stor grad baserte vurderingen av hvorvidt nykommerne var å anse som fullverdige på bakgrunn av det relasjonelle aspektet ved teamarbeid samt deres bidrag mot målet. Dette sammenfaller med funnene til Moreland og Levine (1982) som sier at nye medlemmer blir godtatt som fullverdige medlemmer når de er selvstendige og bidrar til målet på egenhånd. Videre fant vi at det relasjonelle aspektet ved teamarbeid var svært viktig for teamet i deres arbeidshverdag. Dette motstrider det Hjertø (2013) argumenterer for, at det kan være unødvendig å bruke så mye tid og ressurser på relasjoner som i teorien ikke påvirker arbeidet i et prosjektteam. Vi fant imidlertid bevis for det motsatte ettersom tiden som hadde vært brukt på å bygge relasjonelle bånd ikke var uten verdi i vårt team, men heller ble en kilde for støtte og kunnskapsdeling underveis i arbeidet.

Videre opplevde vi motstridende til teori, at de to nykommerne ikke dannet en egen gruppe basert på sin status som nykommere. Dette skjedde selv om nykommerne var i mindretall og ikke kjente de originale teammedlemmene, noe Moreland & Levine (1982; 1989) peker på som faktorer som kan danne slike grupper. Vi fant heller at den ene nykommeren knyttet seg særlig til en av de originale teammedlemmene, fremfor det andre nye medlemmet, basert på den gode relasjonen de fikk. At den ene nykommeren ble identifisert med et originalt teammedlem, kan ha vært en medvirkende faktor til hvorfor han ble ansett som et fullverdig medlem raskere. Dette samsvarer med funn gjort av Moreland & Levine (1982). I tillegg fant vi at den samme nykommeren oppfylte forventningene til teamet og var mer lik dem, og ble raskere anerkjent som fullverdig medlem. Dette funnet bekrefter tidligere forskning som sier at mennesker tiltrekkes av andre som er lik en selv (George, 1990; Gruenfeld et al., 1996; Moreland & Levine, 1982; Phillips et al., 2009). Teammedlemmene brukte likevel mye tid og krefter på å forsøke å assimilere det andre nye medlemmet som var mest ulik dem inn i teamet. Dette var ressurser som kunne vært brukt på å utforske mulige endringer eller tilpasningsmuligheter. Resultatet ble heller en lengre sosialiseringssprosess, og nykommeren utgjorde følgelig et disruptivt element lenger enn om vedkommende hadde vært enklere å assimilere.

Det eksisterte relasjonelle psykologiske kontrakter mellom fem av medlemmene, på bakgrunn av at disse særlig vektla forventninger som strekker seg forbi arbeidsoppgavene. At det sjette medlemmet ikke prioriterte relasjoner og sosial samhandling like mye, så ut til å skape et brudd. At resten av teamet opplevde denne utfordringen i andre deler av teamarbeidet, gjorde at de videre ble påvirket av denne relasjonen. Dette bekrefter funnet Sverdrup (2014) har gjort, nemlig at grad av oppfyllelse på en kontrakt mellom to parter også vil prege relasjoner med de andre i teamet også. Bruddet ble ikke håndtert eksplisitt, og av den grunn kan vi ikke se bort fra det faktum at dette kan ha påvirket de individuelle bidragene mot målet. Sverdrup (2014) peker på at måten et slikt brudd håndteres på er vesentlig for hvordan utfallet for teamet blir. På grunn av at samtlige teammedlemmer syntes å jobbe godt mot målet, kan vi ikke si at bruddet har hatt særskilt negativ innvirkning på teamets prestasjoner. Vi fant likevel at bruddet hadde en negativ effekt på tiden det tok før vedkommende ble ansett som fullverdig medlem. Derfor kan vi heller ikke utelukke at prestasjonene hadde vært bedre dersom bruddet hadde blitt håndtert.

Studien vår har bidratt til å forstå verdien av relasjoner i et team, selv i et prosjektteam. Hjertø (2013) sier at hvis en av relasjonene i teamet skjærer seg, så kan det ødelegge hele teamets mulighet fungere. Vi fant ikke bevis på dette, men heller at bruddet trigget et behov for teamet å endre en del av rutinene som fikk teamet til å samhandle bedre. At sosialiseringprosessen varte lengre for den ene nykommeren enn den andre, kan følgelig ha vist seg likevel å ha vært verdifull ettersom den fikk teamet til å stoppe opp og gjøre nødvendige tilpasninger som følge av dette. Dette kan knyttes opp til aktivitetene i opplæringsprosessen, som synliggjorde denne ulikheten og dermed trigget behovet for rutineendringer. Samtidig så vi at teamet var villig til å jobbe gjennom disse ulikhetene for på bakgrunn av funnene i planleggingsprosessen, særlig hva gjaldt behovet for flere medlemmer som kunne bidra til måloppnåelse. Dette underbygger det vi fant tidligere om hvor viktig planleggingsprosessen har vært for hvordan teamet håndterte nykommerne og utviklet seg.

## 5.4 Tilpasningsprosessen

På bakgrunn av at teamet hadde opparbeidet sine egne rutiner underveis i prosjektets oppstart og hadde stort eierskap til disse, sier Harrison et al. (2003) at det er forventet å se at de holder fast ved de etablerte rutinene. Teamet var derimot svært åpen for å tilpasse seg utvidelsen ved å både formalisere og endre rutiner. Dette sammenfaller med det Phillips et al. (2009) og Bechky & Okhuysen (2011) anser som nødvendige tilpasninger når et team får nykommere. At teamet var åpen for dette, kan henge sammen med muligheten teamet hadde til å planlegge og forberede seg på at de nye medlemmene skulle komme. Teammedlemmene opplevde at de delte og anvendte kunnskap innad i teamet både før og etter nykommerne, noe som skal legge rette til teamtilpasning (Burke et al., 2006; Driskell et al., 2006). Zelmer-Bruhn (2003) peker på rutineendringer som en form for kunnskapsanvendelse og hvordan dette kan fremme teamets prestasjoner. At teamet anvendte kunnskapen de tilegnet seg, resulterte i flere rutineendringer som følge av disrupsjonen.

Det originale teamet kommuniserte hovedsakelig viktig informasjon gjennom typisk spontane samtaler og mindre strukturerte møter, noe som ifølge Pinto & Pinto (1990) kan bidra positivt til teamets prestasjon. Teamet hadde spesifiserte spilleregler for kommunikasjon i teamkontrakten, men dette så likevel ikke ut til å være tilstrekkelig da det ble identifisert behov for mer formalisering av viktig informasjon. Denne observasjonen støttes av Smith et al. (1994), som argumenterer for at behovet for mer formalisering ville komme som følge av

flere medlemmer i teamet. Teamet tilpasset seg ved å formalisere store deler av kommunikasjonen som omhandlet viktig informasjon samt at de begynte å skrive ned retningslinjer og rutiner som hadde vært vanskelig å formidle muntlig etter utvidelsen. Det økte antallet medlemmer samt den ene nykommernes behov for dette, så ut til å ha bidratt til denne tilpasningen.

En annen viktig tilpasning vi identifiserte, var hvordan teamet formaliserte målfremstillingen i form av en visualiseringsplakat. Et prosjektteam er avhengig av at målet som overordnet leder i prosjektet har satt, er klart og kjent for alle (Hjertø, 2013; Thompson, 2014). Det kom imidlertid frem at målet fremsto som uklart for den ene nykommeren og at teamet heller ikke hadde oversikt over teamets totale fremgang. Følgelig var det vanskelig for dem å vurdere hvor oppnåelig målet var. Hecht et al. (2002) og Shea & Guzzo (1987) understreker viktigheten av at målet er klart for alle for at et team oppfattes som oppnåelig ettersom det er en sammenheng mellom troen på at teamet kan nå målet som er satt og prestasjonen til målet. Vi merket at teamet var i større grad positiv og klar på at de skulle klare å nå målet, etter at plakaten hadde blitt utformet. Denne tilpasningen i form av klargjøring av målet, fant vi at gav umiddelbare resultater ved å øke troen på måloppnåelse og klargjorde målet for alle medlemmene. En slik tilpasning vil ifølge Morgeson (2005) også kunne bidra til å gjøre det lettere for teamet å håndtere fremtidige disruptjoner i form av nykommere.

Dette funnet viser at hvordan teamet tilpasset seg disruptjonen, var et resultat av hvordan de tre prosessene; planlegging, opplæring og sosialisering utartet seg. Teamtilpasningen har foregått simultant med opplærings- og sosialiseringsprosessen, som alle ble formet av planleggingsprosess. Med dette mener vi at kjennskapet og behovet som førte til en god planleggingsprosess, som medførte at teamet var mer endringsvillig og tilpasningsdyktig. Denne prosessen førte til utarbeidingen av aktivitetene som bidro til å håndtere nykommerne på en god måte og satte i gang sosialiseringsprosessen. Vi fant at sosialiseringen utartet seg ulikt for de to nykommerne på bakgrunn av deres ulike prioriteringer av det relasjonelle aspektet ved teamarbeid. Noe som igjen førte til at teamet måtte stoppe opp i prosessen og tilpasse seg for å kunne arbeide videre samlet mot målet.

Dette illustrerer at håndteringen av disruptjonen og utviklingen til teamet var et resultat av dynamiske prosesser, hvor det ene ikke utelukker det andre. Studien bidrar til bedre forståelse

for hvordan alle disse prosessene henger sammen, og hvordan disse påvirker håndtering av nykommere og utviklingen til teamet.

## 5.5 Begrensninger og videre forskning

Vi vil i denne delen presentere begrensninger til funnene, forslag til videre forskning og styrken ved studien.

I studien har vi sett hvordan de ulike prosessene et team har gått gjennom i forbindelse med en disruptjon i form av to nykommere. På bakgrunn av at dette er en kvalitativ studie har vi ikke hatt mulighet til å etterprøve årsaks-virkningsforholdet til de sammenhengene vi har sett. Dette var heller ikke hensikten med studien, på bakgrunn av dens dyptgående natur og vårt ønske om å følge et virkelig team i en virkelig kontekst.

Flere av funnene fra denne studien kan dermed være interessant å bruke som utgangspunkt for videre kvantitativ eller multi-metode forskning. Det kan eksempelvis være interessant å se om det er en kausal sammenheng mellom teamets kjennskap til disruptjonen og håndtering av nykommere. En annen interessant sammenheng som kunne vært interessant å finne årsakssammenheng på er hvorvidt det er en kausal sammenheng mellom psykologiske kontrakter og hvor lenge nykommeren utgjør et disruptivt element, samt hvorvidt dette påvirker teamets evne til å tilpasse seg. For å underbygge og utvide denne studiens funn kunne det også vært interessant å studere andre prosjektteam hvor disruptjonen inntreffer innenfor tilsvarende tidspunkt i prosjektets levetid. Dette kan bidra til å finne ut om det finnes en sammenheng mellom når disruptjonen inntreffer og hvordan teamet håndterer dette på.

På bakgrunn av at vi har gått særlig dypt i en case med en spesifikk kontekst som ikke nødvendigvis er gjeldende for alle andre team, kan vi ikke fastslå at funnene fra denne studien vil gjøre seg gjeldende i team som opererer i en annen kontekst. Det ville dermed vært interessant med studier som nærmere utforsker andre kontekster, og hvilken betydning konteksten hadde for håndteringen av disruptjonen for å kunne identifisere om det er noen sammenheng mellom kontekst og utfallet av disruptjonen. Videre viser funnene i studien hvor avgjørende alle prosessene var for hvordan teamet evnet å håndtere og tilpasse seg disruptjonen. Vi kan imidlertid ikke slå fast at det var utelukkende prosessene i seg selv som førte til hvor vellykket utviklingen ble, ettersom prosessene kan ha blitt preget av

teammedlemmenes personlige egenskaper og tidligere erfaringer. Dette er noe vi ikke har tatt høyde for i vår studie, og det er dermed ikke sikkert at funnene vil gjøre seg gjeldende i andre team. Et forslag til fremtidige studier er følgelig å se på hvordan ulike sammensetninger av team påvirker de ulike prosessene og følgelig håndteringen og utviklingen av disrupsjonen.

En styrke med denne studien er at den er longitudinell og at vi derfor har fått studere teamet over et lengre tidsrom. Dette har gjort at vi har kunne sett hvilken betydning tiden før disrupsjonen i form av nykommere har hatt for hvordan teamet forberedte seg, håndterte den og utviklet seg. Derfor har vi kunnet gå dypere inn i hvordan prosessene påvirket teamets opplevelse av nykommerne og hvordan håndteringen og utviklingen ble. Ved å samle inn prosessdata fikk vi tilgang til verdifull informasjon som vi ellers hadde gått glipp av dersom vi bare hadde foretatt en tverrsnittundersøkelse. Ved å gå i dybden i fenomenene, samt hente data fra tiden før disrupsjonen inntraff og underveis, fikk vi mulighet til å studere prosessene mens de forløp.

## 5.6 Praktiske implikasjoner

Funnene fra vår studie har flere praktiske implikasjoner for andre team i virkelige organisatoriske settinger som står overfor endringer i teamsammensetting eller en disrupsjon av en annen art.

Et av hovedformålene med denne studien var å bidra til å utforske hvilken betydning teamets kontekst hadde for forberedelser, håndtering og teamtilpasning i virkelige organisasjoner. Et annet formål med studien var å øke bevisstheten til organisasjoner om de fordelene man får ved å ta i bruk sentrale virkemidler og hjelpe dem til å identifisere hvorvidt disse kan være verdifulle for deres kontekst. Dette oppnådde vi ved at teamet anvendte læringen de tilegnet seg både underveis i studien samt etter endt datainnsamling. Underveis i studien ble det utarbeidet en ny måte å visualisere målet på, etter at de hadde blitt gjort oppmerksom på manglende oversikt og klarhet. Teamet verdsatte at vi hadde gjort dem oppmerksom på dette og påpekte ytterligere at vår studie førte til en bedre håndtering av nykommerne og teamtilpasning, enn om ikke de ikke hadde utnyttet denne innsikten.

Etter endt datainnsamling, ble vi gjort oppmerksom på at teamet hadde gjort ytterligere endring i teamsammensetting. Teamet sa at både planleggingsprosessen,

opplæringsprosessen og sosialiseringprosessen bar preg av anvendelse av flere av de funnene og implikasjonene vi hadde gjort i vår studie. Prosjekteier opplevde funnet knyttet til planleggingsprosessen som positivt og følte dette var i tråd med det han hadde forsøkt ved å informere teamet om potensielle utvidelser. Dette var også noe han anså som viktig læring i forbindelse med andre team i organisasjonen. Videre hadde teamet tatt i bruk rullering i forbindelse med mentorordningen, hvor nykommeren nå fulgte det medlemmet som var mest gunstig for den oppgaven som skulle utføres. De påpekte også verdien av målvisualisering og mer formalisering av rutinene da det nye medlemmet kom, ettersom viktig informasjon nå var mer synlig, standardisert og lett tilgjengelig. Teamet hadde også oppnådd målet sitt i god tid før tidsfristen, og følgelig kan vi si at de to disruptjonene teamet opplevde i løpet av et halvt år ikke påvirket måloppnåelsen vesentlig i negativ forstand.

På bakgrunn av at vi i denne studien gikk såpass dypt i en unik case, kan vi ikke slå fast at funnene er generaliserbare til andre team med ulik kontekst. Likevel ser vi at enkelte funn rundt sentrale prosesser som påvirket håndtering av disruptjonen generelt, kan være nyttig for andre prosjektteam også. Vi finner at det er viktig å planlegge for hvordan teamet skal håndtere nykommerne, og særlig hvordan ting skal foregå de første dagene samt hvordan opplæringen skal gjennomføres. Dette er fordi dette så ut til å påvirke hvor lenge en nykommer var å anse som et disruptivt element. Samtidig har vi vist at disruptjon i teamet og endringer i rutiner kan være en kilde for utvikling og ikke nødvendigvis noe som vil gi et negativt utfall på lang sikt.

I forbindelse med teamarbeid generelt avdekket vi at det ikke alltid er opplagt hva teamet egentlig jobber mot og hvor godt teamet er informert om fremgangen. Målformulering og målavklaring vil også være viktig for å kunne oppleve den motivasjonsfaktoren et mål kan være for et team. Videre så vi at forventinger til, og avklaring av, hvordan viktig informasjon kommuniseres, var viktig i forbindelse med formidling av psykologiske kontrakter.

Studien vår kan på bakgrunn av de funnene som ble avdekket, være et hjelpemiddel for team som opplever en disruptjon. Spesielt vil funnene gjøre seg gjeldende dersom disruptjonen er nye medlemmer. Ved å bevisstgjøre organisasjoner på viktigheten av å informere teamet på forhånd og gi dem mulighet for å planlegge, er dette også noe som kan bidra til å forberede team på en potensiell disruptjon. Til slutt vil de funnene som går på teamarbeid generelt være nyttig for flere andre typer team, uavhengig om de opplever en disruptjon eller ikke.

## 6.0 KONKLUSJON

Funnene i denne studien viser hvordan håndtering av nykommere og hvordan et team utvikler seg, var et resultat av hvordan ulike prosesser påvirket hverandre. Hvilke prosesser som påvirker håndtering av nykommere og utviklingen av teamet, er noe det foreligger lite forskning på. Hensikten med denne studien var følgelig å bidra til ny innsikt på dette området. Gjennom våre funn utvider vi eksisterende litteratur med at det ikke bare er tilpasningsprosessen i seg selv som påvirker teamets utvikling, men at også kontekst, disrupsjonens art og flere andre prosesser spiller inn.

Vi identifiserte fire ulike prosesser; planleggingsprosessen, opplæringsprosessen, sosialiseringprosessen og tilpasningsprosessen. Studien viste at tilpasningsprosessen foregikk simultant med opplærings- og sosialiseringprosessen, som alle i ulik grad ble fornet av planleggingsprosessen. Vi har sett hvordan teamets kjennskap til disrupsjonen og behovet for utvidelse, bidro til en god planleggingsprosess. Dette medførte at teamet var åpen for å ta imot flere medlemmer og lytte til innspillene de hadde. Videre fant vi hvordan en godt planlagt og gjennomført opplæringsprosess gjorde at de nye medlemmene raskt følte seg som en del av teamet samt reduserte tiden de utgjorde et disruptivt element. Noen av aktivitetene i opplæringsprosessen fremhevet nykommernes ulike prioriteringer av det relasjonelle aspektet ved teamarbeid. Dette førte til kontraktsbrudd med den ene nykommeren, mens den andre nykommeren gikk raskere gjennom sosialiseringprosessen. Kontraktsbrudd og den ulike lengden på nykommernes sosialiseringprosess, utløste flere endringer og formalisering av rutiner. Tilpasningsprosessen resulterte i formalisering av kommunikasjon, nedskrevne rutiner og en målvisualisering. Dette bidro til at disrupsjonen fikk et positivt utfall, hvor begge nykommernes behov ble tatt hensyn til.

Av funnene forstår vi at det er viktig at team blir gjort oppmerksom på eventuelle disrupsjoner så fort denne informasjonen foreligger. Videre er det viktig at teamet er villig til å tilpasse seg disrupsjonen, og gjøre det som skal til for at det blir et positivt utfall. Vi har også sett hvor viktig det er at teamet har ressurser og tid til å stoppe opp for å håndtere nykommerne og utvikle seg.

Studien vår bidrar således med unik innsikt i dynamiske prosesser som kan fremkomme som et resultat av en disrupsjon. Gjennom en analyse av data fra teamets oppstart og gjennom



tiden etter disrupsjonen inntraff, har vi bevist at det ikke bare er en prosess som påvirker disrupsjonen. Det er flere unike prosesser som foregår både før, under og etter disrupsjonen inntreffer, som avgjør hvordan teamet håndterer en disrupsjon og utvikler seg. Denne innsikten kan være nyttig for alle team som opplever en disrupsjon eller skal planlegge for en potensiell disrupsjon.

## 7.0 REFERANSER

Baard, S. K., Rench, T. A. & Kozlowski, S. W. J. (2014). Performance Adaption: A Theoretical Integration and Review. *Journal of Management*, 40(1), s. 48-99.

Barker, R. G. (1968). *Ecological Psychology: Concepts and Methods for Studying the Environment of Human Behavior*. Stanford, California: Stanford University Press.

Barley, S. R. (1990). Images of Imaging: Notes on Doing Longitudinal Field Work. *Organization Science*, 1(3), s. 220-247.

Bechky, B. A. & Okhuysen, G. A. (2011). Expecting the Unexpected? How SWAT Officers and Film Crews Handle Surprises. *Academy of Management Journal* , 54(2), s. 239-261.

Blau, P. (1960). A Theory of Social Integration. *American Journal of Sociology*, 65(6), s. 545-556.

Burke, C. S., Stagl, K., Salas, E., Pierce, L., & Kendall, D. (2006). Understanding Team Adaption: A Conceptual Analysis and Model. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), s. 1189-1207.

Cohen, S. G. & Bailey, D. E., 1997. What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, 23(3), s. 239-290.

Coleman, J. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, s. 95-120.

Coyle-Shapiro, J. A. M. & Parzefall, M. (2008). Psychological Contracts. I: Cooper, C. L. & Barling, J. red. *The SAGE Handbook of Organizational Behavior*. London: SAGE Publications, s. 17-34.

Day, D. V. & Lance, C. E. (2004). Understanding the Development of Leadership Complexity Trough Latent Growth Modeling. I: Day, D.V., Zaccaro, S. J. & Halpin, S. M.

red. *Leader Development for Transforming Organizations: Growing Leaders for Tomorrow*. New York: Routledge, s. 41-70.

DeRue, D. S., Hollenbeck, J.R., Johnson, M.D., Illgen, D.R. & Jundt, D.K. (2008). How Different Team Downsizing Approaches Influence Team-level Adaption And Performance. *Academy of Management Journal*, 51(1), s. 182-196.

Driskell, J. E., Goodwin, G. F., Salas, E. & O'Shea, P. G. (2006). What Makes a Good Team Player? Personality and Team Effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 10(4), s. 249-271.

Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), s. 350-383.

George, J. M. (1990). Personality, Affect, and Behavior in Groups. *Journal of Applied Psychology*, 1990, 75(2), s. 107-116.

Gruenfeld, D. H., Mannix, E. A., Williams, K. Y. & Neale, M. A. (1996). Group Composition and Decision Making: How Member Familiarity and Information Distribution Affect Process and Performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(1), s. 1-15.

Harrison, D. A., Mohammed, S. McGrath, J.E., Florey, A.T. & Vanderstoep, S.W. (2003). Time Matters in Team Performance: Effects of Member Familiarity, Entrainment, and Task Discontinuity on Speed and Quality. *Personell Psychology*, 56(3), s. 633-669.

Hassett, M. E. & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2013). *Handbook of Longitudinal Research Methods in Organisation and Business Studies*. Padstow: Edward Elgar.

Hecht, T. D., Allen, N. J., Klammer, J. D. & Kelly, E. C. (2002). Group Beliefs, Ability, and Performance: The Potency of Group Potency. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*. 6(2), s. 143-152.

Hjertø, K. B. (2013). *Team*. 1. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Hoch, J. E. & Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading Virtual Teams: Hierarchical Leadership, Structural Supports, and Shared Team Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), s. 390-403.

Illgen, D. R., Hollenbeck J. R., Johnson, M. & Jundt, D. (2005). Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMO Models. *Annual Review of Psychology*, 56, s. 517-543.

Kennedy, D., Sommer, A., & Maynard, T. (2013). Team-disruptions: A Multi-level Framework Examining the Impact of Various Disruption Dimensions on Recovery Tactics. Presentert på konferansen "*The Academy of Management*", Orlando, s. 1-43.

Kozlowski, S. W. J. & Bell, B. S. (2001). Work Groups and Teams in Organizations. In Borman, W.C., Illgen, D. R. & Klimoski R. J. red. *Handbook of psychology: Industrial and Organizational Psychology*, 12, s. 333-375. New York: Wiley-Blackwell.

Krumsvik, R. J. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode - ei innføring*. Oslo: Fagbokforlaget.

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

Lewicki, R. (1981). Organizational Seduction: Building Commitment to Organizations. *Organizational Dynamics*, 10(2), s. 5-21.

Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park: Sage Publications.

Marks, M. A. & Panzer, F. J. (2004). The Influence of Team Monitoring on Team Processes and Performance. *Human Performance*, 17(1), s. 25-41.

Mathieu, J. E. & Rapp, T. L. (2009). Laying the Foundation for Successful Team Performance Trajectories: The Roles of Team Charters and Performance Strategies. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), s. 90-103.

Maynard, T., Kennedy, D. & Sommer, A. (2015). Team Adaption: A Fifteen-year Synthesis (1998-2013) and Framework for how this Literature Needs to "Adapt" Going Forward. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(5), s. 652-677.

Mofoss, R., Nederberg, L., Schei, V. & Sverdrup, T. E. (2012). De første avgjørende minuttene? - En multimetodestudie av teametablering. *Praktisk økonomi & finans*, 29 (1), s. 35-51.

Monahan, T. & Fisher, J. A. (2010). Benefits of 'Observer Effects': Lessons from the Field. *Qualitative Research*, 10(3), s. 357-376.

Moreland, R. L. & Levine, J. M. (1982). Socialization in Small Groups: Temporal Changes in Individual-Group Relations. *Advances in Experimental Social Psychology*, 15, s. 137-191.

Moreland, R. L. & Levine, J. M. P. (1989). Newcomers and Oldtimers in Small Groups. I:

Moreland, R. L., Levine, J. M. P. & Paul, B. red. *Psychology of Group Influence*. London: Taylor and Francis Group, s. 143-186.

Morgeson, F. P. (2005). The External Leadership of Self-managing Teams: Intervening in the Context of Novel and Disruptive Events. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), s. 497-508.

Morgeson, F. P. & DeRue, D. S. (2006). Event Criticality, Urgency, and Duration: Understanding how Events Disrupt Teams and Influence Team Leader Intervention. *The Leadership Quarterly*, 17(3), s. 271-287.

Phillips, K., Liljenquist, K. & Neale, M. (2009). Is the Pain Worth the Gain? The Advantages and Liabilities of Agreeing with Social Distinct Newcomers. *Society for Personality and Psychology*, 35(3), s. 336-350.

Pinto, M. B. & Pinto, J. K. (1990). Project Team Communication and Cross-Functional Cooperation in New Program Development. *Journal of Product Innovation Management*, 7(3), s. 200-212.

Rosen, B. C. & Bates, A. P. (1967). The Structure of Socialization in Graduate School. *Sociological Inquiry*, Volume 37(1), s. 71-84.

Rosen, M. A., Bedwell, W. L., Wildman, J. L. Fritzche, B.A., Salas, E. & Burke, C.S. (2011). Managing Adaptive Performance in Teams: Guiding Principles and Behavioral Markers for Measurement. *Human Resource Management Review*, 21(2), s. 107-122.

Rousseau, D. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), s. 121-139.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations - Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research Methods - For Business Students*. London: Pearson Education Limited.

Shea, G. P., & Guzzo, R. A. (1987). Groups as Human Resources. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 5, 323–356.

Smith, K. G., Smith, K.A., Olian, J.D., Sims, H.P., Jr., O’Brannon, D. P. & Scully, J. A. (1994). Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication. *Administrative Science Quarterly*, 39(3), s. 412-438.

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

Sverdrup, T. E., Schei, V. & Tjølsen, Ø. A. (2016). Expecting the Unexpected: Using Team Charters to Handle Disruptions and Facilitate Team Performance. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 21(1), s. 53-59.

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse - en innføring i kvalitativ metode*. 4.utg. Oslo: Fagbokforlaget.

Thompson, L. (2014). *Making the Team - A Guide for Managers*. 4. utg. USA: Pearson Education Limited.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research*. 5. utg. USA: SAGE Publications.

Zelmer-Bruhn, M. (2003). Interruptive Events and Team Knowledge Acquisition. *Management Science*, 49(4), s. 515-528.

Ziller, R. & Behringer, R. D. (1960). Assimilation of the Knowledgeable Newcomer under Conditions of Group Success and Failure. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 60(2), s. 288-291.

Ziller, R. C., 1965. Toward a Theory of Open and Closed Groups. *Psychological Bulletin*, 64(3), s. 164-182.

Waller, M. J. (1999). The Timing of Adaptive Group Responses to Nonroutine Events. *The Academy of Management Journal*, 42(2), s. 127-137.

## 8.0 VEDLEGG

### 8.1 Vedlegg 1: Samtykkeerklæring

#### **Forespørsel om deltakelse i masteroppgave under 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 masteroppgave, som er en del av FOCUS-programmet, vil vi se på hvilke fenomener som oppstår i et team som følge av introduksjon av nye medlemmer til et eksisterende team og ellers i teamarbeid.

I denne forespørselen ber vi deg om å delta i vårt forskningsprosjekt. Vi vil samle inn data via observasjon, intervjuer og spørreskjema. 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. I enkelte tilfeller kan det bli aktuelt å gjennomføre en oppfølgingsundersøkelse. I så fall vil du motta ny informasjon og ny forespørsel om å delta. Dataene kan bli brukt til forskning, dvs. produksjon av forskningsartikler og rapporter.

All data som samles inn vil bli anonymisert når vi leverer masteroppgaven 20. juni 2017, 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 eller en av våre veiledere på adressene under.

Det er helt frivillig å delta i prosjektet og du kan på hvilket som helst tidspunkt trekke deg.

Med vennlig hilsen

---

Therese Kvamme Hitland

---

Chantal Pauleen Larsen



Therese Kvamme Hitland

Mail: [Therese.hitland@gmail.com](mailto:Therese.hitland@gmail.com)

Tlf: 97 600 307

Chantal Pauleen Larsen

Mail: [chantalpauleen@gmail.com](mailto:chantalpauleen@gmail.com)

Tlf: 95 16 44 76

Therese E. Sverdrup

Førsteamanuensis, Institutt for Strategi og Ledelse, NHH

Mail: [Therese.sverdrup@nhh.no](mailto:Therese.sverdrup@nhh.no)

Tlf: 55 95 96 10

Vidar Schei

Professor, Institutt for Strategi og Ledelse, NHH

Mail: [Vidar.schei@nhh.no](mailto:Vidar.schei@nhh.no)

Tlf: 55 95 98 71

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

---

Signatur og dato

---

Mailadresse

## 8.2 Vedlegg 2: Intervjuguide 1

### 8.2.1 Teamleder

#### Generelt

Kan du begynne med å fortelle meg kort om din bakgrunn

- Hvilken utdannelse har du?
- Hvilke erfaringer har du med teamarbeid?
- Tidligere ledererfaring?

Hvordan ble du ansatt til denne jobben?

Hva tror du gjorde at du fikk denne jobben?

#### Oppstart

Fortell kort om oppstarten med det originale teamet

Fortell om oppstart med de nye medlemmene

Kan du fortelle litt om hvordan du ble informert om utvidelsen av denne endringen av teamet?

- Tidspunkt
- Hvem informerte
- En felles beslutning?

Hvordan opplevde du at det skulle komme nye medlemmer?

- Følte du underveis i prosjektet var et behov for flere medlemmer

#### Endring av teamsammensetting

Fortell om prosessen for å integrere de nye medlemmene

- Var det en klar plan for integrering av de nye medlemmene?
- Hvem utarbeidet denne planen

Fortell om hva som har blitt gjort for at de nye skal bli en del av teamet?

- Var det klare aktiviteter som skulle gjennomføres?

Hvordan føler du at integreringen har fungert?

- Opplevde du den som en gjensidig prosess (altså initiativ fra både gamle og nye)

Hvordan føler du teamet har endret seg?

- Utdype om hvilke forskjeller fra før og etter det kom flere teammedlemmer

- Prosessendringer, måloppnåelse, kommunikasjon etc.
- Fortell litt om hverdagen etter det kom nye medlemmer

## **Mål**

Opplever du at teamet har et klart mål?

- Hva mener du er målet?
- Fortell litt om hva du mener om teamets mulighet til å oppnå dette målet
- Opplever du at du kan direkte påvirke målet?

Hvilke kriterier bruker du for å vurdere egen innsats i forbindelse med måloppnåelsen?

- Hvilken rolle har du i å vurdere innsatsen til de andre i teamet?

## **Motivasjon**

Hva er den viktigste driveren for deg i denne jobben?

- Er det prosjektet i seg selv?
- Målet satt av teamet?
- Personlige mål
- Milepæler

Hvordan opplever du det når noen andre i teamet opplever suksess?

- Er et annet teammedlems suksess din suksess?

## **Roller og ansvarsfordeling**

Fortell om en typisk dag

- Hvordan føler du at samarbeide mellom teammedlemmene påvirker ditt individuelle arbeid?

Fortell litt om sammensetningen av det teamet som er i dag

- Fortell om din rolle som teamleder
- Hvordan ble rollene tildelt (inntatt eller avtalt)

Hvordan opplever du samarbeidet i teamet

- Endringer før vs. etter nye medlemmer

## **8.2.2 Originale teammedlemmer**

### **Generelt**

Kan du begynne med å fortelle meg kort om din bakgrunn

- Hvilken utdanning har du?
- Hvilke erfaringer har du med teamarbeid?
- Har du noe tidligere ledererfaring?

Hvordan ble du ansatt til denne jobben?

- Hva tror du gjorde at du fikk denne jobben?

### **Oppstart**

Fortell kort om oppstarten med det originale teamet

Fortell om oppstart med de nye medlemmene

Kan du fortelle litt om hvordan du ble informert om utvidelsen av denne endringen av teamet?

- Tidspunkt
- Hvem informerte
- En felles beslutning?

Hvordan opplevde du at det skulle komme nye medlemmer?

- Følte du underveis i prosjektet var et behov for flere medlemmer

### **Endring av teamsammensetting**

Fortell om prosessen for å integrere de nye medlemmene

Fortell om hva som har blitt gjort for at de nye skal bli en del av teamet?

- Var det klare aktiviteter som skulle gjennomføres?

Hvordan føler du at integreringen har fungert?

- Opplevde du den som en gjensidig prosess (altså initiativ fra både gamle og nye)

Hvordan føler du teamet har endret seg?

- Utdype om hvilke forskjeller fra før og etter det kom flere teammedlemmer
  - Prosessendringer, måloppnåelse, kommunikasjon etc.
- Fortell litt om hverdagen etter det kom nye medlemmer

### **Mål**

Opplever du at teamet har et klart mål?

- Hva mener du er målet?
- Fortell litt om hva du mener om teamets mulighet til å oppnå dette målet
- Opplever du at du kan direkte påvirke målet?

Hvilke kriterier bruker du for å vurdere egen innsats i forbindelse med måloppnåelsen?

- Hvilken rolle har du i å vurdere innsatsen til de andre i teamet?

### **Motivasjon**

Hva er den viktigste driveren for deg i denne jobben?

- Er det prosjektet i seg selv?
- Målet satt av teamet?
- Personlige mål
- Milepæler

Hvordan opplever du det når noen andre i teamet opplever suksess?

- Er et annet teammedlems suksess din suksess?

### **Roller og ansvarsfordeling**

Fortell om en typisk dag

- Hvordan føler du at samarbeide mellom teammedlemmene påvirker ditt individuelle arbeid?

Fortell litt om sammensetningen av det teamet som er i dag

- Hva opplever du som din rolle i teamet
  - Tildelt/utviklet
  - Hvordan opplever du samarbeidet i teamet
  - Endringer før vs. etter nye medlemmer

## 8.2.3 Nye teammedlemmer

### Generelt

Kan du begynne med å fortelle meg kort om din bakgrunn

- Hvilken utdannelse har du?
- Hvilke erfaringer har du med teamarbeid?
- Har du noe tidligere ledererfaring?

Hvordan ble du ansatt til denne jobben?

- Søkte du også ved første runde?
- Hva tror du gjorde at du fikk denne jobben?

### Oppstart

Fortell kort om oppstarten med det nye teamet

Hvilke tanker gjorde du deg rundt det å skulle begynne å jobbe i et allerede etablert team?

### Endring av teamsammensetting

Fortell om hva du opplever har blitt gjort for at du skal bli en del av teamet

- Var det klare aktiviteter eller arbeidsoppgaver som skulle gjennomføres?

Hvordan føler du at integreringen har fungert?

- Opplevde du den som en gjensidig prosess (altså initiativ fra både gamle og nye)

Hvordan føler du teamet har endret seg?

### Mål

Opplever du at teamet har et klart mål?

- Hva mener du er målet?
- Fortell litt om hva du mener om teamets mulighet til å oppnå dette målet
- Opplever du at du kan direkte påvirke målet?

Hvilke kriterier bruker du for å vurdere egen innsats i forbindelse med måloppnåelsen?

- Er det knyttet til evaluering kravene eller egne kriterier?

### Motivasjon

Hva er den viktigste driveren for deg i denne jobben?

- Er det prosjektet i seg selv?

- Målet satt av teamet?
- Personlige mål
- Milepæler

Hvordan opplever du det når noen andre i teamet opplever suksess?

- Er et annet teammedlems suksess din suksess?

### **Roller og ansvarsfordeling**

Fortell om en typisk dag

- Hvordan føler du at samarbeidet mellom teammedlemmene påvirker ditt individuelle arbeid?

Fortell litt om sammensetningen av det teamet som er i dag

- Hva opplever du som din rolle i teamet
  - Tildelt/utviklet
  - Hvordan opplever du samarbeidet i teamet
  - Endringer før vs. etter nye medlemmer

## 8.3 Vedlegg 3: Intervjuguide 2

### 8.3.1 Teamleder og originale teammedlemmer

#### Teamet

Reflekter rundt hva som gjør deg til et fullverdig teammedlem

- Hva definerer du som et fullverdig medlem?

Hva tenker du om størrelsen og sammensetningen av teamet i dag?

- Hva anser du som antall fullverdige medlemmer av teamet i dag?
- Hvordan opplever du at skillet mellom de originale og nye har utviklet seg siden sist?

Hvilke tanker har du rundt hvorvidt det fremdeles er merkbart at teamet fikk to nye medlemmer?

#### Rutiner

Fortell litt om hvordan rutinene har utviklet seg etter nykommerne

Hvilke tanker har du om hvorvidt det er kommet noen nye rutiner i perioden etter nykommerne kom?

Hvis JA: (hvis det tas opp endringer som er blitt tatt i bruk i teamet)

- Opplever du noen merkbare endringer i dagligdagse oppgaver?
- Hvilke endringer har blitt gjort i forbindelse med utvidelsen av teamet?
- Hvilke innspill fra de nye ført til disse endringene?

Hvis NEI: (hvis det ikke har blitt noen endring som følge av denne prosessen)

- Hvorfor tror du det ikke har skjedd noen endringer i rutinene i teamet?
- I hvilken grad føler du det er behov for endring i de daglige rutinene?

Har det blitt foretatt noen evaluering av de eksisterende rutinene?

#### Problemløsning

Fortell litt om hvordan dere håndterer problemer i teamet

- Hvordan unngår dere at samme problemet skal oppstå ved en senere anledning?



## **Motivasjon**

Fortell litt om hva som motiverer deg i arbeidet nå

- Hvordan har motivasjonen endret seg siden sist?
- Hvordan er situasjonen med mulighet for videre ansettelse?
  - Kommet tilbud eller hint om videre ansettelse eller slutt av prosjektet?

## **Mål**

Fortell litt om dine tanker rundt muligheten til å oppnå målet

- Hva tenker du nå om teamets evne til å oppnå målet?
- Hvordan føler du introduksjonen av to nye har påvirket den?

Hvem er med på å jobbe direkte mot dette målet utover teamet?

- Er det gjort til et mål for andre enheter i organisasjonen?

Hvilke tiltak er satt i gang for å oppnå målet?

- Har det vært møter med flere interessenter i forbindelse med å nå målet?  
(Kryssfunksjonelle møter)
- Hvem har vært initiativtakerne/pådriverne for dette?

## **Sosialisering/assimilering**

Fortell litt om hvordan introduksjonen av et nytt medlem har bidratt til ny kunnskap og endringer i teamdynamikken

- Hvordan har du tatt denne nye kunnskapen i bruk?
- I hvilken grad har ny kunnskap ført til endringer av hvordan teamet utfører sitt arbeid?

Hvordan synes du prosessen med å integrere de nye medlemmene har fungert?

- Er det noe ved prosessen som du/dere ville gjort annerledes ved en eventuell ny prosess?
- Hvilke rolle har teamkontrakten spilt i denne prosessen?

Hvilke oppfølging har de to nykommerne fått i tiden etter den første perioden?

a. Hvis ja

- Hva har du gjort/bidratt med for å gjennomføre denne oppfølgingen?
- Var dette en del av den opprinnelige planen?

b. Hvis nei

- Hvorfor har det ikke blitt gjennomført?
- Behov eller ikke en del av integreringsplanen?

## **Mentorordningen**

Hvilke tanker har du gjort deg om bruken av mentorordningen.

- Hvilke tanker har du gjort det om hvorvidt det kan ha påvirket samholdet i teamet?
  - Mer vennskapelig (relasjonelt) eller profesjonelt (oppgaveorientert)
- Hvordan føler du bruke av dette har påvirket integreringen av nykommerne?
  - Sett i lys av dagens situasjon

## **Roller og ansvar**

Fortell litt om dine roller i teamet og eventuelt andre roller i forbindelse med jobben

- Har du fått noe ansvar utenfor teamet?
  - Andre initiativ i forbindelse med teamets mål?
- Er det kommet frem klarere eller kanskje nye roller etter at teamet ble utvidet?
  - Mer konkret fordeling av oppgaver?

Hvordan opplever du at graden av frihet i arbeidet har endret seg etter utvidelsen?

## **Fremtid**

Fortell litt om hvordan dere ligger an i forhold til måloppnåelse

- behov for flere medlemmer?
- Hvordan er status på måloppnåelse så langt?
  - Er dere i rute med det dere hadde planlagt/sett for dere?
  - Milepæler?

Hvilke tanker har du gjort deg rundt muligheter for videre utvidelse av teamet?

- Behov
- Arbeidsmengde?
- Forstyrrende?
  - Se i lys av prosessen som nettopp var med de to nye medlemmene

## 8.3.2 Nye teammedlemmer

### Teamet

Reflekter rundt hva som gjør deg til et fullverdig teammedlem.

- Hva definerer du som et fullverdig medlem?
  - Hva tenker du om størrelsen og sammensetningen av teamet i dag?
  - Hva anser du som antall fullverdige medlemmer av teamet i dag?
- Hvordan opplever du at skille mellom de originale og nye har utviklet seg siden sist?
- Hvilke tanker har du rundt hvorvidt det fremdeles er merkbart at teamet fikk to nye medlemmer?

### Rutiner

Fortell litt om hvordan rutinene har utviklet seg i tiden etter du kom inn  
Hvilke tanker har du om hvorvidt det er kommet noen nye rutiner?

Hvis JA: (hvis det tas opp endringer som er blitt tatt i bruk i teamet)

- Opplever du noen merkbare endringer i dagligdagse oppgaver?
- Hvilke endringer har blitt gjort i forbindelse med utvidelsen av teamet?
- Hvilke innspill fra deg har ført til disse endringene?

Hvis NEI: (hvis det ikke har blitt noen endring som følge av denne prosessen)

Hvorfor tror du det ikke har skjedd noen endringer i rutinene i teamet?

- I hvilken grad føler du det er behov for endring i de daglige rutinene?

Har det blitt foretatt noen evaluering av de eksisterende rutinene?

### Problemløsning

Fortell litt om hvordan dere håndterer problemer i teamet

- Hvordan unngår dere at samme problemet skal oppstå ved en senere anledning?

### Motivasjon

Fortell litt om hva som motiverer deg i arbeidet nå

- Hvordan har motivasjonen endret seg siden sist?
- Hvordan er situasjonen med mulighet for videreansettelse?

- Kommet tilbud eller hint om videre ansettelse eller slutt av prosjektet?

## **Mål**

Fortell litt om dine tanker rundt muligheten til teamet for å oppnå målet

- Reflekter rundt hvordan ditt bidrag har påvirket dette
- Er det flere enn dette teamet som deler dette målet nå?
  - Er det gjort til et mål for andre enheter i organisasjonen?
  - Er det blitt gjort noen andre tiltak for å oppnå målet?
- Har det vært møter med flere interessenter i forbindelse med å nå målet?  
(Kryssfunksjonelle møter)
- Hvem har vært initiativtakerne/pådriverne for dette?

## **Sosialisering/assimilering**

Reflekter rundt din opplevelse av i hvilken grad din unike kunnskap og erfaringer har vært med på å forme teamet i den prosessen det har gjennomgått?

- Hvordan tror du din ankomst har påvirket de andre (originale teamet) i sitt arbeid?
- I hvilken grad føler du de originale har tatt til seg og tatt i bruk den kunnskapen og erfaringen som du har kommet inn med?
  - Har kunnskap eller erfaringer fra de originale medlemmene lært deg noe som du har tatt i bruk i dine dagligdagse rutiner og gjøremål?

Hva synes du fungerte godt med prosessen?

- Hvilken rolle har teamkontrakten spilt i denne prosessen?
- Er det noe ved prosessen som du/dere ville gjort annerledes ved en eventuell ny prosess?

Hvilken oppfølging har du fått i tiden etter den første perioden?

a. Hvis ja:

- Hvem gjorde det?
- I hvilken grad følte du det var behov for å gjennomføre denne oppfølgingen?

b. Hvis nei:

- Var det noe du ønsket eller så behov for?
- Tok du opp dette med noen?

## **Mentorordningen**

Hvilke tanker har du gjort deg om bruken av en slik ordning

- Hvilke tanker har du gjort det om hvorvidt det kan ha påvirket samholdet i teamet?
  - Mer vennskapelig (relasjonelt) eller profesjonelt (oppgaveorientert)
- Hvordan føler du bruke av dette har påvirket integreringen av deg som nykommer?
  - Sett i lys av dagens situasjon

### **Roller og ansvar**

Fortell litt om dine roller i teamet og eventuelt andre roller i forbindelse med jobben

- Har du fått noe ansvar utenfor teamet?
  - Andre initiativ i forbindelse med teamets mål?
- Er det kommet frem klarere roller etter at teamet ble utvidet?
  - Mer konkret fordeling av oppgaver?

### **Fremtid**

Fortell litt om hvordan du føler dere ligger an så langt i lys av målet

- Hvordan er status på måloppnåelse så langt?
  - Er dere i rute med det dere hadde planlagt/sett for dere?
  - Milepæler?
- Hvilke tanker har du gjort deg rundt muligheter for videre utvidelse av teamet?
  - Behov?
  - Arbeidsmengde?
  - Forstyrrende?
- Se i lys av prosessen som nettopp var med de to nye medlemmene

## 8.4 Vedlegg 4: Spørreundersøkelse for statusmøte

Vi velger å bruke skala 0 – 5:

0 = vet ikke/nøytral, 1 = i svært liten grad, 2 = i liten grad, 3 = middels grad, 4 = høy grad, 5 = i svært høy grad

	0	1	2	3	4	5
I hvilken grad opplevde du at dagens informasjon bidro til det overordnede målet?						
Skriv ned teamets kandidater som er ute i arbeid per dagsdato (tall) _____						
I hvilke grad ble ny informasjon delt i løpet av møtet?						
I hvilken grad var du enig i måten utfordringer/viktige saker ble løst på?						
I hvilken grad følte du at du kunne bidra til å løse de andres utfordringer						
I hvilken grad følte du at de andre bidro til å løse dine utfordringer						
I hvilken grad opplevde du at alle bidro med nyttig informasjon?						
Føler du at du fikk du sagt det du ville i dag?						
Opplevde du at tiden ble brukt effektivt?						