

# Start smart

## Effektiv oppstart av team



**VIDAR SCHEI** er professor ved Institutt for strategi og ledelse ved NHH og forsker i FOCUS-programmet og CORE-gruppen (Cooperation Research). Hans faglige interesser er særlig knyttet til samarbeid, og inkluderer temaer som team, forhandlinger, kultur og ledelse.



**THERESE E. SVERDRUP** er førsteamanuensis ved Institutt for Strategi og Ledelse ved NHH og forsker i FOCUS-programmet og CORE-gruppen (Cooperation Research). Hun forsker på ledelse, team og samarbeid, den psykologiske kontrakten og samarbeid generelt.

### SAMMENDRAG

Vi får bare én sjanse til å gjøre et førsteinntrykk. Men kan det som skjer de første minuttene av en interaksjon, være så avgjørende? Vi fulgte fire team fra oppstart og flere måneder fremover for å få innsikt i dette. Og ja, sentrale hendelser i startfasen synes å legge klare føringer på det videre arbeidet. Selv enkle utsagn i oppstarten preget

teamene sterkt. Teamenes utfordringer knyttet til mål, motivasjon, koordinering og kreativitet synes i stor grad å kunne forstås ut fra hendelser og forhold i oppstarten. I denne artikkelen viser vi hvordan tidlige aktiviteter kan være vesentlige for hvordan team fungerer, og drøfter hva team kan gjøre for å starte smart.

Da den kjente teamforskeren Richard Hackman ble spurt om hva som gjør et team effektivt, svarte han blant annet:

... the things that happen the first time a group meets strongly affect how the group operates throughout its entire life. Indeed, the first few minutes of the start of any social system are the most important because they establish not only where the group is going but also ... what basic norms of conduct will be expected and enforced.

(Coutu, 2009)

Hackman understrekte med andre ord at oppstartsfasen i samarbeid er helt fundamental, både fordi den gir teamet en retning, og fordi den definerer sentrale

normer for samhandling. Men hvis starten er så viktig, *hva* i oppstartsfasen er det som er avgjørende, og *hvordan* kan en gå frem for å legge grunnlaget for et effektivt team?

For å studere dette nærmere etablerte vi prosjektet «Start smart». I denne artikkelen skal vi se nærmere på noen av dataene fra dette prosjektet. Vi skal bli kjent med fire ulike team som vi fulgte tett – fra oppstart og i flere måneder – gjennom en rekke observasjoner, flere runder med intervjuer samt jevnlig temperaturmålere (spørreskjema/dagboknotater). For alle teamene synes de største utfordringene som oppsto utover i teamenes levetid, å kunne knyttes til sentrale forhold som inntraff – eller ikke inntraff – i oppstartsfasen. Formålet med artikkelen er å vise hvordan de tidlige aktivitetene i teamene kan bidra til å forklare de utfordringene teamene møtte,

og hvordan de ble håndtert. I det følgende starter vi med å kort presentere hva vi vet om oppstart i team, samt hvilke utfordringer som er vanlige, og som startfasen bør forsøke å demme opp for. Deretter ser vi nærmere på hvorvidt starten er viktig, hvorfor den kan være viktig, og hvordan den kan påvirkes på en gunstig måte.

## TEAMSTART

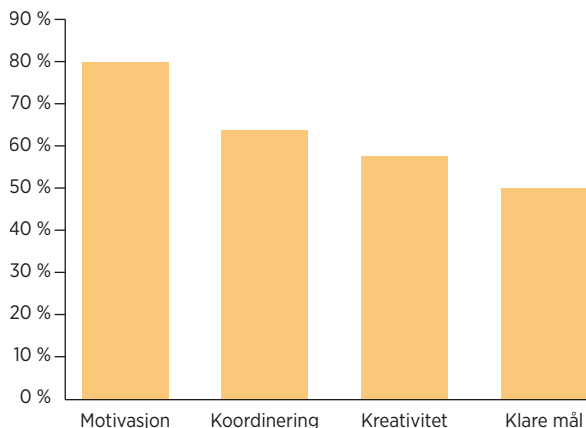
### HVA ER SENTRALE UTFORDRINGER I TEAM?

Team – en gruppe av personer som er avhengige av hverandre med hensyn til informasjon, ressurser og evner, og som forsøker å kombinere sin innsats for å nå felles mål (Thompson, 2010) – møter ulike utfordringer. Selv om hvert team har sine unike utfordringer, er det noen typer problemer som synes relativt universelle, og som en gjerne ønsker å forebygge i oppstarten av teamarbeidet.

I en større breddeundersøkelse av *executive MBA*-studenters oppfatning av teamutfordringer fant Thompson (2010) at det var særlig fire utfordringer som gikk igjen: motivasjon, koordinering, kreativitet og mål (se figur 1). *Motivasjon* var hyppigst nevnt av deltakerne (80 prosent). Kanskje ikke overraskende, gitt at fenomenet sosial loffing – at en gjør en mindre innsats når en jobber i team enn når en jobber alene – er godt dokumentert i teamforskningen (Karau & Williams, 1993). Dernest ble dårlig *koordinering* trukket frem (63 prosent). Dette inkluderer forhold som uklare roller og dårlig kommunikasjon, og er også kjent fra tidligere forskning som et typisk prosessstap i grupper (Steiner, 1972). Den tredje utfordringen som mange (58 prosent) pekte på, var problemer med *kreativiteten*. Dette samsvarer godt med forskning på idégenerering, som indikerer at det kan være vanskelig for grupper å komme opp med mange nye ideer (se f.eks. Schei & Sverdrup, 2011). Den fjerde utfordringen som var sentral (50 prosent), var uklare *mål*. Det er ifølge Hackman essensielt at teamet enes om en felles retning (*compelling direction*) for å unngå at medlemmene følger sine egne agendaer (Coutu, 2009).

Disse fire utfordringene er altså grunnleggende å løse for å oppnå effektive team: Teamet må ha en retning (mål), energi til å drives fremover (motivasjon), utnytte ressursene effektivt (koordinering) og sikre utvikling (kreativitet). Vi mener team kan bruke oppstartsfasen til å legge til rette for at disse aspektene blir håndtert på en best mulig måte, og diskuterer i det følgende hvordan teamet kan gjøre det.

FIGUR 1 Hovedutfordringer i teamarbeid.



Note: Fra Thompson (2010). Figuren viser svar på spørsmålet om hva som oppleves som de mest frustrerende aspektene ved teamarbeid.

### HVOR VIKTIG ER STARTEN?

Forskning på gruppers utvikling har sine røtter langt tilbake i tid (se f.eks. Bales & Strodtbecker, 1951; Mills, 1967; Tuckman, 1965). Senere studier har sett mer spesifikt på oppstarten og peker på ulike forhold som kan forme den tidlige interaksjonen (Hackman, 1987; se også Feldman, 1984): Oppstarten kan (1) styres av erfaringer fra tidligere team en har deltatt i, (2) skje tilfeldig gjennom de tidlige interaksjonene mellom medlemmene, eller (3) formes gjennom eksplisitte diskusjoner i teamet.

Både forskere og praktikere synes enige om at oppstarten av team er viktig. Til tross for dette finnes det forbausende lite empirisk forskning på startfasen. Et unntak er en studie av Connie Gersick (1988). Hun studerte egentlig noe annet enn oppstarten, men oppdaget at de atferdsmønstrene som kom til å prege gruppenes liv, ble etablert allerede i de første møtene. Gjennom at medlemmene prøvde å bli kjent med hverandre, etablere gruppens mål og medlemmenes roller, oppsto varige atferdsmønstre. Fornøyeelig nok var også en av de andre tidlige studiene av normdannelse i team opprinnelig en studie av noe annet. Men Bettenhausen og Murnighans (1985) studie av koalisjoner og beslutningstaking i grupper fant på samme måte som Gersick at starten var sentral. Teammedlemmer i uklare situasjoner baserte initialt sine handlinger på normer de hadde erfaringer med fra lignende situasjoner, og normene ble dannet tidlig – ofte før teammedlemmene hadde full forståelse for oppgaven. Det er altså noen empiriske studier

som indikerer at starten på teamarbeid er viktig, og i det videre drøfter vi hvorfor dette kan være tilfellet.

#### HVORFOR ER STARTEN VIKTIG?

Selv om starten på teamarbeid synes kritisk, er spørsmålet hva starten er kritisk for. Her har forskningen vært relativt fattig på teoretiske grunnlag som kan forklare hvorfor starten er viktig. Vi har derfor i en tidligere studie foreslått psykologisk kontraktsteori som en nyttig innfallsvinkel (Sverdrup & Schei, 2015). Psykologiske kontrakter handler om opplevde forpliktelser vi har overfor hverandre, men som vi ikke alltid snakker om (Rousseau, 1995). En psykologisk kontrakt kan beskrives som en slags usynlig avtale om et bytteforhold mellom deg og en annen part om hva dere kan forvente av hverandre i et samarbeid. Tradisjonelt har forskningen på den psykologiske kontrakten vært konsentrert rundt relasjonen mellom ansatte og ledelsen – og der konsekvenser av brudd på den psykologiske kontrakten har vært hyppigst studert. I en metaanalyse fant man at ansatte trives mindre, er mindre engasjerte, tenker oftere på å slutte og presterer dårligere når de opplever et psykologisk kontraktsbrudd (Zhao, Wayne, Glibowski & Bravo, 2007). Vi ønsket å finne ut om den psykologiske kontrakten mellom teammedlemmer kunne hjelpe oss å forstå hvordan team fungerer.

For å studere dette nærmere undersøkte vi melkebønder som dannet team gjennom såkalte samdrifter (Sverdrup & Schei, 2015). En samdrift består typisk av tre til fire bønder som har slått sammen sine melkekvoter og i fellesskap gjerne har bygd en ny driftsbygning og investert i ny teknologi. Vi intervjuet to bønder fra hver av tolv samdrifter. I noen samdrifter var samarbeidet relativt dårlig og resultatene middels, mens i andre samdrifter var samarbeidet bra og resultatene gode. I intervjuene var vi særlig opptatt av hva de hadde gjort når de startet opp samdriften. Vi oppdaget da at i samdrifter hvor de tydelig hadde diskutert forventninger til hverandre i en tidlig fase, var samarbeidet godt, mens det var omvendt i samdriftene som ikke hadde drøftet forventninger i særlig grad. Dette syntes å gjelde på tvers av forhold som teknologiske løsninger, lokalisering, størrelse og alder. Særlig interessant var det at de som hadde etablert eksplisitte psykologiske kontrakter i oppstarten knyttet til hvilken kvalitet de skulle ha på arbeidet, hvordan de skulle stille opp for hverandre, og hvor mye de skulle jobbe, fungerte bedre som samdrifter.

For disse gruppene var det i den psykologiske kontrakten bygget inn en raushet eller toleranse for å se gjennom fingrene med mindre ting. Det vil si at de kunne leve med en lettere ubalanse eller brudd på den psykologiske kontrakten, fordi det ville jevne seg ut over tid.

Å eksplisitt danne den psykologiske kontrakten (hva vi kan forvente av hverandre) kan altså være viktig i oppstarten av team. Det neste spørsmålet er da: Hvordan kan oppstarten påvirkes eller legges til rette for slik at det dannes sunne psykologiske kontrakter mellom teammedlemmene, det vil si gjensidige forpliktelser som kan regulere de store utfordringene i teamarbeid – mål, motivasjon, koordinering og kreativitet?

#### HVORDAN KAN OPPSTARTEN PÅVIRKES?

Den enkleste måten å påvirke oppstarten på er trolig gjennom eksplisitte diskusjoner (jf. Hackman, 1987). Slike eksplisitte diskusjoner kan skje muntlig eller nedfelles i en form for teamkontrakt (*team charter*). En teamkontrakt er en systematisk plan for hvordan teamet skal strukturere teamarbeidet (Mathieu & Rapp, 2009). Formålet med en slik kontrakt er å avklare forventninger og gjøre sentrale deler av den psykologiske kontrakten mer eksplisitt.

Utformingen av en teamkontrakt vil avhenge av formålet. Den bør imidlertid typisk inneholde (1) en handlingsplan og (2) en samhandlingsplan (Mofoss, Nederberg, Schei, & Sverdrup, 2011; Mathieu & Rapp, 2009). Handlingsplanen omhandler *hva* teamet skal gjøre (mål, strategier, osv.), mens samhandlingsplanen omhandler *hvordan* teamet skal jobbe sammen (spilleregler/normer, roller og ansvarsområder, osv.). En teamkontrakt kan gjerne også inneholde punkter knyttet til informasjon om teammedlemmenes styrker og svakheter, beslutningskriterier, regler for tilbakemelding, konflikthåndtering samt hvordan teamet skal evalueres underveis. Forskning på effektene av teamkontrakter er relativt begrenset og omhandler primært studentgrupper, men funnene så langt indikerer at team med teamkontrakter er mer fornøyde og gjør det bedre enn andre team (Aaron, McDowell, & Herdman, 2014; Mathieu & Rapp, 2009; Sverdrup, Schei, & Tjølsen, 2017).

Det synes altså å være noen grep en kan gjøre for å få til en god oppstart av team. Men vi har som vist over nokså begrenset kunnskap om oppstartsfasen. I denne studien har vi derfor studert fire team inngående fra de ble etablert, for å lære mer om hvorvidt

TABELL 1 Utvalgte masteroppgaver i «Start smart»-prosjektet.

FORFATTER	CASE		METODE		
	Team	Størrelse	Intervjuer	Observasjoner	Deltakerrefleksjoner
<b>Kristine Wærstad Damli og Mina Evjen (2016)</b>	Kommuneteam: Prosjektteam i kommunen	5 medlemmer inkludert leder	10 intervjuer totalt. Alle intervjuet rett etter oppstart og ca. 6 uker senere.	Observasjon gjennom tilstedeværelse på 4 møter og 1 workshop.	Spørsmål sendt ut til alle i teamet etter hvert av de 4 møtene.
<b>Birthe Brenne Dreier og Kaja Winsnes Eggen (2014)</b>	Helseteam Prosjektteam i helsesektoren	4 medlemmer inkludert leder	8 intervjuer totalt. Alle intervjuet rett etter oppstart og ca. 8 uker senere.	Observasjon gjennom tilstedeværelse på 17 ukentlige møter.	Spørsmål sendt ut til alle i teamet etter hvert av de 17 møtene.
<b>Didrik Rosseid Breivik og Berit Fidjeland (2014)</b>	Lederteam: Nystartet lederteam i helsesektoren	5 medlemmer inkludert leder	10 intervjuer totalt. Alle intervjuet rett etter oppstart og ca. 6 uker senere.	Observasjon gjennom tilstedeværelse på 13 møter og 1 workshop ved oppstart.	Spørsmål sendt ut til alle i teamet etter hvert av de 13 møtene.
<b>Kirthiga Gajendra-Dhresh og Christina Velvin (2018)</b>	Apoteketeam: Avdelingsteam i nystartet apotekutsalg	5 medlemmer inkludert leder	10 intervjuer totalt. Alle intervjuet 3 uker etter oppstart og ca. 8 uker senere.	Observasjon gjennom tilstedeværelse på 5 møter/dager i apoteket.	Spørsmål sendt ut til alle i teamet på 3 ulike tidspunkter.

tidlige hendelser legger føringer for videre teamprosesser. I hvert av teamene har vi gått inn med et åpent sinn og forsøkt å se hvordan oppstarten kan ha bidratt til å forklare de sentrale utfordringene som teamene etter hvert møtte.

## METODE

Vi har studert fire team fra de ble etablert og i de påfølgende 8–12 ukene. Hvert team ble fulgt tett av to masterstudenter i forskningsprogrammet FOCUS (*Future-Oriented Corporate Solutions*), og en detaljert beskrivelse av de metodiske valgene er presentert i de enkelte masteroppgavene (se Breivik & Fidjeland, 2014; Damli & Evjen, 2016; Dreier & Eggen, 2014; Gajendra-Dhresh & Velvin, 2018). Tabell 1 oppsummerer hovedpunktene i studiene.

## CASER

Alle teamene ble rekruttert ut fra kriteriet om at de var team som skulle starte opp med sitt arbeid. De fire teamene vi fikk tilgang til, var (1) *kommuneteamet*: en prosjektgruppe i kommunen hvor oppgaven var å utarbeide en rapport for gjennomføring av en foreslått endring, (2) *helseteamet*: en prosjektgruppe ved et større offentlig sykehus som skulle utrede alternative løsninger på en utfordring, (3) *lederteamet*: en nystartet ledergruppe som ble satt sammen på grunn av omorganisering innen helsesektoren, og (4) *apoteketeamet*: et avdelingsteam som skulle starte opp et nytt utsalgssted. Størrelsen på alle teamene var fem medlemmer inkludert leder, med unntak av helseteamet (fire medlemmer). Medlemmene av de enkelte teamene hadde i liten grad kjennskap til hverandre før de startet opp. Teamene var også relativt heterogene i den forstand at de var sammensatt av medlemmer med ulik bakgrunn og/eller ulike arbeidsområder (kryssfunksjonelle team).

DATA

Data ble samlet inn gjennom intervjuer, observasjoner og deltakerrefleksjoner (spørreskjema/dagboknotater). Til sammen ble det gjennomført 38 intervjuer, 41 observasjoner av møter/seminar samt samlet inn deltakerrefleksjoner (spørreskjema/ dagboknotater) på 37 tidspunkter. Det er med andre ord et rikt materiale hvor ulike metoder benyttes simultant (triangulering) for å belyse forskningsspørsmålet best mulig. Data-innsamlingen for alle de fire teamene ble meldt inn og godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD).

## INTERVJU

Deltakerne i teamene ble intervjuet ved to tidspunkter: første gang like etter oppstart av teamets arbeid og andre gang 6–8 uker senere. Intervjuene var semi-strukturerte, men første runde var tematisk mer åpen enn andre runde. Mens spørsmålene i runde 1 fokuserte på å la deltakerne fortelle om erfaringer fra oppstarten generelt, var spørsmålene i runde 2 mer spisset mot utfordringer som ble identifisert gjennom observasjoner av teamene mellom de to intervjurundene. Alle intervjuene ble tatt opp og transkribert i fulltekst.

### OBSERVASJONER

Teamene ble observert i sine naturlige omgivelser av to observatører. Typisk skjedde dette gjennom tilstedeværelse under møter, hvor observatørene var «fluer på veggen». De var med andre ord i samme rom som teammedlemmene og observerte, men deltok ikke aktivt i møtene eller var involvert på annen måte. Denne tilnærmingen refereres gjerne til som «observatører som deltakere» (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Det ble tatt lydopptak av 34 av møtene for å gi bedre mulighet til å konsentrere seg om ikke-verbal kommunikasjon under observasjonene. Observatørene tok utførlige notater under møtene og diskuterte også sine erfaringer med hverandre og gjorde notater i etterkant.

### DELTAKERREFLEKSJONER

I tillegg til intervjuer og observasjoner ble alle teammedlemmene fulgt gjennom «temperaturmål» underveis. I disse målene ble deltakerne enten bedt om å svare på spørsmål på en oppgitt skala (f.eks. i hvilken grad de opplevde klarhet i mål, klarhet i roller, hadde tillit til hverandre, delte informasjon, opplevde et godt klima i teamet, osv.) og/eller mer åpne spørsmål hvor de ble bedt om å reflektere over om det var noe spesielt i møtet som opplevdes positivt eller negativt, eller hvordan de syntes samarbeidet i teamet fungerte.

### ANALYSE

Utgangspunktet for studiet av alle teamene var å belyse hvordan forhold i oppstarten er relatert til teamets videre fungering. For å få innsikt i dette ble data kategorisert i ulike temaer. Noen av kategoriene var hentet fra teori i forkant, mens andre kategorier ble utviklet induktivt med utgangspunkt i materialet. Dette ledet til at hvert av teamene hadde sine distinkte kategorier som var unike. For eksempel var en overordnet kategori som ble identifisert i datamaterialet for kommuneteamet, knyttet til målbildet, for helseteamet var det engasjement (*commitment*), for lederteamet rolleforståelse, og for apotekteamet psykologisk trygghet. Neste fase av analysen var å se etter mønstre og sammenhenger mellom de ulike kategoriene og underkategoriene. I det følgende presenteres resultatene av disse analysene gjennom bruk av en *show and tell*-teknikk (Golde-Biddle & Locke, 1997) hvor vi viser utsagn/sitater fra observasjoner/intervjuer/deltakerrefleksjoner og forteller og drøfter hva de betyr for forståelsen av oppstart i team.

### RESULTATER

De fire teamene i denne studien hadde ulike utfordringer. Hvert av teamene hadde imidlertid en hovedutfordring knyttet til en av de fire utfordringene vi presenterte over (Thompson, 2010). Kommuneteamet hadde utfordringer med *målet*, helseteamet med *motivasjonen*, lederteamet med *koordineringen* og apotekteamet med *kreativiteten*. Vi vil i det følgende se nærmere på hvert av disse teamene og vise hvordan forhold i starten av teamarbeidet kan ha bidratt til å skape disse utfordringene. Et interessant funn er at selv enkle handlinger eller utsagn tidlig i teamenes levetid synes å ha lagt sterke føringer på teamarbeidet. Resultatene er oppsummert i tabell 2.

### KOMMUNETEAMET: MANGLENDE MÅLAVKLARING

Kommuneteamet var en prosjektgruppe som skulle utarbeide en rapport. Teamet hadde fått et mandat, og både mål og mandat ble presentert av teamleder på første møte. Flere av teammedlemmene opplevde imidlertid at sentrale deler av mandatet ikke ble tilstrekkelig avklart.

Nei, jeg skulle vel likt å hatt en litt mer sånn diskusjon omkring mandatet.

Hvis jeg hadde ledet den gruppen, så ville jeg bare sagt at vi definerer begrepet slik ... og så legger vi det i det, og dermed kunne vi gått forbi det.

Det ble ikke dannet en felles forståelse for målet på det første møtet. Når deltakerne ble intervjuet og spurt om de kunne beskrive teamets mål, var leder og sekretær klare på hva målet var. De andre medlemmene hadde imidlertid ulike oppfatninger. Et teammedlem beskrev for eksempel målet feil, mens et annet var usikker på målet og kunne bare delvis beskrive dette:

Nå husker jeg ikke helt hva som står der.

Den manglende avklaringen av sentrale deler av mandatet og den uklare forståelsen av målet synes å ha forfulgt teamet i lang tid etterpå. Sentrale deler av mandatet ble for eksempel ikke avklart før på det fjerde møtet, etter en workshop med eksterne deltakere. I spørreskjemaet om målklarhet gikk derfor gjennomsnittsskåren i teamet opp fra 5,4 på møte 3 til 6,4 på møte 4 (på en skala fra 1 til 7). Den ulike forståelsen av

TABELL 2 Utfordringer ved oppstarten i de ulike teamene.

CASE	UTFORDRING	OPPSTART	EKSEMPEL
<b>Kommuneteamet</b>	Mål	Dette prosjektteamet hadde alt fra starten av store utfordringer med å få avklart mandat. De kom stadig tilbake til dette, og fikk ikke landet en felles forståelse. Sentrale deler av mandatet ble ikke avklart før på fjerde møte, etter innspill utenfra.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Og så leste jeg på nytt igjen mandatet og tenkte: «Hva i videste verden er det vi holder på med?»</li> <li>• .. vi skulle vært mer kjappe med å gå tilbake til mandatet, for vi rotet oss bort i noen litt større situasjoner enn vi egentlig hadde tenkt.</li> <li>• For det har jeg jobbet litt med nå de siste dagene: «Hva er det vi skal finne ut av?»</li> </ul>
<b>Helseteamet</b>	Motivasjon	Leder av prosjektteamet sa seg allerede på første møte villig til å gjøre mesteparten av oppgavene. Dermed ble det begrenset innsats og bidrag fra teammedlemmene. Dette ser igjen ut til å ha redusert deltakernes forpliktelse overfor teamet og eierskap til arbeidet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamleder uttalte i første møte: «Forventningene til prosjektmedlemmene er egentlig bare at vi holder en god kommunikasjon, jeg forventer ikke at dere får (tid, vår anm.) til alle tingene jeg ber dere om.»</li> <li>• Teammedlemmene fikk i første møtet ingen spesifikke ansvarsområder utover «.. å delta i prosjektet og være med på prosjektmøter.»</li> <li>• «Vi kunne nok jobbet mer. Vi kunne hjulpet henne (leder, vår anm.). Jeg føler vi bare har vært aktører som har gitt innspill, og så er det hun som har jobbet.»</li> </ul>
<b>Lederteamet</b>	Koordinering	Lederteamet hadde et oppstartsseminar med ekstern fasilitering. Forventninger ble drøftet, men konsekvensene for samhandlingen i teamet ble i liten grad diskutert. Det ble ikke nedfelt noen felles spilleregler. Roller og ansvar ble ikke diskutert og avklart i tilstrekkelig grad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Vi laget ikke en konkret plan, vi skrev jo ingenting.»</li> <li>• «Vi konkluderte jo ikke på noe, og i den grad vi konkluderte, så dokumenterte vi det i hvert fall ikke. Og det betyr jo at vi nå kanskje sitter med fem forskjellige oppfatninger. Hva er spillereglene?»</li> <li>• «Hva skal jeg gjøre, og hva skal jeg ikke gjøre? Rollen må avklares.»</li> </ul>
<b>Apotekteamet</b>	Kreativitet	Teammedlemmene i apotekteamet ble i tidlige møter stadig oppfordret til å komme med innspill. Ideer som ble foreslått, ble imidlertid ikke alltid godt mottatt. Teamet syntes å mangle nødvendig psykologisk trygghet for å få til åpen kommunikasjon.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamleder prøvde å engasjere de ansatte til å delta: «Dere må bare spørre.» Men når et av medlemmene på et tidlig møte kom med et innspill til en endring, svarte leder umiddelbart avvisende: «Jeg synes disse fungerer bra nok.»</li> <li>• «.. følte kanskje at de andre ikke helt sa sin mening foran teamleder» (et teammedlem om andre teammedlemmer, etter et personalmøte).</li> <li>• «.. plutselig sier de til meg at 'åh kanskje jeg burde sagt at jeg ikke var enig i det'» (et teammedlem til et annet, etter et personalmøte).</li> </ul>

mål og mandat ser ut til å ha bidratt til at medlemmene snakket mye forbi hverandre, og at det ble brukt mye tid på mindre relevante diskusjoner i de første møtene.

Jeg synes vi har brukt mye tid til dill og dall ... jeg synes han (teamleder, vår anm.) burde ... være mer på mandatet hele tiden, holde det opp mot «hva er mandatet?»

Hvor langt vi er kommet i forhold til dette mandatet, det må jeg ærlig si at det vet jeg rett og slett ikke.

Med andre ord, kommuneteamet hadde utfordringer med å etablere et felles målbilde tidlig i prosessen. Dette til tross for at teamleder både presenterte mål og mandat på første møte. Men å fortelle om målet viste seg å ikke være en forsikring om at det var en felles forståelse av dette. Noe som i neste omgang skapte vedvarende utfordringer i teamet.

#### HELSETEAMET: MANGLENDE MOTIVASJON

Helseteamet var en prosjektgruppe satt sammen av deltakere fra ulike avdelinger. De brukte god tid på å diskutere mål og mandat på første møte, og deltakerne synes i motsetning til kommuneteamet å ha fått en felles forståelse av målet med arbeidet. Dette kommer klart til uttrykk fra flere av teammedlemmene:

Jeg synes det geniale hun gjorde i starten ... hvorfor er vi her, hva skal vi gjøre, og bruke litt tid på det. Det er vel kanskje det som er suksessfaktoren for at vi har snakket samme språk.

Jeg synes hun la et godt grunnlag, og alle har fått en innføring på likt grunnlag.

Helseteamet hadde altså en god felles forståelse av målet. Derimot hadde de større utfordringer med moti-

vasjonen for å bidra i teamets arbeid. Mye av grunnen til dette synes å være tidlige utsagn fra leder hvor hun var tydelig på at hun ville måtte gjøre mesteparten av jobben i prosjektet.

De ansvarsoppgavene som ligger på dere, er rett og slett å delta i prosjektet, være med på prosjektmøter, og ikke sitte og være stille.

Denne holdningen til hva medlemmene skulle bidra med, ble videre fulgt opp med at leder i svært liten grad, i alle fall i de tidlige møtene, delegerte oppgaver til teammedlemmene. Dette synes å ha redusert motivasjonen til medlemmene ytterligere og gjorde dem mindre engasjerte i prosjektet.

Så for mitt engasjement sin del så er det avgjørende ... at vi også har noen oppgaver mellom møtene ... For ellers bare stopper det opp.

Jeg tenker at hun (leder, vår anm.) kan delegere, for jeg tenker at hvis vi skal få et eierforhold til dette, så må vi faktisk være med på å bidra.

De manglende kravene til bidrag fra teammedlemmene vedvarte også langt ut i teamets levetid. Når for eksempel et teammedlem innrømmet å ikke ha lest møtepapirene før møte 7, svarte leder:

Dere skal aldri ha dårlig samvittighet for at dere ikke får lest møtedokumenter og sånt.

Leder påpekte videre at hun kom til å løpe etter medlemmene og mase på dem når hun virkelig trengte tilbakemeldinger. Teammedlemmene humret av dette, og ett av medlemmene uttrykte ironisk:

Det har du jo gjort kjempemye av. Det har jo vært voldsomt med arbeid til nå. Vi har jo gjort kjempemye jobb.

Helseteamets største utfordring ser altså ut til å være manglende motivasjon og engasjement blant teammedlemmene. Mye av årsaken til dette synes å kunne tilskrives tidlige utsagn fra leder om at hun selv ville måtte gjøre mye av jobben, og at hun i liten grad delegerte og involverte medlemmene. Teammedlemmene fikk på den måten lite eierskap til arbeidet.

#### LEDERTEAMET: MANGLENDE KOORDINERING

Lederteamet var et nyetablert team som startet opp med et seminar utenfor selskapets lokaler, og med fasilitatorer fra sykehusets personalorganisasjon til å lede prosessen. Tema på samlingen var blant annet avklaring av mål, presisering av gjensidig avhengighet og bli-kjent-aktiviteter. Leder brukte også en del tid på å avklare forventninger til hverandre og til arbeidet som skulle gjøres. Medlemmene la frem sine oppfatninger, men diskuterte i begrenset grad hva dette innebar for teamet. Det ble i liten grad etablert spilleregler, og de ble heller ikke dokumentert.

Jeg skulle jo aller helst ønsket at vi nesten hadde skrevet dem ned, sånn at vi hadde hatt dem på veggen, altså rent fysisk.

... det vi snakket om, blir fjernere og fjernere.

Jeg er veldig for spilleregler, men jeg gleder meg til vi skal begynne å følge dem.

Enkelte opplevde roller og ansvar som uavklarte og tok dette opp på oppstartsmøtet, men det ble ikke avklart nøyaktig hva medlemmene skulle gjøre. Et av medlemmene var bekymret for at hennes område i avdelingen ville få for lite oppmerksomhet, mens et annet lurte på hva rollen skulle være, men ble møtt av ulike forventninger fra de andre i teamet. Denne uklarheten synes å ha hengt ved gruppen i etterkant.

Skal jeg være sekretær?

Hva er min rolle i denne gruppen? Hva er mitt mandat?

Medlemmene opplevde også at det kunne være vanskelig å gi tilbakemelding til hverandre om den rollen de tok i gruppen. Og det var spesielt ett medlem det ble stilt spørsmål ved, men det var nærmest ingen tilbakemelding til vedkommende om dette:

Hvis det er sånn at de andre skulle mene at «nei, medlem 3, du tar altfor stor plass», så må det også komme frem, da.

Selv om mange av intensjonene fra oppstartssamlingen var gode, var det ikke alle som ble like godt fulgt opp. For

eksempel ble ikke teamleders plan om å gjennomføre to medarbeidersamtaler med hvert medlem realisert. Den manglende forståelsen for egen rolle kunne også vært justert underveis ved en større grad av refleksivitet, altså at teamet vurderte sin egen fungering fortløpende. Et medlem uttrykte imidlertid:

Vi har ikke brukt tid på å stoppe opp, altså vi burde stoppet opp og sagt «hvor er vi, og hvor vil vi?».

Oppsummert viser funnene at det var en uklar oppfatning av rolle- og ansvarsfordelingen i teamet. Spillereglerne var også litt diffuse. Selv om noen forventninger om dette var drøftet på oppstartssamlingen, var det lite som ble dokumentert, noe som gjorde det vanskelig å følge opp etter hvert som lederteamet møtte en travel hverdag.

#### APOTEKTEAMET: MANGLENDE KREATIVITET

Dette teamet skulle starte en ny avdeling i et apotek. De kom sammen kort tid før åpningen av det nye lokalet. Deltakerne var relativt heterogene i den forstand at de hadde ulik bakgrunn og opprinnelsesland. I motsetning til lederteamet over var apotekteamet veldig klare på rollefordeling.

... og det fikk vi faktisk også skriftlig (roller og ansvarsområder, vår anm.), så det var fint å få oppsummert så man vet hva som er mitt ansvar.

Apotekteamet hadde imidlertid andre utfordringer knyttet til å få utnyttet det kreative potensialet blant teammedlemmene. En grunnleggende faktor for å oppnå kreativitet og læring er psykologisk trygghet (Edmondson & Lei, 2014). Psykologisk trygghet er å føle seg fri til å vise hvem en er, uten frykt for negative konsekvenser (Kahn, 1990). Og selv om teamleder var opptatt av å få innspill og spørsmål, virket deltakerne likevel ikke helt trygge på hverandre:

Så da var det situasjoner hvor man er litt spent i starten, hva tenker de om meg nå om jeg sier det og det, det er sånn i starten.

Det kan også synes som noen av teammedlemmene vegret seg litt for å si ting direkte. Ett medlem var for eksempel litt forsiktig med å spørre om hjelp, mens et annet medlem mistenkte at andre ikke var så åpne:

... er kanskje litt redd at jeg husker feil og det blir dumt, og at noen sier at hun vet ingenting, og da er det bedre å ikke spørre eller snakke om det (du lurer på, vår anm.).

... jeg sier jo det jeg mener hvis jeg er uenig, men det er ikke alltid de andre tror jeg mener det, eller at de føler at de kan si noe ... jeg tror ikke de er komfortable med det (å si hva de tenker og mener, vår anm.).

Det gjorde det nok ikke noe lettere å bli godt kjent og skape trygghet i teamet at medlemmene hadde litt ulike personligheter hvor småprat kunne være vanskelig.

Ja, det er rom for det (uformell prat, vår anm.), men det er ikke så mye av det egentlig, ikke her. Jeg er vant til at folk er enda mer pratsomme.

... noen liker å sitte litt mer for seg selv og lese litt ting, og sier ikke et ord på én til to timer. Man merker hvis jeg snakker, så blir det litt avslått.

Oppsummert oppleves den psykologiske tryggheten i apotekteamet å være noe lavere enn ønskelig. Teamleder oppfordret til ideer og innspill, men kreativiteten blant medlemmene synes lav. Dette kan dels skyldes hvordan leder responderte på forslag fra medlemmene (se sitater i tabell 2), og dels at medlemmene ikke ble tilstrekkelig trygge på hverandre gjennom sosialisering.

#### DISKUSJON

De fire teamene vi fulgte, hadde alle ulike utfordringer som er typiske for team (Thompson, 2010): mål, motivasjon, koordinering og kreativitet. Formålet med denne studien var å se hvorvidt disse utfordringene kunne forstås ut fra oppstartsfasen. Og det virker som tidlige hendelser i stor grad kan ha forfulgt teamene i det videre arbeidet.

For eksempel klarte ikke kommuneteamet å få en felles målforståelse blant alle i teamet, og slet lenge med dette etterpå. Helseteamet synes å ha blitt hemmet i sin motivasjon ved at leder allerede på første møte uttrykte lave forventninger til deltakerne. Lederteamet, som tilsynelatende gjorde mye rett i oppstarten, manglet en god koordinering fordi spillereglerne for *teamet* ikke ble tilstrekkelig avklart, og lite ble gjort eksplisitt. Og apotekteamet hadde utfordringer med å skape psykologisk trygghet som kunne hjelpe kreativiteten, trolig fordi



deltakerne aldri fikk bli ordentlig kjent med hverandre i starten, og fordi innspill ikke ble tydelig verdsatt.

Flere av disse forholdene synes å kunne forstås gjennom psykologiske kontrakter. Dette er kanskje særlig tydelig for helseteamet. Her ble leders tidlige utsagn om at hun ikke forventet noen innsats fra medlemmene, annet enn å være med på møtene, utgangspunktet for de forpliktelsene som ble forventet. Denne psykologiske kontrakten mellom leder og teammedlemmene gjorde innsatsen begrenset, selv om leder forsøkte å «reforhandle» kontraktene gjennom å delegerer arbeidsoppgaver etter hvert. I lederteamet prøvde deltakerne å tydeliggjøre psykologiske kontrakter gjennom oppstartsseminaret, slik at det ikke ville bli misforståelser og opplevelser av brudd i etterkant. Utfordringen var at de kun snakket om hvilke forventninger hver enkelt hadde generelt, uten at de ble enige om hvilke av disse forventningene som skulle gjelde i akkurat dette spesifikke teamet. I apotekteamet virket det som de ikke kom langt nok i å bli trygge på hverandre til å dele forventninger, slik at den psykologiske kontrakten ble oppfattet som svak og nokså ullen (hva kan jeg egentlig forvente av de andre her?). Dette viste seg å hemme kreativiteten. Til sist ser vi også at kommuneteamet hadde en psykologisk kontrakt der medlemmene ikke våget å utfordre lederen på at de ikke forsto mandatet. I kommuneteamet og apotekteamet er det lederen som styrer diskusjonene, mens teammedlemmene ser ut til å ha en oppfatning av at de kun skal respondere på dette, uten å nødvendigvis stille kritiske spørsmål.

Samlet finner vi at oppstarten i teamet er kritisk for å avklare hva teammedlemmene kan forvente av hverandre, hvordan teamet kan forvente å jobbe sammen, og hvorvidt de utvikler et felles målbilde, klare roller, energi til gjennomføring og evne til å komme opp med nye tanker og ideer. Denne tilnærmingen til teamarbeid har implikasjoner for dem som driver teamutvikling i organisasjoner. Tradisjonell teamutvikling har i stor grad fokusert på individorienterte verktøy som personlighetstester og rollepreferanser (se Sjøvold, 2009, for kritikk av dette). Og selv om disse tilnærmingene kan være nyttige, kan de lett bli konserverende og statiske, heller enn utviklende for teamet. Vårt fokus er slik sett mer universelt fordi det setter søkelyset på hvilke *aktiviteter* et team bør starte med for å legge et godt grunnlag. Vi vil også hevde at de tiltakene vi her tar opp, trolig ikke er forbeholdt oppstarten. Et team kan i prinsippet når

som helst *restarte* gjennom å stoppe opp og reflektere over egen fungering (jf. refleksivitet) og diskutere og definere spillereglene som skal gjelde for tiden fremover.

#### BEGRENSNINGER

En utfordring med studier som dette er at en søker bekræftelse for det en leter etter, og dermed overvurderer betydningen av dette. Ved å studere oppstartsfasen går man inn i ett sett av forklaringer på hvorfor teamene har fungert som de gjør, og det finnes naturligvis andre forklaringsmekanismer som kunne vært brukt her. Vi ønsket å belyse betydningen av oppstartsfasen, og ønsker at videre forskning skal gå mer systematisk til verks med større utvalg og flere målinger for å forstå mer av oppstartsfasens betydning for team. Vi har imidlertid forsøkt å redusere faren for å være forutinntatt gjennom å følge teamene i sanntid, gjennom både å intervju, observere og ha enkelte målinger over tid. Det har ikke i noen av teamene vært klart i forkant hvilke fenomener det skulle fokuseres på, annet enn at vi ønsket å følge teamene fra start og i en tid fremover. Utfordringene som har vært studert, har derfor vokst frem ut fra observasjonene av teamene over tid. Hvert team har derfor sine unike utfordringer som er studert.

En annen begrensning er at vi ikke kan fastslå kausale sammenhenger. Vi kan ikke vite at de forholdene vi observerer i starten, er de som faktisk forklarer hva som skjer videre. Vår studie kan imidlertid gi innsikt i forhold i oppstarten som kan være sentrale for å forstå teams videre utvikling. Så vil fremtidige studier med andre forskningsdesign bedre kunne avdekke årsaks-sammenhenger. I «Start smart»-prosjektet inngår flere slike eksperimentelle studier, og de første resultatene fra disse undersøkelsene er lovende med hensyn til betydningen av å for eksempel utforme en teamkontrakt i oppstartsfasen (Sverdrup mfl., 2017).

#### KONKLUSJON

Teamarbeid er en dynamisk og sammensatt aktivitet som vanskelig kan forklares fullt ut av enkelthendelser alene. Men team synes å være særlig mottakelige for hva som skjer, eller ikke skjer, helt i starten. Det kan derfor være nyttig å starte teamarbeid med en kort diskusjon om *hva* teamet skal gjøre (slik at alle har en felles målforståelse), og ikke minst *hvordan* teamet skal jobbe sammen for å sikre motivasjon, koordinering og kreativitet.

Og muligens er det ikke så mye som skal til for å legge til rette for gode teamprosesser i starten, noe følgende historie illustrerer: Da basketballtrener Mike Krzyzewski ble spurt om å være coach for det amerikanske OL-laget, sto han overfor en stor utfordring: Hvordan skulle han få en gjeng med individuelle superstjerner til å fungere sammen som et team? Mike – bedre kjent som Coach K – startet med å ha et individuelt møte med de største stjernene. På disse møtene fortalte han at spillergruppen skulle ha en samling senere på kvelden om hvordan de skulle ha det sammen de neste seks ukene. Til denne samlingen ville han at de skulle komme opp med minst én spilleregul, eller standard, hver, som – hvis alle var enige – skulle gjelde for gruppen. Selv hadde Coach K bare to standarder: De skulle se hverandre i øynene når de snakket sammen, og de skulle være ærlige med hverandre. Dette skulle hjelpe

gruppen til å utvikle tilliten som ville være fundamentet for gruppen. På spillermøtet om kvelden kom spillerne så opp med ulike forslag: De skulle ikke komme for sent, de skulle ikke ha en dårlig trening, det skulle ikke brukes unnskyldninger, og så videre. Og resultatet? Coach K oppsummerte selv i et intervju senere:

We never had a guy late and we never had a bad practice. I really felt it bonded us because it wasn't just me putting on them something that I believed in. It was me asking them, «What do you guys believe in?».

(Sitkin & Hackman, 2011, s. 499)

Å starte smart handler til syvende og sist om å avklare forventninger og skape eierskap til teamets spilleregler. M

## REFERANSER

- Aaron, J., McDowell, W., & Herdman, A. (2014). The effects of a team charter on student behavior. *Journal of Education for Business*, 89(2), 90–97. doi: 10.1080/08832323.2013.763753
- Bales, R.F., & Strodtbeck, F.L. (1951). Phases in group problem solving. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46, 485–495. doi: 10.1037/h0059886
- Bettenhausen, K., & Murnighan, J.K. (1985). The emergence of norms in competitive decision-making groups. *Administrative Science Quarterly*, 30, 350–372. doi: 10.2307/2392667
- Breivik, D.R., & Fidjeland, B. (2014). *Effektivitet i lederteam: Hvordan kan et lederteams etableringsaktiviteter påvirke teamets videre prosesser og effektivitet?* (masteroppgave). Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Coutu, D. (2009). Why teams don't work. *Harvard Business Review*. Hentet 20. september fra <https://hbr.org/2009/05/why-teams-dont-work>
- Damli, K.W., & Evjen, M. (2016). *Oppstart i team: Hvordan etableringsaktiviteter har betydning for utvikling i team* (masteroppgave). Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Dreier, B.B., & Eggen, K.W. (2014). *Commitment i team* (masteroppgave). Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Edmondson, A.C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305
- Feldman, D.C. (1984). The development and enforcement of norms. *Academy of Management Review*, 9, 47–53. doi: 10.5465/amr.1984.4277934
- Gajendra-Dhresh, K., & Velvin, C. (2018). *Psykologisk trygghet i team: Hvordan har oppstartsfasen betydning for etablering og utvikling av psykologisk trygghet i team?* (masteroppgave). Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Gersick, C.J. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31, 9–41. doi: 10.2307/256496
- Golden-Biddle, K., & Locke, K.D. (1997). *Composing qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hackman, J.R. (1987). *The design of work teams*. I J.W. Lorsch (red.), *Handbook of organizational behavior* (s. 315–342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724. doi: 10.5465/256287
- Karau, S.J., & Williams, K.D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 681–706. doi: 10.1037/0022-3514.65.4.681
- 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, 90–103. doi: 10.1037/a0013257
- Mills, T.M. (1967). *The sociology of small groups*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mofoss, R., Nederberg, L., Schei, V., & Sverdrup, T.E. (2012). De første avgjørende minuttene? En multimediestudie av teametablering. *Praktisk økonomi og finans*, 28(1), 35–51.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A., (2012). *Research methods for business students* (6. utg.). Essex: Pearson Education.
- Schei, V., & Sverdrup, T.E. (2011). Når kreative team mangler kreativitet. *Magma. Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 14(6), 67–72.

- Sitkin, S.B., & Hackman, J.R. (2011). Developing team leadership: An interview with coach Mike Krzyzewski. *Academy of Management Learning & Education, 10*, 494–501. doi: 10.5465/amle.2011.0005
- Sjøvold, E. (2009). Før du vurderer teambygging: Myter og fakta om ledergrupper og effektivitet. *Magma. Tidsskrift for økonomi og ledelse, 12* (1), 44–50.
- Sverdrup, T.E., & Schei, V. (2015). «Cut me some slack»: The psychological contracts as a foundation for understanding team charters. *Journal of Applied Behavioral Science, 51*, 451–478. doi: 10.1177/0021886314566075
- Sverdrup, T.E., Schei, V., & Tjølsen, Ø.A. (2017). Expecting the unexpected: Using team charters to handle disruptions and facilitate team performance. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 21*, 53–59. doi: 10.1037/gdn0000059
- Steiner, I.D. (1972). *Group process and productivity*. New York: Academic Press.
- Thompson, L.L. (2010). *Making the team: A guide for managers* (3. utg.). New York: Pearson.
- Tuckman, B. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin, 63*, 384–399. doi: 10.1037/h0022100
- Zhao, H.A.O., Wayne, S.J., Glibkowski, B.C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 60*(3), 647–680. doi: 10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x

## TAKK

Vi vil gjerne takke de tidligere masterstudentene som har bidratt til denne artikkelen gjennom FOCUS-prosjektet (Future-Oriented Corporate Solutions) ved NHH: Didrik Rosseid Breivik, Kristine Wærstad Damli, Birthe Brenne

Dreier, Kaja Winsnes Eggen, Mina Evjen, Berit Fidje-land, Kirthiga Gajendra-Dhresh og Christina Velvin. Vi vil også takke Inger Stensaker for nyttige innspill til artikkelen.