



# Effektiv oppstart av team

*«Hvordan opplever team bruken av et strukturert oppstartsverktøy, og hvilken betydning har en slik oppstart for teamets videre samhandling?»*

**Frida Telle Fjell og Martine Høvding Tollefsen**

**Veiledere: Vidar Schei og Therese E. Sverdrup**

Masteroppgave i økonomi og administrasjon

Hovedprofil: Strategi og ledelse

**NORGES HANDELSHØYSKOLE**

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

## Sammendrag

I denne masteroppgaven har vi forsket på hvordan team opplever bruken av et strukturert oppstartverktøy og hvilken betydning en slik oppstart kan ha for teamets videre samhandling. På bakgrunn av den økende bruken av teamarbeid i arbeidslivet samt utfordringer knyttet til oppstarten i team, har det vært interessant og spennende å forske på hvordan aktiviteter tidlig i teamets oppstart kan legge til rette for en effektiv oppstart. Utredningen tar utgangspunkt i oppstartaktivitetene; handlingsplan (utarbeidelse av mål og strategi) og samhandlingsplan (hvordan samarbeide for å nå målet). Disse to elementene kan til sammen utgjøre en teamkontrakt.

Det ble gjennomført en kvalitativ studie med mål om å innhente informasjon fra mennesker med ulike erfaringer fra bruk av oppstartsverktøyet «Team canvas». Verktøyet inneholder momenter fra teamkontrakt og har blant annet til hensikt å gi team en god start på teamarbeidet. Deltakerne i studien er en del av en stor offentlig organisasjon. Data er samlet inn gjennom ti intervjuer med respondenter som har ulike roller; teammedlem, teamleder og fasilitator. Det ble også gjennomført observasjoner av to ulike team. Teamene som ble observert deltok på et oppfølgingsmøte hvor de reviderte teamkontrakten de utarbeidet under teamets første «Start smart».

Studien viser at teamene har ulike erfaringer knyttet til oppstartsverktøyet. Felles er at en bevisstgjøring av teamets styrker og svakheter fremstår som nyttig for fremtidig samhandling. Teamet får bedre innsikt og forståelse for de andre teammedlemmenes kvaliteter og kvalifikasjoner. Dette er kunnskap som kan gi leder en fordel ved delegering av arbeidsoppgaver. Videre er det sentralt at formålet med oppstartsverktøyet kommuniseres tydelig og at «Team canvaset» følges opp. Fravær av slike momenter kan se ut til å påvirke effekten av oppstartsverktøyet. Team må ha en grunnleggende felles forståelse for oppstartsverktøyet og hvorfor det er viktig for teamarbeidet. Dette er momenter som vil føre til større engasjement og motivasjon for å ta i bruk oppstartsverktøyet og utvikle en felles teamkontrakt.

## Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på Masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH) og er skrevet høsten 2021. Studien utgjør 30 studiepoeng og er skrevet innenfor hovedprofilen «Strategi og ledelse». Den er en del av forskningsprosjektet Digital Innovation for Growth (DIG), og bidrar til forskningsprogrammet «Radical Technology- Driven Change in Established Firms» (RaCE). Målet og fokuset til RaCE er å etablere forskningsbasert kunnskap om hvordan etablerte selskaper bedre kan forberede og tilpasse seg de hyppige endringene i samfunnet om drives frem av ny teknologi. Forskningsprogrammet har pågått siden mai 2019 og planlagt varighet er ut juni 2023.

Arbeidet med oppgaven har vært spennende, utfordrende, tidkrevende og lærerikt. Vi har møtt mange engasjerte og kunnskapsrike mennesker i løpet av prosjektet. Det har lært oss mye om det å være forsker. Vi har sett viktigheten av godt samarbeid både ved å utfordre hverandre i faglige diskusjoner og for å ha det moro under studien. Erfaringene vi har tilegnet oss har skapt økt engasjement for effektive team og vi sitter igjen med gode kunnskaper og erfaringer som vi vil ta med oss ut i arbeidslivet.

Vi ønsker å rette en stor takk til alle involverte parter i caseorganisasjonen, som har latt oss få innblikk i deres erfaringer og bruke av deres tid. Vi setter stor pris på samarbeidsviljen de har vist oss og tilliten de har gitt oss i arbeidet med oppgaven. Videre vil vi rette en takk til vår kontaktperson som har vært tilgjengelig og behjelpelig under hele arbeidsperioden.

Til slutt ønsker vi å takke våre veiledere, Vidar Schei og Therese E. Sverdrup, for deres engasjement, hjelp og støtte under arbeidet med oppgaven. Vi er takknemlige for at dere har bistått med betryggende ord, råd og faglig input gjennom semesteret. Vi vil rette en spesiell takk til Vidar Schei som har vært en trygg havn i perioder hvor vi har støtt på problemer. Avslutningsvis vil vi takke familie og venner som har vært gode støttespillere gjennom semesteret. God lesning!

Bergen, 20. desember 2021

---

Frida Telle Fjell

---

Martine Høvdning Tollefsen

# Innholdsfortegnelse

Sammendrag .....	II
Forord.....	III
1. Innledning .....	1
1.1 Bakgrunn for studien.....	1
1.2 Formål og problemstilling.....	2
1.3 Struktur og avgrensning .....	3
2. Teori.....	4
2.1 Team .....	4
2.1.2 Utdordringer team kan støte på .....	5
2.2 Oppstartsfasen i team.....	6
2.3 Oppstartsaktiviteter .....	7
2.3.1 Teamkontrakt .....	8
2.3.2 Handlingsplan .....	10
2.3.3 Samhandlingsplan .....	11
2.3.4 «Team canvas».....	13
2.4 «Start smart» .....	14
2.5 Psykologisk trygghet og tillit.....	14
2.5.1 Psykologisk trygghet.....	15
2.5.2 Tillit.....	16
2.6 Leders rolle i team .....	17
2.7 Virtuelle team.....	18
2.8 Oppsummering teori .....	19
3. Metode .....	20
3.1 Forskningstilnærming .....	20
3.2 Forskningsdesign .....	21
3.3 Forskningsmetode .....	21

3.3.1 Primærdata .....	22
3.4 Forskningsstrategi .....	22
3.4.1 Case studie .....	22
3.4.2 Tidshorisont .....	23
3.5 Kontekst .....	24
3.6 Datainnsamling .....	25
3.6.1 Innledende kontakt og forståelse av forskningsfenomenet .....	25
3.6.2 Utvalg .....	25
3.6.3 Det individuelle, åpne intervjuet .....	28
3.6.4 Intervjuguide .....	29
3.6.5 Gjennomføring av intervju .....	30
3.6.6 Observasjon .....	31
3.7 Analyse av datamaterialet .....	32
3.7.1 Transkribering .....	33
3.7.2 Tematisk analyse .....	33
3.7.2 Presentasjon av data .....	34
3.8 Evaluering av metode .....	34
3.8.1 Reliabilitet .....	35
3.8.2 Validitet .....	39
3.9 Forskningsetikk .....	40
4. Resultater .....	43
4.1 Bevisstgjøring .....	43
4.2 Roller .....	46
4.2.1 Leders rolle .....	47
4.2.2 Videre oppfølging i teamet - lederen må ta ansvar .....	49
4.3 Fasilitators rolle .....	49
4.3.1 Forarbeid og tilpasning av verktøyet .....	51

4.3.2 Kommunikasjon av verktøyets hensikt .....	53
4.4 Psykologisk trygghet og tillit .....	54
4.4.1 Psykologisk trygghet og teamets relasjoner .....	56
4.5 Oppfølging som en sentral suksessfaktor .....	58
4.5.1 Fasilitatorenes refleksjoner om oppfølging .....	59
4.5.2 Hvem har ansvaret for oppfølging? .....	60
4.6 Fysisk og virtuell «Start smart» .....	62
4.7 Oppsummering av resultatene.....	64
5. Diskusjon .....	66
5.1 Teoretiske implikasjoner.....	66
5.1.1 Hvordan opplever team bruken av et strukturert oppstartsverktøy.....	66
5.1.2 Hvilke effekter har et strukturert oppstartsverktøy på videre samhandling.....	71
5.1.3 Oppsummering.....	74
5.2 Praktiske implikasjoner.....	75
5.3 Studiens begrensninger .....	76
5.4 Forslag til videre forskning.....	77
6. Konklusjon.....	79
7. Litteraturliste.....	80
8. Vedlegg .....	88
Vedlegg 1: «Team canvas» .....	88
Vedlegg 2: «Team canvas» som ble benyttet under «Restart smart» .....	89
Vedlegg 3: Intervjuguide - Teammedlem .....	90
Vedlegg 4: Intervjuguide - Fasilitator .....	93
Vedlegg 5: Samtykkeerklæring.....	95

# 1. Innledning

I dette innledende kapittelet vil vi presentere bakgrunn for studien. Vi vil beskrive formålet med forskningen og knytte denne opp mot problemstillingen. Studiens struktur og hvilke avgrensninger vi har måttet gjøre vil også bli gjort rede for.

## 1.1 Bakgrunn for studien

I tråd med at verden blir mer kompleks, øker mengden teambasert arbeid. I løpet av de siste 20 årene har ansattes arbeidshverdag skiftet karakter og mange bruker mer enn  $\frac{3}{4}$  av sin arbeidshverdag til å kommunisere med kolleger (Duhigg, 2016). Mange organisasjoner anser teamarbeid som nøkkelen til suksess. Forskning viser at for å være konkurransedyktige må organisasjoner både påvirke hvordan de ansatte arbeider individuelt, men også hvordan de arbeider sammen med andre (Bang, 2008; Cross, Rebele & Grant, 2016; Duhigg, 2016). Flere selskaper opplever at det ikke lenger er nok å legge til rette for individuelle preferanser på arbeidsplassen. De må også legge til rette for effektivt teamarbeid (Duhigg, 2016). Grupper tenderer mot å innovere raskere, oppdage feil tidligere og være gode problemløsere. Team kan oppnå bedre resultater og teammedlemmer rapporterer om høyere jobbtilfredshet enn individer som jobber individuelt. Dette skyldes at team i mange tilfeller er komplekse sammensetninger som besitter høy grad av kompetanse (Duhigg, 2016; Katzenbach & Smith, 1993; Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001).

Når arbeidshverdagen gjennomføres av teamarbeid er det avgjørende at teamarbeidet fungerer effektivt. Selv om teamarbeid for mange er normen og forskning viser de mange fordelene ved gruppearbeid, mislykkes opptil 50 – 70 prosent av team (Thompson, 2015). utfordringer knyttet til motivasjon, koordinering, kreativitet og mål kan være spesielt fremtredende og universelle blant team (Thompson, 2015). Løsningen kan være at team allerede i oppstartsfasen skaper en felles forståelse for teamets formål, systematisere muligheter for forventningsavklaringer og utarbeide en teamkontrakt (Schei & Sverdrup, 2019).

Det finnes lite teori som beskriver hvordan oppstartsverktøy oppleves av team. Oppstartsaktiviteter kan ha positiv påvirkning på effektiviteten i team og hvordan de evner å håndtere utfordringer (Mofoss, Nederberg, Schei & Sverdrup, 2012; Mathieu & Rapp, 2009; Weingart, 1992). Et godt fundament kan og bør etableres allerede i forbindelse med teamets oppstart. Grunnleggende momenter må avklares, mål må settes og strategier legges. I løpet av

de siste årene har fokuset på å etablere en god oppstart for team, økt i tråd med fokuset på bruken av strukturerte verktøy, eksempelvis teamkontrakter. Hensikten med et strukturert oppstartsverktøy er å skape en god start for teamet slik at samhandlingen kan være effektiv. Teamet kan med et slikt verktøy få en høyere innfrielse av sine mål samt bedre samarbeid over en lenger periode (Mathieu & Rapp, 2009).

## **1.2 Formål og problemstilling**

Med utgangspunkt i prosjektet «Start smart» har vi intervjuet og observert team som har benyttet oppstartsaktiviteter i sin etableringsfase. Forskning viser at det finnes begrenset kunnskap om hvilke elementer som er viktigst å adressere i teamenes første fase. Formålet med denne studien har derfor vært å bidra med empiri og diskusjon for å skape en bedre forståelse av oppstarten i team. Vi ønsket å avdekke teams erfaringer og studere hvilken betydning bruken av et strukturert oppstartsverktøy har hatt for teamene. Studiens problemstilling er som følger:

*«Hvordan opplever team bruken av et strukturert oppstartsverktøy, og hvilken betydning har en slik oppstart for teamets videre samhandling?»*

For å besvare problemstillingen har vi utforsket hvordan etableringsaktiviteter oppfattes av teammedlemmer, fasilitatorer og ledere. Vi har ønsket å studere hvilke konsekvenser en slik aktivitet kan ha hatt for respondentene og teamene de er en del av. «Start smart» fokuserer på hvilke aktiviteter som kan skape et godt fundament og tilrettelegge for en god oppstart i team. Prosjektet inkluderer bruken av et oppstartsverktøy som baserer seg på et «Team canvas». Verktøyet tilrettelegger for etablering av mål og verdier, avdekker styrker og svakheter samt rolle- og forventningsavklaringer. Prosjektet kan anvendes for nyetablerte team, for team som skal integrere nye medlemmer og for team som ønsker å reflektere over dagens situasjon (Schei & Sverdrup, 2019). Flere forskere viser at etableringsaktiviteter med høy kvalitet har positiv effekt for teamenes resultater (Smith, Locke, & Barry, 1990; Weingart, 1992). Samhandling og dynamikk i team handler om hvordan medlemmene kommuniserer og interagerer sammen (Tjora, 2018). Hvordan samhandlingen fungerer utover i teamarbeidet, er interessant og en sentral del av teamets potensiale. Vi så det dermed som spennende å forske på hvordan en oppstartsaktivitet kan påvirke teamets videre samhandling.



### **1.3 Struktur og avgrensning**

Team kan studeres i ulike bedrifter, sektorer, nivåer og typer. På bakgrunn av at dette er en masteroppgave som skrives over et semester, har vi måttet foreta avgrensinger i studiens utvalg. Vi har derfor valgt å se på en stor offentlig organisasjon. Med hensyn til oppgavens respondenter holdes organisasjonen anonym,

Studien består av seks hovedkapitler med delkapitler. Innledningsvis har vi beskrevet studiens bakgrunn, formål og problemstilling. I kapittel 2 vil vi presentere sentrale teorier og litteratur. Vi presenterer en definisjon på hva et team er, viktigheten av oppstartsfasen i teamarbeid og oppstartsaktiviteter herunder teamkontrakt, handlingsplan og samhandlingsplan. Deretter vil vi gi en kort presentasjon av det strukturerte oppstartsverktøyet «Team canvas» og «Start smart» prosjektet. Videre presenteres teori om psykologisk trygghet og tillit samt kjennetegn ved virtuelle team. I kapittel 3 vil vi presentere studiens forskningsmetode. Dette inkluderer benyttet forskningstilnærming og -design. Vi vil gi en kort beskrivelse av studiens kontekst samt beskrive metodikk om datainnsamling og dataanalyse. Videre vil vi evaluere metodene som er benyttet samt presentere hvilke etiske retningslinjer vi har tatt hensyn til. Kapittel 4 belyser studiens funn som diskuteres i kapittel 5. Deretter presenteres studiens teoretiske og praktiske implikasjoner samt begrensninger. Avslutningsvis følger forslag til videre forskning og en konklusjon av studien.

## 2. Teori

I dette kapittelet presenteres relevante teorier som utgjør studiens teoretiske bakteppe. Vi starter med å belyse generell teori om team og sentrale utfordringer som team kan støte på. Deretter vil vi presentere teori om teams oppstartsfase, ulike oppstartsaktiviteter som teamkontrakt, handlingsplan og samhandlingsplan. Vi vil kort presentere «Team canvas» som benyttes i «Start smart» prosjektet. Psykologisk trygghet, tillit og psykologiske kontrakter er sentrale elementer som «Start smart» har til hensikt å påvirke i team. Kapittelet inneholder derfor teori om disse emnene. Avslutningsvis vil vi gi en kort beskrivelse av lederens rolle i team og virtuelle team.

### 2.1 Team

Et begrep som er svært relevant for denne studien er begrepet «team». Et team kan defineres på mange ulike måter, men i denne studien tar vi utgangspunkt i Thompsons (2015) definisjon av team som er: «En gruppe mennesker som er avhengige av hverandre med hensyn til informasjon, ressurser og ferdigheter og som søker å kombinere innsatsen for å oppnå et felles mål» (s. 20). Definisjonen til Thompson (2015) vektlegger fem kjennetegn som skal være til stede for at en gruppe kan regnes som et team. (1) Medlemmene har et felles ansvar for å skape verdi for gruppen samtidig som de er gjensidig avhengige av hverandres ressurser. (2) Teamet eksisterer på bakgrunn av et felles mål. (3) Gruppen er i tillegg stabil og samarbeider over lenger tid. De er også kjent med de andre medlemmene i gruppen. (4) Et team skal arbeide selvstendig, og styre egne prosesser. (5) Det siste kjennetegnet er at et team er en del av en større kontekst (Thompson, 2015).

Det er viktig å ha en god sammensetning i teamet, slik at ikke teammedlemmene utklasser hverandre. Størrelsen på teamet kan variere. Det vanligste antallet er i underkant av 10 medlemmer, men det optimale antallet vil være omkring fem til seks personer (Hackman, 2004; Thompson, 2015). Sammensetningen og størrelsen på teamet kan ha betydning for teamets prestasjon (Thompson, 2015; Hackman, 2004). Dersom teamet er for stort, kan det resultere i at medlemmene jobber mindre (Hackman, 2004; Thompson, 2015). Samtidig kan en god teamsammensetning føre til mer effektivt arbeid og bedre kunnskapsdeling (Hackman, 2004; Levin & Rolfsen, 2015; Thompson, 2015).

Studiens utvalg av team baserer seg på definisjonen til Thompson (2015). Teamene kjennetegnes i varierende grad av momentene i denne definisjonen. I neste underkapittel vil vi presentere hvilke utfordringer team kan møte på.

### **2.1.2 Utfordringer team kan støte på**

Selv om hvert team har sine unike utfordringer, er det noen gjengangere som synes å være relativt universelle (Schei & Sverdrup, 2019). Basert på en 15 år lang studie har Thompson (2013) identifisert flere utfordringer som går igjen blant team. Disse utfordringene kan knyttes til å utvikle og opprettholde motivasjon i teamene, minimere koordineringsproblematikk, skape et innovativt og kreativt team og etablere tydelige mål. Vi vil i de neste avsnittene gjøre rede for utfordringer knyttet til motivasjon, koordinering og mål. Vi anser disse utfordringene som mest relevante for denne studien og videre diskusjon.

#### **Motivasjon**

Motivasjon handler om «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.113). Motiverte ansatte fører til effektivitet i team og gode prestasjoner, og er derfor høyt verdsatt i organisasjoner. Betydningen av motivasjon er spesielt viktig for dem som innehar roller som mobiliserer mennesker til å handle, deriblant ledere og coacher (Ryan & Deci, 2000). Definisjonen til Kaufmann og Kaufmann (2015) illustrer at motivasjon kan ses i sammenheng med innsatsfaktoren mål. Mennesker kan bli mer motivert dersom de har klare mål (Hjertø, 2013). Dog er det sentralt at teamets mål tilpasses slik at det virker engasjerende og motiverende å arbeide mot målet (Levin & Rolfsen, 2015). Ifølge Thompson (2015) kan man risikere at motivasjonen blir lavere når en arbeider i team. Faren for sosial loffing og gratispassasjerer er høyere når individer har et felles ansvar (Hjertø, 2013).

#### **Koordinering**

Koordinering er definert som «prosessen med å orkestrere sekvensen og tidspunktet for gjensidig avhengige handlinger» (Marks et al., 2001, s. 367–368). Forskning illustrerer at grunnlaget for effektiv koordinering utvikles i teamets oppstartsfasen, eksempelvis gjennom etablering av gode handlings- og samhandlingsplaner (Fisher, 2014; Mathieu & Rapp, 2009). Disse blir beskrevet i delkapitlene 2.3.2 og 2.3.3. Effektiv koordinering er en primær driver for at team skal oppnå positive resultater (Marks et al., 2001; Salas, Shuffler, Thayer, Bedwell &

Lazzara, 2015). Ved at teamets atferd tilpasses og synkroniseres kan de kombinere individuelle bidrag på en effektiv måte for å nå felles mål. Dette kan være utfordrende, men er avgjørende for teamets effektivitet og teamprestasjoner (Fisher, 2014; LePine, Piccolo, Jackson, Mathieu & Saul, 2008; Marks et al., 2001; Stewart, 2006).

Teamets størrelse kan påvirke koordineringen. Det er større sannsynlighet for at det oppstår koordineringstap blant store team enn i små team på grunn av mengden ledd som forekommer mellom medlemmene (LePine et al., 2008). Dårlig koordinering kan gjøre interne roller uklare og det kan føre til svikt i teamets kommunikasjon (Schei & Sverdrup, 2019; Marks et al., 2001). Steiner (1972) definerer et slikt brudd som et prosessstap som innebærer at teamet blir mindre produktivt enn teamets antatte potensiale (Marks et al., 2001).

## **Mål**

For team er spørsmål rundt målsetting en kritisk aktivitet fordi mål er nødvendig for å oppnå gode resultater (Levin & Rolfsen, 2015). Thompson (2015) hevder at team i mange tilfeller mangler en felles forståelse for målet. Det er grunnleggende at felles mål er etablert, slik at en unngår at teammedlemmene etablerer egne tolkninger og følger egne planer (Coutu, 2009; Wheelan, 2016). Basert på tanken om at team er måldrevet, viser forskning at klare mål bidrar til at teamet presterer bedre (Levin & Rolfsen, 2015; Thompson, 2015). God kommunikasjon, koordinering og planlegging i etableringen av mål kan styrke sammenhengen mellom effektivitet og opplevelsen av målenes klarhet (Guzzo & Dickson, referert i Hjertø, 2013, s.113). Annen forskning viser at sammenhengen mellom teammedlemmenes grad av involvering i målsettingsprosessen og teamenes resultat er klart positiv (Haslam, Wegge & Postmes, 2009). Målene vil samtidig kunne ha en positiv effekt på samarbeidet internt i teamet og være forebyggende med hensyn til konflikter (Levin & Rolfsen, 2015).

## **2.2 Oppstartsfasen i team**

Ifølge Hackman er oppstartsfasen i teamarbeid fundamentalt. Både ved å definere normer for samhandling og ved at den gir teamet en retning gjennom mål (Coutu, 2009; Schei & Sverdrup, 2019). Forskere er i stor grad enige om at hendelser som inntreffer i et teams oppstartsfase, har langtidseffekter for teamet. Det kan derfor være kritisk å få etablert en god start (Mathieu & Rapp, 2009; Schei & Sverdrup, 2019). Det er viktig å understreke at forskere mangler omfattende kunnskap om hvordan tidlige aktiviteter påvirker teams prestasjoner (Mathieu &

Rapp, 2009). Sentrale kjennetegn ved team som presterer godt, er at de evner å planlegge aktiviteter og dermed skape et godt fundament (Sverdrup, Schei & Tjølsen, 2017). Oppstartsfasen kan sammenlignes med grunnmuren til en bygning. Er denne ustødig, vil bygningen rase. Det samme gjelder for team og viser til hvordan en ufullstendig oppstart kan få negative konsekvenser for det videre teamarbeidet (Hackman, 2002; Mathieu & Rapp, 2009).

Teamarbeid kan deles inn i to faser; etableringsfasen og handlingsfasen (Marks et al., 2001). Etableringsfasen involverer planlegging av hva som er teamets mål og oppgaver og hvordan disse skal løses og målene nås (Mofoss et al., 2012). Forskning antyder at etablerings aktiviteter eksempelvis i form av planlegging, har positive effekter på koordineringen innad i team (Janicik & Bartel, 2003). Aktiviteter i et teams etableringsfase kan både ha kortsiktige og langsiktige konsekvenser for teamet (Gersick, 1988; Sverdrup et al., 2017). Når et team skal etableres er det derfor viktig å synliggjøre teammedlemmenes forventninger til teamet (Sverdrup, 2014).

I en studie av 32 studentteam fant Mathieu og Rapp (2009) at utforming av handlings- og samhandlingsplaner ga positive effekter på teamets resultat. Spesielt gode effekter fikk team som hadde en kombinasjon av disse (Mathieu & Rapp, 2009; Mofoss et al., 2012). Gode handlings- og samhandlingsplaner er viktige for et teams prestasjoner fordi effektiviteten av samhandlingsplanen gjør måloppnåelse og gjennomføring av handlingsplanen effektiv (Salas et al., 2015). Selv med et tydelig mål vil det være fare for manglende måloppnåelse dersom teamet ikke evner å kommunisere, koordinere atferd, dele kunnskap, og vise hverandre tillit (Mathieu et al., 2008). Fokuset i handlingsfasen er i stor grad rettet mot aktiviteter for direkte måloppnåelse (Mofoss et al., 2012).

### **2.3 Oppstartsaktiviteter**

Tidligere forskning peker på at oppstarten i team kan formes gjennom eksplisitte diskusjoner. Den kan styres av opparbeidet team erfaring, men også tilfeldig ved tidlig interaksjon mellom teammedlemmene (Schei & Sverdrup, 2019, s. 30). Teamkontrakt er et eksempel på en oppstartsaktivitet. I «Start smart» prosjektet benyttes et verktøy som er inspirert av det originale «Team canvas». Det kan kategoriseres som en teamkontrakt og vi vil derfor presentere teori

tilknyttet teamkontrakter. «Team canvas» og «Start smart» presenteres i henholdsvis kapittel 2.3.4 og 2.4.

Vi vil også gå i dybden på handlings- og samhandlingsplaner. Gersick (1988) fant at langvarige og vedvarende mønster kan oppstå allerede i teamets første sekunder. Det kan være vanskelige å endre etablerte mønster på et senere tidspunkt. Funnene fra hennes studie viser at team som benytter oppstartsfasen til å planlegge hva teamet skal gjøre og hvordan de skal samhandle for å nå målene, i større grad vil oppnå effektive resultater enn de som bruker lite tid på planlegging. Dette indikerer at et teams oppstartsfase og oppstartsaktiviteter er sentrale for teamets videre utvikling (Gersick, 1988; Hackman, 2002).

### **2.3.1 Teamkontrakt**

En måte å påvirke oppstartsfasen på, er gjennom eksplisitte diskusjoner som eksempelvis kan nedtegnes som en teamkontrakt (Schei & Sverdrup, 2019). En teamkontrakt er en plan for hvordan teamarbeidet systematisk kan struktureres. Den kan bestå av felles mål og beskrive hvordan teamet skal samarbeide for å oppnå målene (Mathieu & Rapp, 2009; Norton & Sussman, 2009; Sverdrup et al., 2017, Schei & Sverdrup, 2019). Utformingen av en teamkontrakt gjør det mulig å etablere relasjonsbaserte og integrerte psykologiske kontrakter og bør skje allerede i teamets etableringsfase (Sverdrup, 2014). Konkretisering av teamarbeidet kan gi positive konsekvenser i form av bedre ressursutnyttelse og tydeliggjøre teamets retning (Wilkinson & Moran, 1998; Mathieu & Rapp, 2009). En teamkontrakt kan blant annet inneholde punkter knyttet til konflikthåndtering, teamevaluering, regler for tilbakemelding og beslutninger samt informasjon om medlemmenes styrker og svakheter (Schei & Sverdrup, 2019). I velfungerende team er teamets medlemmer tydelige på hvilke forventninger og forpliktelser de har til hverandre (Sverdrup, 2014). Når team skal etableres kan det derfor være viktig å diskutere og synliggjøre teammedlemmenes forventninger til teamet. I tillegg får man muligheten til å være proaktiv i utformingen av psykologiske kontrakter (Sverdrup, 2014).

Utformingen av en teamkontrakt er hensiktsmessig for team som skal gjennomføre store og komplekse prosjekter der teammedlemmer har liten kjennskap til hverandre fra før (Wilkinson & Moran, 1998). Det kan også være gunstig å utvikle en teamkontrakt for nye team som skal arbeide mot krevende mål. Et sentralt poeng er at teamets tidsperspektiv må være langsiktig nok til at utarbeidelsen av en teamkontrakt gir verdi (Wilkinson & Moran, 1998).

Det er dokumentert at team som utformer en teamkontrakt, gjennomsnittlig presterer bedre enn team som unnlater å utforme teamkontrakter (Mathieu & Rapp, 2009; Hjertø, 2013). I hvilken grad teamkontrakten eksplisitt viser til forventningsavklaringer kan reflektere kontraktens kvalitet (Courtright, McCormick, Mistry & Wang, 2017; Sverdrup & Schei, 2015). En teamkontrakt kan skape et felles referansepunkt og samtidig tilrettelegge for diskusjon av forventninger og mål spesielt dersom det foreligger uenigheter om noen av disse momentene (Barron, 2000). Ved å etablere konsensus allerede tidlig i teamets oppstart kan en teamkontrakt hindre utvikling av dårlige normer og dysfunksjonelle beslutningsmodeller (Aaron, McDowell & Herdman, 2014).

Norton og Sussman (2009) beskriver flere momenter som kan inngå i en teamkontrakt. Deriblant problemløsning, strukturelle utfordringer og beslutningstaking. Videre vektlegger de at teamkontrakten kan ha flere positive konsekvenser. Blant annet reduksjon av konflikter internt i teamet, høy effektivitet, kvalitet på beslutninger som tas, delte verdier og tilfredshet blant teammedlemmene (Norton & Sussman, 2009). Slike fordeler vil ha direkte positive konsekvenser ikke bare for teamet, men også for organisasjonen som teamet er en del av. Buchel (1996) understreker at arbeidet med å utforme en teamkontrakt er vel så viktig som det ferdige dokumentet. Ved at hele teamet er involvert i utformingen av teamkontrakten vil medlemmene i større grad føle eierskap og en forpliktelse til kontrakten (Norton & Sussman, 2009). De viser til at det i mange tilfeller er ledere eller fasilitatorer som initierer at team skal utarbeide en teamkontrakt. Dog er det viktig at teammedlemmene som skal benytte kontrakten, er de sentrale aktørene i utformingen og diskusjonene av teamkontrakten (Hunsaker, Pavett & Hunsaker, 2011; Norton & Sussman, 2009).

Ifølge Wilkinson og Moran (1998) er utformingen av en teamkontrakt en iterativ prosess som må gjentas til det foreligger en grunnleggende aksept i hele teamet av kontrakten. Kontrakten må oppdateres for hele tiden å vise hva teamet gjør og hva som er teamets fremtidige mål (Wilkinson & Moran, 1998). Hjertø (2013) støtter dette og poengterer at en teamkontrakt er et dynamisk dokument som må revideres etter hvert som nye problemstillinger dukker opp slik at kontrakten ikke nedprioriteres. Hunsaker og kolleger (2011) har sett hvordan etableringen av teamkontrakt fører til bedre prestasjoner og økt tilfredshet blant studentteam. De finner at teamkontraktene krever jevnlig vurdering for å holdes oppdatert. Også Dougherty, Wyles, Pawlina og Lachman (2018) integrerer oppfølging som et moment ved implementering av

teamkontrakter i sin studie av medisinstudenter og teamarbeid. En slik prosess bør involverer teammedlemmene, lederne og eventuelle fasilitatorer. God fasilitering kan hjelpe teammedlemmene til å bli bedre kjent, utvikle positive relasjoner og skape en felles oppfatning av visjon og mål (Buchel, 1996).

### **2.3.2 Handlingsplan**

Handlingsplaner etableres gjerne før selve teamarbeidet starter og vil typisk inneholde en analyse av mål og hvilke strategier som skal følges for å oppnå disse (Mathieu & Rapp, 2009). Resultatene fra en studie gjennomført av Mofoss og Nederberg (2011) viser at utarbeidelse av handlingsplaner har positive effekter for effektiviteten i teamarbeid. Målformulering og strategiformulering er to sentrale momenter ved handlingsplaner (Marks et al., 2001). Videre vil vi utdype disse to elementene.

#### **Formulering av mål**

Effektiviteten i team er avhengig av at sentrale mål og delmål defineres og hvilke mål som skal prioriteres. Ved å diskutere og komme til enighet om hvilke felles mål som er sentrale, vil samarbeid og fremdrift i teamet være mer effektivt (Mofoss et al., 2012). Mål og oppgaver bør avklares før teamet diskuterer roller og ansvarsområder. Det innebærer at handlingsplanen bør utformes før samhandlingsplanen (Jeffery, Maes & Bratton- Jeffery, 2005; Wheelan, 2016). En felles målforståelse vil skape et godt grunnlag for et solid samarbeid og bidra til at teamet leverer gode resultater (Jeffery et al., 2005; Marks et al., 2001).

Locke og Latham (1990) vektlegger at team må ha klare mål og at disse må knyttes til teamets visjon og formål (Hjertø, 2013). God kommunikasjon og koordinering i teamet samt effektiv planlegging av målene, kan bidra til høy effektivitet i teamet (Hjertø, 2013). Forskning viser at graden av teammedlemmenes involvering i utviklingen av mål, har en positiv sammenheng med teamenes resultater (Hjertø, 2013 s. 113). Team som kjenner hverandre godt og kommuniserer effektivt vil med større sannsynlighet etablere felles mentale modeller som igjen kan bidra til måloppnåelse og bedre teamprestasjoner (Jeffery et al., 2005).

#### **Formulering av strategi**

Etablering av en felles strategi i teamet og en overordnet plan for hvordan strategien skal følges kan defineres som en formell plan (Mofoss et al., 2012). Forskning viser at slike planer kan ha



en positiv og direkte effekt på teamets resultater samt at teamets planleggingsprosesser blir kortere og mer dynamiske (Mathieu & Schulze, 2006). Team som bruker tid på å etablere gode og fullstendige strategier vil prestere bedre enn team som unnlater å utvikle slike strategier (Ericksen & Dyer, 2004). I en stadig mer dynamisk hverdag kan det være nødvendig for team å etablere alternative strategier fordi uforutsette hendelser plutselig kan inntreffe. Rom for eventuelle tilpasninger bør etableres allerede ved strategiformuleringen (Mofoss et al., 2012).

### **2.3.3 Samhandlingsplan**

En samhandlingsplan er en beskrivelse av hvordan teamet kan oppnå etablerte strategier og mål og den er et hjelpemiddel for å skape effektive teamprestasjoner (Mathieu & Rapp, 2009; Marks et al., 2001; Salas et al., 2015). Samhandlingsplanen beskriver hvordan teamets medlemmer skal arbeide sammen, og er noe de bør bli enige om før de går i gang med teamarbeidet. Det involverer blant annet å avklare spilleregler, normer, roller og ansvarsområder (Mofoss et al., 2012; Schei & Sverdrup, 2019) I sin studie finner Mofoss og Nederberg (2011) at en god samhandlingsplan har positive konsekvenser for teamenes effektivitet og tilfredshet. For å utdype hva en samhandlingsplan kan inneholde vil vi presentere sentrale teorier om spilleregler, normer, roller og ansvarsområder. Disse momentene vil være relevante for videre diskusjon i studien.

#### **Spilleregler og normer**

Gersick (1988) beskriver viktigheten av å avklare normer og regler. Normer defineres som «delte forventninger som veileder atferd i grupper» (Thompson, 2015 s. 114). Dette innebærer forventninger om prestasjoner og korrekt atferd og vil gi retningslinjer om hva som er riktig å gjøre i ulike situasjoner. Normer etableres gjerne tidlig i teamarbeidet og legger grunnlaget for videre samarbeid (Mathieu & Rapp, 2009; Mofoss et al., 2012). Å eksplisitt diskutere spilleregler og normer er kritisk for at team får avklart felles prestasjonsmål og teamets formål (Katzenbach & Smith, 1993). Ved å etablere en teamkontrakt, kan ledere og teammedlemmer diskutere eksisterende og fremvoksende normer opp mot teamets felles mål (Sundstrom, De Meuse & Futrell, 1990). Diskuterte og etablerte normer kan dermed redusere trusler mot produktivitet og koordinering (Assmann, 2008; Thompson, 2015). Dersom teammedlemmene ikke har den samme forståelsen av mål og suksesskriterier, kan det være utfordrende å komme frem til gode løsninger (Jeffery et al., 2005; Wheelan, 2016).

Felles for suksessfulle team er at de etablerer normer som oppfordrer til høy prestasjon og kvalitet (Wheelan, 2016). Eksempler på normer som burde avklares, er blant annet atferdsregler tilknyttet deltakelse, oppmøte og håndtering av kritikk (Mofoss et al., 2012). Forskning viser at det er et fåtall av et teams medlemmer som ofte står for 70 prosent av all snakking, noe som viser behovet for at team må etablere normer for informasjonsutveksling (Schei, Sverdrup & Fyhn, 2020). Lite eller manglende kommunikasjon mellom teammedlemmene er uheldig fordi det ikke nødvendigvis er de som snakker mest som har størst kontroll over hvordan det eventuelle problemet bør bli løst (Thompson, 2015). Normer som nevnt ovenfor, kan bidra til å skape tillit i teamet ved at medlemmene i større grad kan føle seg trygge, bli mer kreative og i større grad evner å løse problemer (Mofoss et al., 2012).

Ved å diskutere og synliggjøre ubevisste normer og ønsket atferd, kan teamet etablere felles spilleregler (Assmann, 2008). Det kan være utfordrende å etablere konkrete spilleregler som skal følges og måles. Likevel bør teamet investere tid til utarbeidelse av spillereglene. Dersom utarbeidelsen av spillereglene prioriteres, er det større sannsynlighet for at de følges opp (Assmann, 2008).

### **Roller og ansvarsområder**

Dersom momenter ved teamets roller og ansvarsområder er uklare, vil det kunne føre til forvirring og gi problemer med måloppnåelse (Katzenbach & Smith, 1993). Som nevnt bør roller og ansvarsområder diskuteres etter at teamets mål er etablert (Jeffery et al., 2005). Erfaringer og personlige preferanser bør kartlegges slik at en tydelig rolleavklaring kan skape koordinert innsats og gjensidig ansvarlighet i teamet (Mofoss et al., 2012). Buchel (1996) har forsket på hvordan lederteam kan håndtere endringer og vektlegger at rolleavklaring og utvikling av en teamkontrakt kan være nyttig for å skape effektivitet i teamet. Tydelig rolleavklaring er spesielt viktig i nyetablerte team, men når nye oppgaver skal løses og mål oppnås, må selv etablerte team ha nye åpne diskusjoner for å avklare roller og ansvarsområder (Clark, Clark & Crossley, 2010; Jeffery et al., 2005). Dersom teammedlemmer forstår sin funksjon og plass i teamet vil dette redusere usikkerhet. En konsekvens av det kan således være færre misforståelser innad i teamet (Clark et al., 2010). Rolleavklaring kan oppklare hvordan deltakere komplementerer hverandre og skape rom for å ta opp bekymringer som så kan diskuteres (Buchel, 1996). Ved å avdekke hvilke styrker og svakheter personene i teamet har kan oppgaver lettere delegeres og koordineringsproblematikk reduseres. Dette vil skape

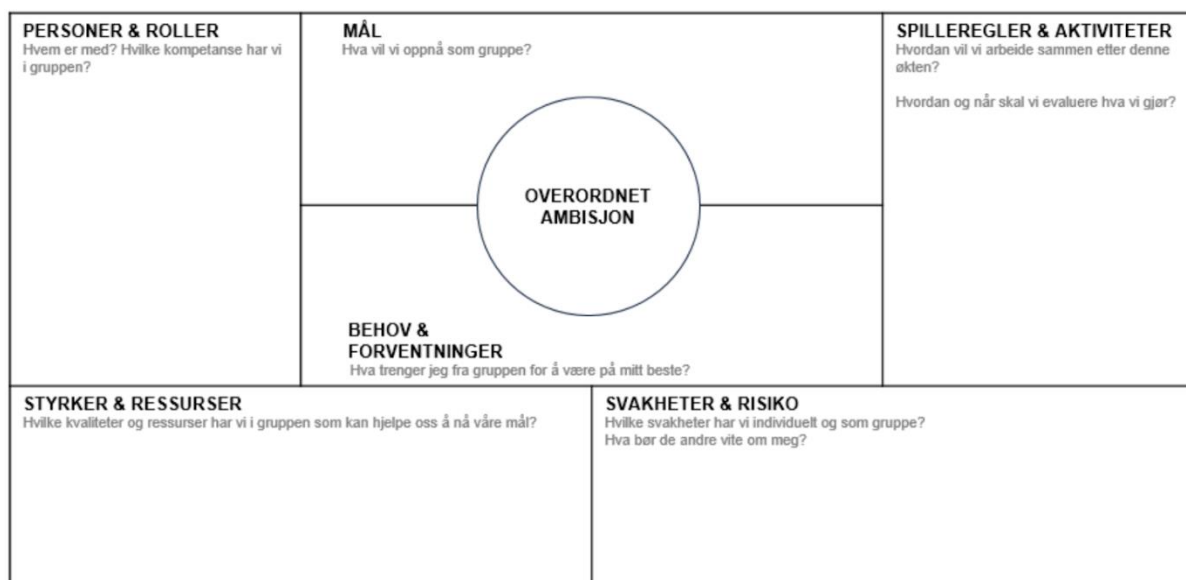
effektivitet i teamet samt tydeliggjøre hvilke oppgaver hvert teammedlem er ansvarlig for (Wilkinson & Moran, 1998; Mofoss et al., 2012).

### **2.3.4 «Team canvas»**

«Team canvas» er et verktøy som ble utviklet av Alex Ivanov og Mitya Voloshchuk i 2015. Verktøyet ble utviklet på bakgrunn av deres egne erfaringer og forskning på teamarbeid. Rammeverket kan både brukes av team som samhandler fysisk og virtuelt. Både ledere og fasilitatorer kan benytte rammeverket slik at teamets medlemmer kan få samme oppfatning av teamets oppgaver og dermed etablere god teamkultur. I tillegg er det et verktøy som kan bidra til å løse mulige konflikter, tilrettelegge for god gruppedynamikk og skape effektive team (Team Canvas, 2015).

Det første gjennomgangen av «Team canvaset» har til hensikt å gi teamet en oversikt over hvilke mennesker man har med seg i teamet og hvilke roller de burde plasseres i. Videre gjennomfører teamet en målavklaring ved å etablere teamets individuelle og felles mål. Teamet vurderer overordnede ambisjoner og hensikter. Deretter er det teammedlemmenes verdier som diskuteres samt deres styrker og svakheter. Avslutningsvis avdekker teamet forventningene til hverandre og det etableres felles spilleregler. Det kan blant annet innebære hvordan man kommuniserer, tar avgjørelser og gir tilbakemeldinger. Som illustrert er det flere momenter i verktøyet som kan finnes i teamkontrakter, samhandlingsplaner og handlingsplaner. Verktøyet er derfor gunstig å benytte for team som er i en oppstartsfasen.

En tilpasset versjon av «Team canvaset» benyttes som et oppstartsverktøy i «Start smart» prosjektet (Figur 1). Den originale modellen kan finnes i vedlegg 1. Ved å ta utgangspunkt i «Team canvaset» vil en leder eller fasilitator, sammen med teamet, diskutere elementene i modellen. Vi vil videre presentere prosjektet «Start smart».



Inspirert av «Team Canvas av Alexey Ivanov, Dmitry Voloshchuk

Figur 1 - Teamkontrakten som benyttes i caseorganisasjonens «Start smart»

## 2.4 «Start smart»

Prosjektet «Start smart» ble initiert av Vidar Schei og Therese E. Sverdrup på bakgrunn av deres interesse for hva som er avgjørende faktorer for en vellykket oppstartsfase og hvordan man kan gå frem for å legge grunnlaget for et effektivt team (Schei & Sverdrup, 2019, s. 29). I utformingen av prosjektet ble det vektlagt hvordan aktiviteter tidlig i et teams oppstartsfase kan påvirke teamets funksjoner og hva teamet kan gjøre for å få en god start. Det er fire sentrale momenter prosjektet kan bidra med å avklare for teamet; mål, roller, normer og refleksjon. Ved å diskutere disse punktene vil team og grupper få en god indikasjon på hva teamet skal gjøre. Hvem som skal gjøre hva og hvordan de skal jobbe sammen. I tillegg legger prosjektet opp til at teamet skal reflektere over hvordan det går underveis i teamarbeidet. Team som benytter «Start smart» vil gjennomføre en strukturert og fasilitert workshop for å blant annet avdekke teamets formål, rolleavklaring og hvilke normer som skal gjelde for teamet. En «smart start» kan skape et godt fundament for videre samhandling i teamet. Dette gjelder både for nyetablerte og etablerte team (Schei & Sverdrup, 2019).

## 2.5 Psykologisk trygghet og tillit

Psykologisk trygghet og tillit er to sentrale elementer som «Start smart» og «Team canvas» kan skape, påvirke og opprettholde for team. Vi vil derfor først gå nærmere inn på fenomenet psykologisk trygghet, før vi presenterer teori om tillit.

### **2.5.1 Psykologisk trygghet**

Psykologisk trygghet defineres av Edmondson (1999, s. 354) som «en felles tro på at teamet er trygt i forhold til personlig risikotaking» og er nært knyttet til begrepet teamtillit (Thompson, 2015). Denne troen blir ofte tatt for gitt og blir sjelden diskutert blant team og individer.

Et team som kjennetegnes av psykologisk trygghet er et team med en trygg arena der medlemmer ikke avvises eller straffes dersom de ønsker å dele sine tanker og meninger (Edmondson, 1999). I tillegg er det et klima kjennetegnet av tillit og gjensidig respekt hvor medlemmene kan være aktive og synlige uten at det skal gå på bekostning av selvbilde, karriere og status (Edmondson, 1999; Kahn, 1990). Psykologisk trygghet er et fenomen på gruppenivå som karakteriserer teamet som helhet, og ikke enkeltindividene som teamet består av (Edmondson, 2004). Edmondson og Lei (2014) understreker at psykologisk trygghet handler om mer enn tillit mellom teamets medlemmer. Er ikke medlemmene i teamet trygge og opplever en felles identitet vil de heller ikke være sårbare, vise empati for hverandre eller avsløre personlige forhold som kan styrke teamet (Hjertø, 2013).

#### **Hvordan kan team oppnå psykologisk trygghet?**

Det er flere forklaringsvariabler som viser hvordan psykologisk trygghet kan etableres (Newman, Donohue & Eva, 2017). Flere av forklaringene kan knyttes til teamets støttende omgivelser deriblant støttende kollegaer, leders atferd og organisasjonsklima (Edmondson, 2004; Edmondson & Lei, 2014; Newman et al., 2017). Ledere kan skape psykologisk trygghet i team ved direkte interaksjon, etablering av gruppenormer samt tilretteleggelse av arbeidsbetingelser for teamets medlemmer (Schei et al., 2020). Som beskrevet tidligere kan teamkontrakter benyttes for å etablere psykologisk trygghet i team (Sverdrup, 2014).

#### **Effektene av psykologisk trygghet i et team**

Forskning viser at psykologisk trygghet har flere positive effekter på team (Schei et al., 2020). Edmondson og Lei (2014) understreker at teamets psykologiske trygghet er positivt relatert til teamprestasjoner og opplevelsen av læring. Opplevelsen av trygghet legger til rette for at individer i større grad kan dele ideer, innrømme feil og spørre om hjelp og dermed lære (Edmondson & Lei, 2014). Et annet sentralt moment er at tilstedeværelsen av psykologisk trygghet gjør at personer i større grad våger å kommunisere «oppover» i hierarkiet. Det kan gagne organisasjonen og skape bedre prestasjoner utover eget arbeid (Edmondson & Lei,

2014). Annen forskning viser at opplevd psykologisk trygghet kan føre til kreativitet, innovasjon og bedre prestasjoner i teamet (Newman et al., 2017). Teammedlemmer kan være mindre usikre og dermed gi konstruktive tilbakemeldinger, stille kritiske spørsmål og med det sørge for bedre kunnskapsdeling i teamet (Newman et al., 2017). Det er dermed trygt å anslå at psykologisk trygghet er viktig allerede i teamets oppstart.

### **2.5.2 Tillit**

Edmondson (1999, s. 354) definerer tillit som «forventningen om at andres fremtidige handlinger vil være fordelaktige for ens egne interesser, slik at man er villig til å være sårbar i forhold til disse handlingene». Tillit kan inkludere forventninger tilknyttet andres ord, handlinger og beslutninger (Haueng & Stensaker, 2016). Hjertø (2013) viser til at det i stor grad er tre begreper som går igjen i definisjoner av tillit; forventninger over tid, sårbarhet og tidligere gjensidig samhandling. Forventninger og sårbarhet handler om å ha tiltro til personer og team og bygger på at man tror at arbeidet kommer til å gå bra. Tidligere gjensidig samhandling viser til hvordan erfaringer med felles samarbeid kan bygge en tillitsbasert relasjon (Hjertø, 2013).

Tillit er grunnleggende for godt teamarbeid og er positivt relatert til teamets beslutningskvaliteter og resultater (Hjertø, 2013). For å etablere tillit i et team er det viktig at det etableres kjennskap til personene og deres faktiske personlighet, samt at det fokuseres på involvering (Hjertø, 2013; Karp, 2014). Jacobsen (2017) poengterer at det kan ta lang tid å etablere tillit i relasjoner og at tillitsbåndet raskt kan brytes. Manglende tillit i teamet kan føre til svekket samarbeid, et manglende ønske om å dele informasjon og kan føre til sabotasje av fremtidige beslutningsprosesser (Korsgaard, Schweiger & Sapienza, 1995).

I motsetning til psykologisk trygghet, som er et fenomen på gruppenivå, handler tillit om viljen til å la tvilen komme andre enkeltindivider til gode og er et fenomen som eksisterer i relasjoner mellom individer (Edmondson, 2004). Tilstedeværelsen av tillit har signifikant positiv effekt på psykologisk trygghet. Dersom relasjonene innad i et team kan kjennetegnes ved høy grad av respekt og tillit, vil dette fostre psykologisk trygghet (Edmondson, 2004; Hjertø, 2013).

Atkinson (2007) finner at tillit er en sentral del av alle psykologiske kontrakter, men graden av tillit kan variere. En psykologisk kontrakt kan defineres som «Et individs antakelser om

vilkårene og betingelsene i en gjensidig avtale mellom en selv og en annen part» (Rousseau, 1989 s. 123) og baserer seg på tanken om at vi i relasjon med andre har forventninger og ansvar som det ikke alltid snakkes om. Team kan utvikle psykologiske kontrakter internt i teamet og på tvers av andre team (Sverdrup, 2014). De psykologiske kontraktene vil kunne si noe om hvordan teamet fungerer spesielt med tanke på teamets produktivitet, koordinering og samarbeid (Sverdrup, 2014).

## **2.6 Leders rolle i team**

Fra et teams perspektiv innebærer ledelse «å forvalte makt slik at man bygger konstruktive relasjoner og dermed øker sannsynligheten for at teamet vil kunne løse sine oppgaver» (Sjøvold, 2014, s. 214). Vi vil videre gjøre rede for rollen lederen kan ha i team.

I teamarbeid engasjerer teammedlemmene seg i diverse gjøremål og arbeidsoppgaver (Levin & Rolfsen, 2015). En eller flere personer kan formelt eller uformelt ta på seg en lederrolle og bidra med å skape et suksessfullt og effektivt team (Morgeson, DeRue & Karam, 2010; Wheelan, 2016). En forutsetning for et godt teamarbeid, er at sentrale lederoppgaver ivaretas, men det stilles nødvendigvis ingen sterke krav til hvem som skal utøve disse lederoppgavene (Hjertø, 2013; Levin & Rolfsen, 2015). Lederens rolle innebærer blant annet å tilrettelegge for den interne kommunikasjonen, bistå i å etablere teamets normer, ha overblikk over teammedlemmene og gi tilbakemeldinger til teamet (Levin & Rolfsen, 2015; Clark et al., 2010). Det er sentralt at lederen bidrar til å skape positive og støttende omgivelser under oppstartsfasen (Hackman, 2002). Dersom lederen ikke utfører disse oppgavene kan tilliten teammedlemmene har til lederen bli påvirket (Clark et al., 2010). En forutsetning for god ledelse er tillit. Skal et team fungere, er det sentralt at tilliten er gjensidig ikke bare mellom teammedlemmene, men også til lederen (Sjøvold, 2014).

Lederens rolle i et team, vil avhenge av type team vedkommende er en del av. Thompson (2015) skiller mellom lederstyrte og selvstyrte team. I et lederstyrt team har lederen ansvaret for å utarbeide mål, strategier og funksjoner for teamet (Thompson, 2015). Teammedlemmenes ansvarsområde ligger i å utøve sine tildelte oppgaver. Et lederstyrt team bærer preg av mindre grad av autonomi blant medlemmene i teamet. Slike team kan være effektive ved at lederen har ansvaret for å konkretisere målet og vurdere hvilke oppgaver som må utføres. Det er hensiktsmessig med lederstyrte team når det er klare mål med enkle oppgaver

(Thompson, 2015). En type team som blir mer og mer vanlig er selvstyrte team. Disse skiller seg fra lederstyrte team ved at lederen har en overordnet rolle. Lederen fastslår målet til teamet, men teamet har selv friheten til å planlegge hvordan målet skal oppnås (Thompson, 2015).

Det kan være krevende for et team å avdekke hvilke styrker teamet innehar (Hackman, 2011). For å tydeliggjøre disse kan en leder fungere som en coach for teamet. Coaching av team referer til «direkte interaksjon med et team med den hensikt å hjelpe medlemmene med å bruke sine kollektive ressurser på en koordinert og oppgaverelatert måte for å oppnå teamets mål» (Hackman & Wageman, 2005 s. 269). Hackman (2004) viser til at det er flere anledninger hvor team er spesielt mottakelige for coaching, deriblant i teamets oppstartsfase. Coaching kan belyse og adressere momenter som kan hindre teammedlemmenes evne til å samarbeide og gjennom diskusjon bidra til å styrke teamet (Hackman, 2002). En slik type atferd kan for eksempel innebære identifisering av teamets problemer og etablere mål for teamet. I tillegg kan slik støtte bidra med å sette en retning for hvordan målene kan oppnås samt eventuelle problemer løses (Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2008; Salas et al., 2015).

## **2.7 Virtuelle team**

Som følge av covid-19 har flere av teamene som ble studert i perioder fungert som virtuelle team. Vi vil derfor gi en beskrivelse av hva som ligger i begrepet virtuelle team og hvilke problemstillinger som kan dukke opp for slike team.

Et virtuelt team defineres som «En gruppe som er oppgavefokuseret og møtes uten at alle medlemmene er fysisk til stede eller jobber samtidig ved hjelp av elektronisk informasjonsteknologi» (Thompson, 2015 s. 360; Schei, Sverdrup, Heiene & Olsen, 2019). Virtuell samhandling kan inkludere fordeler som blant annet bedre ressurstilgang for bedrifter og større grad av fleksibilitet for de ansatte (Thompson, 2015). Samtidig kan virtuell samhandling være krevende (Schei et al., 2019). Utfordringene kan eksempelvis knyttes til koordinering, kommunikasjon og kunnskapsdeling (Gilson, Maynard, Young, Vartiainen, & Hakonen, 2015).

Tillit er like viktig for effektiviteten i virtuelle team som i tradisjonelle team (Schei et al., 2019). Det fysiske samværet i tradisjonelle team fører ofte til større tillit mellom teammedlemmene enn i virtuelle sammenhenger og skyldes at virtuelle team har svakere relasjoner og færre



muligheter til å observere hverandre (Wilson, Straus & McEvily, 2006). Virtuelle team kan oppnå samme grad av tillit til hverandre som i tradisjonelle team, men dette tar ofte noe lenger tid (Wilson et al., 2006). Choi og Cho (2019) har i sine studier etablert at høy grad av autonomi i virtuelle team, bidrar til bedre tillit og samarbeid enn virtuelle team med lav autonomi.

For at virtuelle team skal være effektive bør samhold og relasjonsbygging vektlegges tidlig i teamets levetid (Lin, Standing & Liu, 2008). Momentene er positivt korrelert med koordineringen av oppgavene til teamet og kan bidra til økt effektivitet og jobbtilfredshet (Hjertø, 2013). Etablering og prioritering av felles mål samt gjennomgang av blant annet handlingsplaner i oppstartsfasen bidrar til sterkere samhold og prestasjon i virtuelle team (Brahm & Kunze, 2012; Maynard, Mathieu, Rapp & Gilson, 2012).

Det viser seg å være mer krevende å lede team virtuelt enn fysisk (Schei et al., 2020). Utfordringene lederen står overfor kan knyttes opp mot utviklingen av tillit mellom teammedlemmene og det å skape et trygt klima hvor teamet deler erfaringer og kompetanse (Malhotra, Majchrzak & Rosen, 2007; Schei et al., 2020). Virtuelle team burde dermed ha en effektiv og systematisk leder, som ser viktigheten av å etablere psykologisk trygghet i teamet (Bell & Kozlowski, 2002; Schei et al., 2020).

## **2.8 Oppsummering teori**

I dette kapitlet har vi presentert sentrale teorier som vil bli benyttet i studiens analyse. Vi startet med å gi en definisjon på hva et team er, og hvilke universelle utfordringer team kan støte på. Videre presenterte vi viktigheten av teamets oppstartsfase. En naturlig forlengelse av dette, har vært å gå i dybden på oppstartsaktiviteter, blant annet teamkontrakt, handlingsplan og samhandlingsplan. Vi har gitt en kort presentasjon av «Team canvas» og prosjektet «Start smart». Avslutningsvis har vi belyst eksisterende teori rundt fenomenene psykologisk trygghet og tillit, lederens rolle i team og virtuelle team. Den etablerte teorien inkluderer kunnskap om ulike oppstartverktøy og hvordan disse bør tas i bruk. Imidlertid finnes det lite teori om hvilken betydning oppstartsaktivitetene har på videre samhandling innad i team. Vi ønsker å bidra til den etablerte teorien ved å studere team som har benyttet et oppstartsverktøy, og ved å tilegne dybdekunnskap fra brukernes erfaringer med verktøyet.

### **3. Metode**

I dette kapitlet vil vi gjøre rede for de metodiske valgene som er foretatt i studien. Innledningsvis presenteres studiens forskningstilnærming, design og metode samt strategi. For å gi en bedre forståelse av studiens intervjuobjekter vil vi gi en kort presentasjon av teamenes kontekst. Deretter vil vi belyse innsamling av data og analysen av disse. Avslutningsvis drøftes kvaliteten på studiens metodikk samt hvilke etiske aspekter vi har tatt hensyn til

#### **3.1 Forskningstilnærming**

Tilnærmingen til studien er bestemt på grunnlag av hvilken hensikt studien har. Altså hva det er som skal studeres og hvordan. Saunders, Lewis og Thornhill (2019) skiller mellom tre ulike forskningstilnærminger; deduktiv, induktiv og abduktiv. I vårt tilfelle var det naturlig å bruke en induktiv tilnærming. Det betyr å utforske samt innhente data om et fenomen for deretter å generere en teori (Saunders et al., 2019).

Bakgrunnen for valg av tilnærming var at det i mindre grad foreligger teori knyttet til hvordan oppstartsaktiviteter i team kan påvirke videre samhandling. For å få en følelse av forskningens omstendigheter og for å få en bedre og mer naturlig forståelse av intervjuobjektene erfaringer, startet vi forskningen med et åpent sinn (Saunders et al., 2019). Det å få innsikt i hvordan mennesker tolker sin verden og situasjon sett fra det sosiale perspektivet, er en styrke med en induktiv tilnærming (Saunders et al., 2019). Forskningen utføres dermed på et lite utvalg og går i dybden på disse, heller enn å teste eksisterende teori slik som ved en deduktiv tilnærming (Jacobsen, 2018; Saunders et al., 2019).

Ved en induktiv tilnærming er det få krav til å identifisere eksisterende teorier, men som forsker må man likevel ha kjennskap til aktuelle teorier for å kunne formulere en problemstilling (Saunders et al., 2019). I forkant av datainnsamlingen hadde vi avdekket hvilke teorier det kunne være relevant å benytte i oppgaven. Vi var bevisst på at forarbeidet ikke skulle legge for sterke føringer for intervjuobjektene. Hensikten ved en induktiv tilnærming er at studien skal være datadrevet og en skal på grunnlag av gode analyser, identifisere relasjoner og mønstre for å utvikle en teori (Saunders et al., 2019). Vi var underveis hele tiden bevisst på at det var viktig å få en god forståelse av dataene, slik at vi kunne gi et godt bidrag til forskningen.

### **3.2 Forskningsdesign**

Forskningsdesign er en generell plan for innhenting og analyse av dataene som skal belyse forskningsspørsmålet (Saunders et al., 2019). Det finnes ulike forskningsdesign. Formålet med forskningen vil avgjøre om det skal være et design som er utforskende, beskrivende, forklarende, evaluerende, eller en kombinasjon av disse (Saunders et al., 2019).

Hensikten med vår studie var å hente erfaringer om teams oppstartsfasen og finne ut hvordan oppstartsverktøy kan påvirke samhandling i team. Et eksplorerende forskningsdesign kjennetegnes av at forskningen starter med et bredt fokus, men snevres inn jo bedre forståelse man får av forskningsfenomenet og jo mer data som samles inn (Saunders et al., 2019). Dette stemmer godt med våre erfaringer gjennom forskningsarbeidet. Som beskrevet om forskningstilnærmingen, foreligger det ikke mye teori om oppstartsaktiviteter i team og hvordan dette påvirker teamarbeid. Vi måtte derfor stille åpne spørsmål under intervjuene, slik at vi kunne få en bedre forståelse av fenomenet.

En fordel ved å ta i bruk et eksplorerende design, er at det er fleksibelt med mulighet for tilpasninger og endringer (Saunders et al., 2019). Ettersom vi ikke hadde en klar problemstilling ved starten av datainnsamlingene, var dette en av grunnene til at det var hensiktsmessig med et eksplorerende design. Det ga rom for å endre retning etter hvert som vi hentet inn data og fikk tilgang til ny informasjon om det som ble undersøkt (Saunders et al., 2019). Blant annet førte dette til at vi fikk muligheten til å gjennomføre to observasjoner som vi opplever å ha styrket vår datainnsamling.

### **3.3 Forskningsmetode**

Valg av forskningsmetode baserer seg på hvilken arbeidsmåte en skal ha for å samle inn data (Jacobsen, 2018). Forskningen skiller mellom kvantitativ og kvalitativ metode (Saunders et al., 2019; Yin, 2019). Ettersom studien har en induktiv tilnærming og et eksplorerende design, falt det naturlig å velge en kvalitativ metode. Kvalitative studier studerer menneskers meninger og forholdet mellom dem. Det gjøres ved bruk av varierte verktøy for datainnsamling og analyse, slik at man kan utvikle et teoretisk rammeverk (Saunders et al., 2019). Den kvalitative metoden brukes i tilfeller hvor studien er ikke-numerisk og hvor en eksempelvis skal gjennomføre intervjuer (Saunders et al., 2019). For å belyse vår problemstilling, innhentet vi data ved bruk av intervju og observasjon. Dette kommer vi nærmere inn på i kapittel 3.6. Fordelen ved

kvalitativ metode er at den ikke er standardisert. Det vil si at prosedyrene og spørsmålene i datainnsamlingen har mulighet til å endres slik at man kan få en prosess som både er interaktiv og naturlig (Saunders et al., 2019). I takt med datainnsamlingen har oppgavens fokus blitt endret, revurdert og ferdigstilt. Dette har vært en fordel fordi vi da har kunnet tilpasse datainnsamlingen og analysen underveis i forskningen (Jacobsen, 2018).

### **3.3.1 Primærdata**

Det skilles mellom to ulike typer data; primærdata og sekundærdata. Primærdata er samlet inn for den spesifikke forskningen som skal gjennomføres (Saunders et al., 2019). Vår studie baserer seg i stor grad på innhenting av primærdata. En fordel ved å bruke primærdata er at vi får skreddersydd informasjon til temaet som studeres. Det er tidkrevende å innhente denne type data. Samtidig kan det være en risiko for at en ikke får tilgang til tilstrekkelig mengde data. En annen risiko er at respondentene ikke deler all relevant informasjon, noe som igjen kan gi varierende datamengde (Saunders et al., 2019).

## **3.4 Forskningsstrategi**

En forskningsstrategi er en plan for hvordan man skal gå frem for å besvare studiens forskningsspørsmål (Saunders et al., 2019). Saunders et al. (2019) skiller mellom en rekke strategier som kan tas i bruk når man anvender en kvalitativ metode for eksempel etnografiske studier og case studier. Problemstillingen avgjør hvilken forskningsstrategi det er hensiktsmessig å anvende (Saunders et al., 2019). Vi vil videre gjøre rede for hvilken strategi vi valgte, og begrunne hvorfor vi mener den er passende for vår studie.

### **3.4.1 Case studie**

Case studier tas i bruk når en skal undersøke et fenomen i den virkelige verden (Yin, 2019). Caset i casestudiet kan refereres til som en person, en organisasjon, en gruppe, en endringsprosess i tillegg til andre typer subjekter (Saunders et al., 2019). Ved en casestudie er ikke hensikten å generalisere til populasjonen, men det kan fortsatt generaliseres til teoretiske proposisjoner (Yin, 2019). Strategien kan være krevende på bakgrunn av den intense settingen, fordi en må være i stand til å definere, identifisere og få tilgang til, men også forstå studiens kontekst (Saunders et al., 2019).

Teamene som har benyttet «Start smart» har hatt ulike kontekstuelle begrunnelser for å ta i bruk verktøyet. Deriblant nye teamsammensettinger, omorganisering og innføring av nye arbeidsoppgaver i teamene. Felles for teamene er at «Start smart» har introdusert et oppstartsverktøy som blant annet har skullet bidra til forventningsavklaring og etablere en god felles start for teamene. Casestudier kan være tidkrevende og kan gi store mengder data i form av dokumenter som skal analyseres (Yin, 2019). Gjennom studien var vi derfor bevisst på å ha en systematisk prosedyre, ikke være slurvete eller bli påvirket av tvetydige bevis som kunne ha innvirkning på funnene og studiens konklusjon (Yin, 2019).

Videre skiller Yin (2019) mellom enkelt- og flercasestudier med en integrert eller holistisk tilnærming. En enkelt case studie blir ofte brukt i tilfeller hvor det er en unik, uvanlig, avslørende, kritisk eller ekstrem case (Yin, 2019; Saunders et al., 2019). Ved en slik case har man mulighet til målrettet å observere og analysere et fenomen som få har vurdert før (Saunders et al., 2019). Flercasestudier er mer enn ett enkeltcase hvor hensikten er å avdekke funn på tvers av casene (Saunders et al., 2019). På bakgrunn av at vi ønsket å gå i dybden på et fenomen som det ikke har blitt gjort mye forskning på tidligere, vil studien kunne karakteriseres som en enkeltcase-studie. Yin (2019) hevder i tillegg at det samme enkeltcase-studiet kan ha flere enheter av analyse på mer enn ett nivå. Dersom man kun skal se på en organisasjon som en helhet, vil en holistisk tilnærming være hensiktsmessig. Ved å studere ulike team i samme organisasjon, samt fasilitatorer som har vært en del av «Start smart», har vi studert flere enheter og gjennomført analyser på flere nivå (Yin, 2019). Valget falt dermed på en integrert tilnærming. Ved å ta i bruk en enkeltcase studie med en integrert tilnærming, fikk vi mulighet til å undersøke fenomenet fra flere perspektiver.

### **3.4.2 Tidshorisont**

En annen vurdering som man må ta hensyn til ved valg av forskningsdesign, er tidsrommet studien skal gjennomføres i. Valget avgjøres av om man skal studere over en lengre periode eller få et øyeblikksbilde av fenomenet. Teorien skiller mellom kryss-seksjonelle, også kalt tverrsnittsundersøkelser, og longitudinelle undersøkelser (Jacobsen, 2018; Saunders et al., 2019). En tverrsnittsundersøkelse gir en forståelse av fenomenet på et bestemt tidspunkt (Saunders et al., 2019). På bakgrunn av at vi ønsket å hente erfaringer fra team som hadde oppstart samt gjennomførte «Start smart» våren 2021 og dermed ikke kunne følge teamene over tid, falt det naturlig å gjennomføre en tverrsnittsundersøkelse. Valget begrunnes videre

med begrensinger i tid og ressurser på bakgrunn av at studien er en masteroppgave som skrives høsten 2021.

### **3.5 Kontekst**

Teamene og fasilitatorene som er intervjuet og observert gjennom forskningen, er en del av en stor offentlig norsk organisasjon. Vi ønsket å få mulighet til å intervju flere team som hadde gjennomført «Start smart». Dette for både å få bred forståelse for hvordan en slik oppstartsaktivitet oppleves samt hvilken effekt det har hatt for teamene i etterkant. Teamene som har blitt intervjuet er av ulik karakter. Vi vil i det følgende gi en beskrivelse av de ulike teamene, fasilitatorene og deres roller. På bakgrunn av anonymitet vil vi ikke utdype bakgrunn eller ansvarsområder de ulike teamene jobber innenfor.

Totalt har vi hentet data fra fire ulike team fra samme caseorganisasjon. Samtlige team har hatt sine respektive teamledere med når «Start smart» har blitt brukt. Team 1 gjennomførte «Start smart» fysisk høsten 2021 og består av 16 teammedlemmer. Teamet består av en kombinasjon av nye og eksisterende ansatte. På bakgrunn av at teamet nylig har vært gjennom flere omorganiseringer har de tatt i bruk det strukturerte oppstartsverktøyet. Omorganiseringen har medført nye arbeidsoppgaver og mål for teamet. Kommunikasjonen i teamet foregår på daglig basis.

Videre hadde både team 2 og 3 oppstart våren 2021 og består av henholdsvis fem og syv teammedlemmer. Begge gjennomførte «Start smart» digitalt våren 2021, samt at de hadde en «Restart smart» i november 2021 som vi fikk observere. Teamene jobber prosjektbasert, ofte i par, men alle kommuniserer hyppig innad i teamene. Uavhengig av at teamene hadde oppstart i år, er det flere av medlemmene som har god kjennskap til hverandre fra tidligere arbeid. Det er et par nye medlemmer i hvert team. Begge teamene jobber mot felles langsiktige mål.

Team 4 består av ni teammedlemmer. Disse gjennomførte «Start smart» digitalt våren 2021. Teamet består av medlemmer som har god kjennskap til hverandre samt noen nye teammedlemmer. Innenfor teamet har medlemmene en rekke individuelle oppgaver, samtidig som teamet som helhet har enkelte felles mål. Teamet kjennetegnes ved å danne mindre team innad i teamet.

Fasilitatorene er en ekstern part som har ansvar for gjennomgangen av teamets oppstartsaktivitet. Fasilitatorene hadde hatt opplæring i rollen som fasilitator. De tre fasilitatorene vi har intervjuet har fasilitert flere «Start smart» gjennomganger, inkludert for enkelte av teamene som er beskrevet ovenfor. Fasilitatorens rolle er å navigere teamene gjennom «Team canvaset», i tillegg til å skape et positivt og trygt klima slik at teammedlemmene våger å være åpne ovenfor hverandre. Fasilitatorene er i forkant av «Start smart» gjennomgangene i kontakt med bestilleren, som gjerne er teamlederen, for å hente informasjon om teamets kontekst, for deretter å kunne lage et skreddersydd rammeverk.

### **3.6 Datainnsamling**

Studien baserer seg på data samlet inn gjennom intervjuer og observasjoner av sentrale personer med kjennskap til «Start smart». Det er disse dataene som legger grunnlaget for vår analyse. Vi vil presentere valgt datainnsamlingsmetode og begrunne hvorfor datainnsamlingen er gjort på denne måten.

#### **3.6.1 Innledende kontakt og forståelse av forskningsfenomenet**

Etter avtale med våre veiledere, tok vi kontakt med en ekstern konsulent som i første omgang fungerte som vår kontaktperson og bindeledd til respondentene fra caseorganisasjonen. Vedkommende hadde god kjennskap til arbeidet med «Start smart» samt caseorganisasjonens bruk av verktøyet. Det første møte med kontaktpersonen bestod av en konstruktiv diskusjon der vi diskuterte oppgavens retning og aktuelle personer vi videre kunne kontakte. Denne samtalen fungerte som et pilotintervju der vi fikk et godt innblikk og forståelse av caset vi skulle undersøke. Den eksterne konsulenten hadde selv erfaring som fasilitator og hadde dermed en detaljert forståelse av fenomenet vi skulle studere. Under møtet ble det avtalt av vi skulle opprettholde kontakt for videre fremdrift og nødvendig avklaring dersom det skulle dukke opp aktuelle spørsmål.

#### **3.6.2 Utvalg**

Kvalitative studier er i stor grad intensive ved at det er få enheter som intervjues og datagrunnlaget etableres ved å samle inn utsagn og erfaringer fra respondentene. Videre er det studiens formål som avgjør hvem som skal intervjues (Jacobsen, 2018). Det er sjelden mulig eller nødvendig å intervju hele populasjonen. Vi så det derfor som hensiktsmessig med et strategisk utvalg. Et strategisk utvalg baserer seg på at vi som forskere systematisk velger

personer som har egenskapene og kvalifikasjonene som er strategiske i forhold til studiens problemstilling (Thagaard, 2018). I tillegg hadde intervjuobjektene relativt nylig benyttet «Start smart» som oppstartsaktivitet. Vi fikk derfor et utvalg av populasjonen som var relevant for vår studie (Saunders et al., 2019).

Etablert teori viser til flere kriterier som kan avgjøre størrelsen på utvalget deriblant teoretisk metning, tilgang på ressurser, gruppens grad av homogenitet, type forskningsdesign og fokuset i problemstillingen (Jacobsen, 2018; Saunders et al., 2019). Utvalgets størrelse bør baseres på et utgangskriterium og et stoppkriterium (Francis et al., 2010, referert i Jacobsen, 2018, s. 193). Utgangskriteriet er et minimumskrav til antall personer som bør intervjues og baserer seg på kriterier som styres av studiens formål og problemstilling. Vi ønsket intervjuobjekter som hadde benyttet «Team canvas» som oppstartsverktøy samt at de skulle ha erfaring enten som fasilitator, teamleder eller teammedlem. Oppstarten skulle være gjennomført våren 2021. Stoppkriterium fastsettes på bakgrunn av en analyse av utgangskriteriet hvor man avgjør om det er hensiktsmessig med mer datainnsamling. Denne prosedyren gjentas frem til man oppnår metning (Jacobsen, 2018).

Basert på tilgjengelige ressurser og et ønske om å få et så godt datagrunnlag som mulig, var vårt ønske å ha ti intervjuobjekter. Utvalget vårt består av tre fasilitatorer og seks teammedlemmer samt gjennomføringen av pilotintervjuet med den eksterne konsulenten. Kombinasjonen av fasilitatorer og teammedlemmer har gitt oss et bredt og variert innblikk i oppstartsaktiviteten. For å få bredde i undersøkelsen var vårt ønske å intervju teammedlemmer fra ulike team. Det gjorde at vi i større grad kunne avdekke om det var likheter som gikk igjen mellom de ulike teammedlemmene og om det var unike momenter. Vårt stoppkriterium ble dermed ti intervju og to observasjoner (Jacobsen, 2018).

Thagaard (2018) understreker at det kan være krevende å få kontakt med personer som ønsker å delta i forskning. Ved hjelp av vår kontaktperson fikk vi raskt kontakt med de første respondentene. At den eksterne konsulenten initierte kontakten med caseorganisasjonen bidro til at vi fikk en fot innenfor, slik at vi gjennom snøballmetoden og selv-seleksjonsmetoden kunne ekspandere studiens utvalg. Studien vår baserer seg på intervjuobjekter som frivillig har valgt å delta i studien. De er kontaktet gjennom en kombinasjon av snøballmetoden og selv-seleksjonsmetoden (Saunders et al., 2019). Snøballmetoden innebærer at forskere initierer kontakt med personer som besitter ønskede kvalifikasjoner og erfaringer for studiens formål.



Disse personene blir videre spurt om de kan anbefale andre intervjuobjekter som de oppfatter som relevante og som også har nødvendige kvalifikasjoner (Saunders et al., 2019). Slik kan forskerne fortsette til de har fått et stort nok utvalg eller oppnår metning i datamaterialet (Saunders et al., 2019). En slik metode er fleksibel, men også ressurskrevende og kan ta svært mye tid (Jacobsen, 2018).

Selv-seleksjonsmetoden innebærer at utvalget besitter nødvendige kvalifikasjoner og erfaringer for studiens formål samt at deltakelsen baserer seg på frivillighet (Saunders et al., 2019). Gjennom mailkorrespondanse med potensielle intervjuobjekter har alle frivillig valgt å delta i forskningen.

Vårt ønske var å få tilgang til et diversifisert utvalg slik at vi på best mulig måte kunne få en helhetlig forståelse av fenomenet vi har studert. Utvalget består derfor av personer i ulike stillinger, kjønn, alder, fra ulike avdelinger, med ulik ansiennitet og forskjellige roller. I løpet av arbeidet med studien dukket også muligheten opp for å gjennomføre to observasjoner av et oppfølgingsmøte kalt «Restart smart». Her var det igjen vår kontaktperson som inkluderte oss og dermed bidro til et enda bedre og mer grundig datamateriale. Dette møtet bestod av en ny gjennomgang av «Start smart» med personer tilhørende team 2 og 3. Disse observasjonene vil bli utdypet i avsnitt 3.6.6.

For å anonymisere studiens respondenter har vi valgt å kategorisere dem som fasilitatorer (F), ledere (L) og teammedlemmer (T). I fremstillingen av oppgavens resultater vil kodene bli benyttet for å illustrere sitatenes tilhørighet. Tabell 1 viser en oversikt over kode, teamtilhørighet, hvordan hvert individ har gjennomført «Start smart», intervjuenes varighet og hvordan datainnsamlingen ble gjennomført.

Tabell 1 – Kode av studiens respondenter og informasjon om datainnsamling

Kode	Team	«Start smart»	Varighet intervju	Gjennomføring
Ingen	Pilotintervju og avsluttende samtale	Har fasilitert både fysisk og virtuelt	40 min / 30 min	Fysisk
T1	Team 1	Fysisk	30 min	Digital
T2	Team 4	Virtuell	55 min	Hybrid
T3	Team 4	Virtuell	50 min	Fysisk
L1	Team 2	Virtuell + fysisk	30 min	Fysisk
L2	Team 3	Virtuell + fysisk	50 min	Fysisk
L3	Team 4	Virtuell	40 min	Hybrid
F1	Udefinert	Har fasilitert både fysisk og virtuelt	40 min	Fysisk
F2	Udefinert	Har fasilitert både fysisk og virtuelt	30 min	Digital
F3	Udefinert	Har fasilitert både fysisk og virtuelt	40 min	Fysisk

### 3.6.3 Det individuelle, åpne intervjuet

Kvalitativ datainnsamling kan gjennomføres med ulike metoder. Deriblant ved individuelt intervju, fokusgruppeintervju, observasjoner og dokumentundersøkelser (Jacobsen, 2018; Saunders et al., 2019). Basert på etablert forskningsmetodikk og oppgavens formål, anså vi det individuelle intervjuet som den mest egnede metoden for datainnsamling (Jacobsen, 2018; Saunders et al., 2019; Yin, 2019).

Et forskningsintervju er en meningsfylt samtale mellom to eller flere personer hvor forskerens oppgave er å stille spørsmål og lytte aktivt til intervjuobjektene (Saunders et al., 2019). Aktiv lytting kan være avgjørende for å fange opp og utforske sentrale momenter i samtalen, stille gode oppfølgingsspørsmål og oppklare mulige usikkerheter (Saunders et al., 2019). En slik datainnsamlingsmetode egner seg godt når man ønsker å måle individuelle og personlige synspunkter på et fenomen (Jacobsen, 2018). Vi anså derfor intervju som en hensiktsmessig måte å få innblikk i respondentenes erfaringer tilknyttet bruken av oppstartsaktiviteter og hvordan dette har påvirket videre samhandling i teamet.

Forskningsintervjuet kan klassifiseres som strukturerte-, semistrukturerte- eller ustrukturerte intervju (Saunders et al., 2019). Basert på studiens formål og tidsperspektiv samt vårt ønske om å komme i direkte kontakt med utvalget vi skulle snakke med, anså vi det som hensiktsmessig å benytte semistrukturerte intervju. Ved semistrukturerte intervju har intervjuer en intervjuguide med tema og nøkkelspørsmål som intervjuobjektet skal besvare. Rekkefølgen er fleksibel og det bidrar til en bedre samtale mellom intervjuer og intervjuobjektet (Saunders et al., 2019). Semistrukturerte intervju gjør det mulig å sammenligne respondentenes svar slik

at man som forsker kan avdekke hva som er sentrale momenter for problemstillingen. På denne måten er semistrukturerte intervju egnet ved induktiv og eksplorerende forskning og sikrer at tema som forskeren ønsker å diskutere vil bli adressert. Fleksibiliteten som følger av et semistrukturert intervju gjør det også mulig å diskutere tema som dukker opp underveis i intervjuet (Saunders et al., 2019).

### **3.6.4 Intervjuguide**

Det kvalitative intervjuet kan ha ulik grad av åpenhet basert på graden av prestrukturering, fra lite til sterk strukturering (Jacobsen, 2018). For å sikre at vi dekket relevante temaer, stilte vi spørsmål vi anså som viktige for studien. Vi strukturerte datainnsamlingen og vi hadde i forkant av intervjuene etablert to intervjuguider. Basert på samtaler med våre veiledere, fikk vi råd tilknyttet graden av strukturering og temaer vi burde gå i dybden på. Intervjuguidene ble utformet basert på veiledningen, eksisterende teori og litteratur. Intervjuguidene bestod av åpne spørsmål og lav strukturingsgrad slik at intervjuobjektene kunne svare så fritt som mulig og komme inn på temaer de selv oppfattet som sentrale (Jacobsen, 2018; Yin, 2019). Intervjuguidene har vært til stor hjelp og støtte under intervjuene, og bidratt til at vi har avdekket informasjon som har vært relevant for studiens problemstilling og formål.

Spørsmålene i intervjuguiden ble tilpasset etter hvert som vi gjennomførte intervjuene og analysert innhentet data. Jo mer erfaring vi fikk med å gjennomføre intervjuene, jo bedre ble også utformingen av intervjuguidene. Endringene som ble gjort i intervjuguiden bidro til å etablere et bedre datagrunnlag. Se vedlegg 3 og vedlegg 4 for de ferdigstilte intervjuguidene.

I utformingen av intervjuguidene tok vi hensyn til krav Saunders et al. (2019) viser til som viktige for å etablere en god intervjuguide. Deriblant å unngå spørsmål som er ledende og spørsmål som kan besvares med «ja» eller «nei». Spørsmålene er også formulert på en slik måte at intervjuobjektene kun besvarer ett spørsmål om gangen. For å avdekke essensen i intervjuobjektens erfaringer og meninger, består intervjuguiden av åpne spørsmål. Likevel var vi nøye med å følge opp dersom vi ønsket et utdypende svar (Jacobsen, 2018; Saunders et al., 2019). Ved å stille spørsmål om «hvordan» og «hvorfor» fikk vi intervjuobjektene til å snakke fritt (Yin, 2019). I situasjoner hvor vi benyttet teoretiske begreper, utdypet og forklarte vi disse på en måte som gjorde det forståelig for intervjuobjektene. Dette ble gjort for å skape en felles oppfatning av begrepene (Saunders et al., 2019). I løpet av arbeidet med dataanalysen så vi at

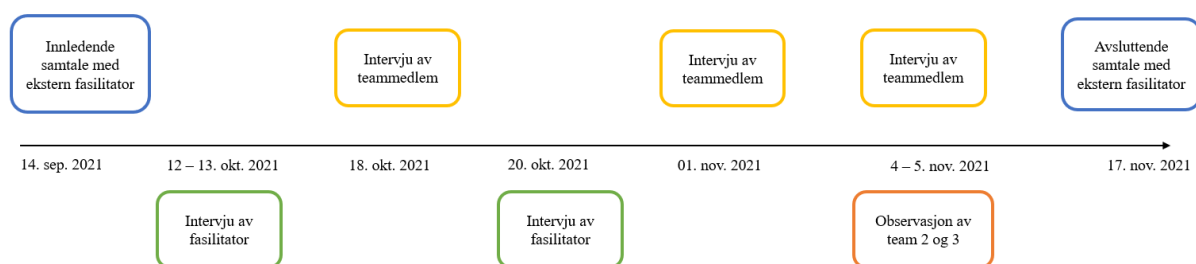
det var spørsmål i intervjuguiden som kunne vært formulert annerledes. Et par av spørsmålene kunne vært mer konkretisert og hatt oppfølgingsspørsmål. Det erfarte vi ved at noen av intervjuobjektene hadde svært lange svar som fort kunne gå over til å omhandle annet enn det vi faktisk spurte om. Ved å stille oppfølgingsspørsmål fikk vi ledet samtalen inn på riktig spor.

Intervjuguidene består av en introduksjon, innledende spørsmål, en hoveddel og avsluttende spørsmål. Saunders et al. (2019) trekker frem at sensitive spørsmål stilles mot slutten av intervjuet slik at det først bygges tillit til forskerne. Intervjuene ble avrundet med at vi stilte noen oppsummerende spørsmål samt at intervjuobjektene fikk muligheten til å stille oss spørsmål om eventuelle uklarheter.

### 3.6.5 Gjennomføring av intervju

Studien baserer seg på ti intervju som ble gjennomført i perioden september – november 2021. To intervju ble gjennomført digitalt på Microsoft Teams grunnet restriksjoner i tid og lokasjon. Som følge av forsiktighetsregler tilknyttet koronapandemien ble to intervju gjennomført ved en hybrid løsning hvor en forsker var fysisk til stede sammen med intervjuobjektet og den andre forskeren fulgte intervjuet gjennom Microsoft Teams.

Resterende intervjuer ble gjennomført fysisk på kontorene til intervjuobjektene. Det ble satt av 45 minutter til hvert intervju, noe deltakerne var forberedt på. I forkant av intervjuet hadde deltakerne fått tilsendt en kort mail hvor vi beskrev formålet med oppgaven og en vedlagt samtykkeerklæring (se vedlegg 5). Denne ble underskrevet av samtlige deltakere. Selv om deltakerne hadde lest samtykkeerklæringen benyttet vi starten av intervjuet til å nevne innholdet i erklæringen slik at vi kunne få en muntlig godkjenning av innholdet og besvare eventuelle spørsmål. Vi forsikret oss om at det var greit for intervjuobjektene at vi tok lydopptak av intervjuet, og understreket at personvern ville bli ivaretatt ved at lydopptakene ville bli slettet etter transkribering. Figur 2 illustrerer en tidslinje for når intervjuene og observasjonene ble gjennomført.



Figur 2 – Tidslinje for datainnsamling

### 3.6.6 Observasjon

I tillegg til intervjuene fikk vi anledning til å observere et møte hvor team 2 og 3 skulle ha en «Restart smart». Observasjon som datainnsamling innebærer at forskeren observerer hva deltakerne sier og gjør, og noterer dette. En fordel med slik datainnsamling er at en unngår problemer med at deltakerne ikke husker hva de sa eller gjorde eller at de kommer med ukorrekte uttalelser (Jacobsen, 2018). En risiko ved observasjon kan være at det er krevende å fange opp fenomener som ikke er direkte observerbare (Jacobsen, 2018). Vi har derfor kombinert observasjonene med påfølgende intervju for å få et helhetlig inntrykk av situasjonen. Det kan være fordelaktig å gjennomføre observasjon for å få innsikt og opplysninger fra mennesker som ikke ville vært like åpne kun i en intervjusetting (Jacobsen, 2018).

Deltakende observasjon innebærer at forskeren er en del av deltakernes sosiale setting (Saunders et al., 2019). Graden av deltakelse vil variere og man skiller mellom fire ulike typer deltakende observasjon; fullstendig deltaker, fullstendig observatør, observatør som deltaker og deltaker som observatør (Saunders et al., 2019). Gjennom observasjonen holdt vi oss i bakgrunnen og var fluer på veggen fordi vi i så liten grad som mulig ønsket å påvirke teamene. Fasilitatoren innledet møtet med å ønske velkommen og utdype hensikten med gjennomgangen. Videre ble vi som forskere samt formålet med observasjonen introdusert. Deretter trakk vi oss tilbake. Deltakelsen kan derfor karakteriseres som observatør som deltaker.

Hensikten med gjennomgangen var at teamene skulle få kunnskap om hvordan det gikk med teamene. Få vite hva som hadde fungert, hva som burde endres og hva som var veien videre for teamet. Teamene hadde en felles innledning og avslutning, men de ble underveis delt inn i to grupper for å diskutere innad i de enkelte teamene. Forskerne fulgte hvert sitt team for å innhente data fra begge teamene. Fasilitatorene hadde tilpasset «Team canvaset» slik at verktøyet i større grad skulle være tilpasset en ny gjennomgang med teamene. Canvaset som ble benyttet er vedlagt (vedlegg 2). Møtet og observasjonen tok totalt 2,5 timer, og ble avholdt fysisk på teamenes arbeidsplass. I forkant av observasjonene fikk deltakerne mulighet til å lese gjennom samtykkeerklæringen (se vedlegg 5) og underskrive denne. Samtlige ga sitt samtykke til at vi kunne innhente data. Det gjorde at vi ble sittende med svært god og detaljert empiri. Under observasjonen tok vi, som Saunders et al. (2019) anbefaler, både lydopptak og notater slik at vi i etterkant av observasjonen, satt igjen med så korrekt informasjon som mulig. I dette

tilfellet ble ikke opptakene transkribert, men de var likevel verdifulle da vi hadde mulighet til å gå tilbake og høre gjennom hva som ble sagt. I tråd med etiske retningslinjer er disse lydopptakene nå slettet.

Dataene som ble samlet inn fra observasjonen er karakterisert som primær, sekundær og erfaringsmessige (Saunders et al., 2019). Primær observasjon er data hvor en noterer hva som blir sagt eller hva som utspiller seg i rommet. Sekundær observasjon er uttalelser fra observatøren, altså hvordan forskeren tolker det som skjer og blir sagt. Videre har en erfaringsmessige data. Det er data om forskerens forutsetninger og følelser som oppleves underveis i prosessen (Saunders et al., 2019). I vårt tilfelle var det naturlig å ta i bruk både primær observasjon i form av notater samt sekundær observasjon der vi hadde egne tolkninger av det som ble diskutert.

### **3.7 Analyse av datamaterialet**

Den interaktive kvaliteten ved kvalitativ datainnsamling gjør det mulig å analysere data både underveis i datainnsamlingen og etter at all data er innhentet (Saunders et al., 2019). Muligheten til å fortløpende vurdere og analysere innhentet data bidrar til å avdekke hva som er viktige momenter samt at man unngår for store mengder data ved å hele tiden være oppdatert på det som er innhentet (Saunders et al., 2019). Vi var derfor nøye med å diskutere funnene våre slik at vi kunne avdekke hvilke temaer det var interessant å gå i dybden på. Denne forståelsen gjorde at vi som intervjuere evnet å stille bedre og mer relevante spørsmål under intervjuene.

Ved analyse av kvalitative data reduseres tekster til mindre deler, eksempelvis avsnitt eller setninger. En slik veksling mellom helheten og delene kalles for hermeneutisk metode og involverer dokumentasjon, utforskning, systematisering/kategorisering og sammenbinding av informasjon (Jacobsen, 2018). Vi har fulgt fremgangsmåten Saunders et al. (2019) beskriver for å gjennomføre en tematisk analyse. I første omgang gjorde vi oss kjent med datamaterialet ved å transkribere lydopptak og renskrive notater. Deretter kodet vi innhentet data og identifiserte sentrale temaer. Vi vil videre belyse hvordan vi har transkribert og analysert innhentet empiri.

### **3.7.1 Transkribering**

Jacobsen (2018) beskriver ulike faser ved analyse av kvalitative data. Første fase innebærer renskrivning av intervjuene. Innhenting av data gjennom individuelle intervju medfører store mengder empiri. I vårt tilfelle både i form av notater og lydopptak. Denne dataen må nedfelles, renskrives og organiseres for å få et bedre grunnlag for å gjennomføre analysene. Under intervjuene var vårt fokus å være lyttende, observante og konsentrerte.

Transkribering er nødvendig for å redusere kompleksiteten i datamaterialet ved å strukturere funn slik at det er mulig å trekke ut sentrale poeng (Jacobsen, 2018; Saunders et al., 2019). Transkriberingen bidrar til ordrett gjengivelse av intervjuobjektens utsagn og styrker dermed studiens datagrunnlag. Når intervju blir overført til tekst sitter forskeren igjen med en begrenset rekonstruksjon av intervjuet (Thagaard, 2018). For korrekt å kunne gjengi datamaterialet, var det derfor viktig for oss at transkriberingen og renskrivning ble gjort kort tid etter intervjuet slik at vi kunne notere kommentarer og andre bemerkninger som tonefall og kroppsspråk (Saunders et al., 2019). Ved å ha intervjuet friskt i minnet, har det vært lettere å tolke hva som ble sagt og dermed få satt det inn i helheten på en bedre måte enn om vi bare hadde hatt lydopptakene å forholde oss til. Dette har vært spesielt gunstig i tilfeller der det har vært vanskelig å høre hva intervjuobjektet har sagt på lydopptaket. Notater fra intervjuet ble renskrevet og ført inn i samme dokument som transkriberingen. Til sammen har datainnsamlingen gitt primærdata i form av 108 A4 sider med notater og transkriberinger, skrevet med skriftstørrelse 12 og 1,5 i linjeavstand i Microsoft Word.

### **3.7.2 Tematisk analyse**

Etter transkribering må innhentet empiri systematiseres og kategoriseres (Jacobsen, 2018; Saunders et al., 2019). Vi har gjennomført en tematisk analyse at datamaterialet hvor formålet har vært å gå i dybden på enkelte temaer og å sammenligne data fra respondentene for å få en bedre forståelse av hvert tema (Thagaard, 2018). En tematisk analyse er en systematisk og samtidig fleksibel måte å analysere kvalitative data på (Braun & Clarke, 2006, sitert i Saunders et al., 2019, s.579). For å kunne sammenligne funn innenfor temaene, har dataene blitt kodet og klassifisert på en enhetlig måte (Thagaard, 2018).

Når alle intervjuene var transkribert og notater fra observasjonene renskrevet, startet arbeidet med å avdekke likheter og forskjeller i intervjuobjektens oppfatninger gjennom åpen koding.

Åpen koding innebærer at forskeren deler opp data i mindre kategorier og analyserer disse (Jacobsen, 2018). Vi etablerte overordnede kategorier som tok utgangspunkt i tema vi så var felles eller spesielt interessante i intervjuene. Det kunne være utsagn og oppfatninger som var felles blant respondentene eller som skilte seg ut fra det andre respondenter hadde sagt.

Etter hvert som vi ble bedre kjent med datamaterialet, etablerte vi underkategorier og bearbeidet disse for å oppnå en grundigere forståelse for nyansene i sitatene. I prosessen med å innhente data har vi til stadighet måttet vurdere hvilke sentrale temaer som har vært relevante for oppgaven. Vi samlet spennende sitater i et eget dokument under tilhørende kategori. Ved sitatene ble det notert hvem som var respondenten, hvilken side i transkriberingen sitatet ble hentet fra og en kommentar som beskrev sitatets kontekst. Arbeidsprosessen har gitt oss en god forståelse av datamaterialet. Vi har flere ganger gått gjennom transkriberingene der vi har avdekket nye sentrale momenter og rettet oss inn mot det ferdigstilte forskningsspørsmålet. Fokuset i denne oppgaven har ikke vært å se etter kausale sammenhenger, noe som Jacobsen (2018) trekker frem som den siste fasen i dataanalysen.

### **3.7.2 Presentasjon av data**

I kapittel 4 vil vi presentere resultatene fra datainnsamlingen. For å belyse sentrale funn som kan knyttes til vårt forskningsspørsmål, vil vi benytte sitater fra intervjuobjekter. Sitatene presenteres i kursiv og anførselstegn «*sitat*». I tilfeller der deler av sitatet blir utelatt illustreres dette med bueparenteser «(...)». Utdypende forklaringer og endringer i sitatene vises med klammeparentes «*[forklaring]*». For å la leseren følge respondentenes utsagn, illustreres sitater med tilhørende kode eks. F1, L1 og T1, en forklaring av koden er beskrevet i kapittel 3.6.2.

### **3.8 Evaluering av metode**

I følgende kapittel vil vi komme nærmere inn på kvaliteten av studien. Det er viktig å være klar over at datainnsamlingsmetoden kan påvirke dataenes validitet og reliabilitet (Jacobsen, 2018). Dette på bakgrunn av om datainnsamlingsmetoden som benyttes egner seg til problemstillingen som ligger til grunn og at alle metoder er selektive i informasjonsinnhenting (Jacobsen, 2018). Vi vil videre gjøre rede for studiens reliabilitet, validitet og forskningsetikk.



### **3.8.1 Reliabilitet**

Reliabilitet, også kalt pålitelighet, referer til forskningens konsistens og replikerbarhet (Saunders et al., 2019). Ved vurdering av studiens reliabilitet kan man skille mellom intern og ekstern reliabilitet. Studiens interne reliabilitet, omhandler forskningens konsistens, og kan sikres ved at det er mer enn en forsker ved innhenting av data og ved gjennomføringen av dataanalysen (Saunders et al., 2019). Den eksterne reliabiliteten referer til om datainnsamlingsteknikkene og de analytiske prosedyrene vil gi konsistente funn dersom studien replikeres (Saunders et al., 2019; Yin, 2019). Det er viktig å være klar over at momenter ved undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og analysen kan påvirke studiens resultater (Jacobsen, 2018). For å sikre studiens reliabilitet har vi vært transparente og gitt en detaljert beskrivelse av metodene som er brukt ved datainnsamlingen og hvordan vi har analysert studiens resultater (Thagaard, 2018; Saunders et al., 2019).

På bakgrunn av at det ikke foreligger en standardisert metode for å samle inn data ved en kvalitativ studie, kan det være krevende å sikre pålitelighet (Saunders et al., 2019). Dersom forskningen er upålitelig, vil den også være ugyldig (Saunders et al., 2019). Vi vil i de neste avsnittene beskrive hvordan vi aktivt har arbeidet for å unngå faktorer som kan påvirke studiens reliabilitet.

### **Respondentbias**

For å sikre en reliabel studie, må man forhindre at det oppstår respondentbias. Enhver faktor som kan medføre falsk respons fra respondentene kan føre til respondentbias (Saunders et al., 2019). Det kan innebære at respondenten ikke svarer i tråd med sine oppriktige oppfatninger og dermed tilbakeholder informasjon slik at de danner et uriktig bilde av virkeligheten (Saunders et al., 2019). For å redusere risikoen for dette, inkluderte vi deltakere som hadde et ønske om å delta i studien og dermed dele sine erfaringer. Som nevnt fikk samtlige intervjuobjekter tilsendt en e-post som inneholdt forklaring på studiens formål, ønsket tidsbruk samt en samtykkeerklæring (vedlegg 5). Vi ønsket å forberede respondentene slik at de kunne få muligheten til å være forberedt på intervjuet og gi oss innholdsrike svar. Samtykkeerklæringen ble tilsendt for å tydeliggjøre at studien er anonymisert og hvilke rettigheter deltakerne har ved å delta i studien. I begynnelsen av intervjuene gjentok vi hva samtykkeerklæringen inneholdt. Vi poengterte at lydopptakene ville bli slettet og vektla viktigheten av at intervjuobjektene anonymitet ble ivaretatt.

I tillegg var vi opptatt av å skape et komfortabelt og trygt klima under intervjuene, slik at respondentene skulle åpne seg og ønske å dele relevant informasjon. Vi startet alle møtene med å introdusere oss selv og stille spørsmål vedrørende respondentens bakgrunn. Samtidig var vi bevisst på å vise engasjement overfor respondentens svar ved å nikke og uttrykke bekreftelse på at vi fulgte med på hva respondentene fortalte. Under de digitale intervjuene var dette spesielt viktig, fordi det er en risiko for at man mister det helhetlige inntrykket av respondenten når man ikke fysisk er i samme rom. Både vi og respondentene hadde på kamera slik at vi i størst mulig grad kunne fange opp signaler samt skape en trygg atmosfære.

Personene som stilte til intervju, ble kontaktet av personer de allerede hadde kjennskap til. Det har vært viktig å være bevisst på at personene som stilte til intervjuet kan ha vært ekstra interessert i feltet og kan ha følt på en forpliktelse til å delta. Det er en fare for at snøballmetoden fører til at personer tar kontakt med andre som ligner en selv. Dette kan resultere i en homogen gruppe intervjuobjekter (Saunders et al., 2019). Som nevnt ble vi satt i kontakt med fasilitatorene via den eksterne konsulenten. Disse ga oss videre kontaktinformasjon til teammedlemmene. Ut ifra intervjuene vi gjennomførte opplevde vi at respondentene var troverdige og at hver enkelt gav individuell informasjon. Alle var engasjerte og ga utfyllende svar på spørsmålene vi stilte. På bakgrunn av det foregående ser vi ikke på respondentbias som en betydelig trussel i vår studie.

## **Respondentfeil**

En trussel for reliabilitet kan være respondentfeil, som er faktorer som påvirker respondentens deltakelse i studien (Saunders et al., 2019). Flere faktorer under datainnsamlingen kan ha påvirket respondentene, blant annet lengden på intervjuene, distraksjoner, observatøreffekt og konteksteffekt.

Tidsbruk kan ha innvirkning på hvorvidt personer velger å delta i en studie eller ikke. For å hindre dette, var vi fleksible ved å gjennomføre intervjuene når det passet best for respondentene. Vi var åpne på at vi kunne stille både fysisk og digitalt, og vi forsøkte å strekke oss så langt vi kunne for å tilpasse oss respondentene. Som nevnt ble respondentene informert om hvor lang tid vi regnet med at intervjuene ville ta, slik at de kunne sette av nok tid til intervjuet. Det ble i tillegg gjentatt i starten av intervjuene at beregnet tid var 45 minutter. Samtlige respondenter hadde satt av 60 minutter til møtet, slik at vi skulle ha tilstrekkelig med

tid til å fullføre intervjuene. Vi opplevde at respondentene tok seg god betenkningstid under intervjuene for å gi grundige svar. Videre kan distraksjoner under intervjuet være en faktor som fører til respondentfeil. Vi oppfattet at enkelte respondenter tidvis ble distraheret ved at de mottok mail under intervjuet samt at deres kolleger gikk forbi møterommene hvor intervjuene ble avholdt. Likevel ser vi ikke på dette som en trussel for reliabiliteten fordi respondentene raskt hentet seg inn igjen og ga utfyllende svar.

Videre gjennomførte vi to observasjoner som beskrevet i avsnitt 3.6.6. En risiko ved å ha åpen observasjon er at vi skaper det Jacobsen (2018) kaller observatøreffekt. Det innebærer at menneskene som observeres kan ha en tendens til å endre atferd slik at de ikke sier noe “feil” eller gjør noe dumt for å tilfredsstille forskerne (Jacobsen, 2018). Under observasjonen forsøkte vi å være så anonyme som mulig slik at fasilitatorene og teammedlemmene skulle få en god gjennomgang. Inntrykket vi satt igjen med etter endt observasjon, var at teammedlemmene ikke lot seg påvirke av at vi var til stede i rommet. Med dette opplever vi ikke at observatøreffekten har påvirket studiens reliabilitet. Konteksten kan påvirke de som observeres og er noe forskning må ta hensyn til (Jacobsen, 2018). Observasjonene ble gjennomført i et åpent område på teamenes arbeidsplass. Området var tilbaketrukket slik at det ikke var noen forstyrrelser, samtidig som det var et trygt rom å dele sine meninger. Vi anser ikke konteksteffekter som en stor fare for observasjonene som har blitt gjennomført.

### **Forskerbias**

Forskerbias er faktorer som kan påvirke forskerens registrering av svar (Saunders et al., 2019). Eksempelvis ved at forskeren registrerer svarene på en unøyaktig og mindre rettferdig måte eller har et subjektivt syn ved tolkning av respondentens svar (Saunders et al., 2019). For å motvirke forskerbias har vi i forkant av intervjuene og observasjonene forhørt oss med våre veiledere angående intervjuguiden og gjennomføring av datainnsamlingen. I intervjuene var vi opptatt av å stille åpne spørsmål som ikke var veiledende og som kunne gi oss informative svar.

I forkant av intervjuene diskuterte vi viktigheten av å holde oss objektive samt fremstå profesjonelle. Det var ønskelig å påvirke respondentene i så liten grad som mulig og vi måtte derfor være bevisst på både kroppsspråk, tonefall og tilbakemeldinger. Begge forskerne har vært sentrale gjennom hele forskningen. Dette har bidratt til å hindre forskerbias ved at vi gjennom utveksling av tolkninger har holdt oss objektive. Ved presentasjon av empirien har vi vært tydelige på å skille mellom respondentene sine uttalelser og våre egne refleksjoner. På

bakgrunn av at intervjuene har vært semistrukturerte har ingen intervjuer vært helt identiske. For å forsikre oss om at intervjuene ga verdi la vi opp til at en forsker skulle lede intervjuene og den andre skulle stille supplerende spørsmål og fange opp de mindre nyansene i respondentenes svar.

Ved å diskutere transkriberingene identifiserte vi de viktigste momentene vi ønsket å ta med oss videre inn i analysen. Det har vært med på å sikre konsistens og stabilitet gjennom forskningsprosjektet. I tillegg har vi hatt god dialog med andre deltakere av RaCE prosjektet som har gitt oss konstruktive tilbakemeldinger på valg vi har tatt. Med dette anser vi at forskerbias i liten grad har påvirket reliabiliteten til studien.

### **Forskerfeil**

Som forskere må man være bevisst på eventuelle forskerfeil. Det er enhver faktor som endrer forskerens tolkning av datamaterialet (Saunders et al., 2019). Eksempler kan være at forskeren ikke er tilstrekkelig forberedt eller ukonsentrert under datainnsamlingen og dermed misforstår uttalelsene til respondentene (Saunders, et al., 2019). For å forhindre dette gjorde vi grundige forberedelser ved at vi leste oss opp på tilgjengelig teori og tidligere forskning. Som tidligere nevnt er det lite teori på området, men vi opplevde likevel at vi fikk en oversikt over temaet vi skulle studere. I forkant av intervjuene hadde vi møte med både veilederne våre som står bak oppstarten av prosjektet «Start smart» samt en ekstern konsulent som ga oss input rundt tema og datainnsamling. I tillegg har den ene forskeren hatt faget team og teamledelse noe som har bidratt med en bedre forståelse av studiens kontekst.

Imidlertid hadde vi lite forkunnskap om respondentene som skulle intervjues og vi vektla dermed å starte intervjuene med oppvarmingsspørsmål. Dette ga oss et innblikk i respondentenes bakgrunn, slik at vi fikk bedre forståelse for hvem de var. Vi hadde også et ønske om å få innsikt i hvilke erfaringer de hadde med teamarbeid fra tidligere og hvordan dette kunne bidra inn i deres rolle som fasilitator, teamleder og teammedlem. Underveis i intervjuet stilte vi oppfølgingsspørsmål for å unngå misforståelser, samtidig som vi opplyste om at respondentene måtte ta kontakt i etterkant dersom de hadde mer informasjon. På bakgrunn av diskusjonen ovenfor ser vi heller ingen stor trussel for forskerfeil.

### **3.8.2 Validitet**

Kvaliteten på forskningen avhenger ikke bare av reliabilitet, men også av validitet. Validitet handler i hovedsak om studiens gyldighet, altså om en måler det en faktisk har ment å måle og om funn kan overføres til andre sammenhenger (Jacobsen, 2018; Thagaard, 2018; Saunders et al., 2019). Det er mulig å skille mellom intern og ekstern validitet (Jacobsen, 2018; Saunders et al., 2019). Vi vil belyse hvordan vi har sikret studiens validitet.

#### **Intern validitet**

Intern validitet reflekterer i hvilken grad funnene kan tilskrives årsaken som antas, og ikke ved feil i forskningsdesignet (Saunders et al., 2019). For å styrke den interne validiteten har vi vektlagt og vært observante på en rekke momenter. Vi har blant annet gjennomført metodetriangulering som innebærer å ta i bruk to eller flere datainnsamlingsteknikker (Saunders et al., 2019). Gevinsten ved å bruke flere datainnsamlingsmetoder er at det kan gi forskeren bedre og tydeligere forståelse av funn og antagelser gjort under datainnsamlingen (Saunders et al., 2019). Den aktive bruken av intervjuguiden har bidratt til struktur under intervjuene slik at sentrale tema har blitt dekket. Dette var dermed med på å styrke den interne validiteten.

En trussel mot den interne validiteten kan være hvorvidt intervjuobjektene faktisk har gitt en korrekt beskrivelse av forskningsfenomenet (Jacobsen, 2018). For flere av teamene var det en stund siden de hadde gjennomført «Start smart». Vi er derfor klar over at dette kan være en svakhet ved studien og det vil beskrives i delkapittel 5.3. For å støtte intervjuobjektene hadde vi et eksemplar av «Team canvaset» slik at de kunne benytte det for å bedre huske hva de hadde gjennomgått under oppstartsaktiviteten. Studiens interne validitet kan også påvirkes av om vi har intervjuet de riktige intervjuobjektene (Jacobsen, 2018). Basert på at alle intervjuobjektene oppfyller kravene vi hadde til utvalget, anser vi at dette kravet til intern validitet er oppfylt.

En trussel mot den interne validiteten er at forskerne blir påvirket av data som allerede er samlet inn og at man dermed ikke oppfatter nye forhold som kan være sentrale for studien (Jacobsen, 2018). At vi har vært to forskere som hele tiden har diskutert funn, har bidratt til at data som har blitt innhentet sent i prosessen har blitt sett på med samme øyne som data innhentet tidligere. Det har vært viktig med nøyaktige transkriberinger slik at dataene ikke påvirkes av forskerens hukommelse. Våre transkriberinger har bidratt til å styrke den interne validiteten.

For å styrke den interne validiteten kunne vi i større grad ha benyttet respondentvalidering i tilknytning til intervjuene. En slik validering innebærer å få flere av intervjuobjektene til å kommentere undersøkelsens innhold og autensitet eksempelvis ved å la dem gi tilbakemelding på transkriberinger og notater (Jacobsen, 2018; Saunders et al., 2019). Etter observasjonen gjennomførte vi to intervjuer med deltakere fra de observerte teamene. Det bidro med å gi inngående og god forståelse av det vi hadde observert. Vi gikk også gjennom våre oppfatninger med fasilitatoren slik at vi kunne få en forståelse av om vi hadde det samme inntrykket av teamene. Dette mener vi har bidratt til å styrke den interne validiteten.

### **Ekstern validitet**

Styrken til kvalitativ metode er teoretisk generalisering (Jacobsen, 2018). Ekstern validitet handler om forskningsresultatet kan generaliseres til andre relevante grupper eller settinger (Saunders et al., 2019; Yin, 2019). Studiens art har vært kvalitativ med det formål å gå i dybden på et fenomen og ikke generalisere til hele populasjonen. Vi samlet inn data fra et mindre utvalg, for å få en bedre forståelse av deres erfaringer av forskningsfenomenet. Som Yin (2019) hevder er ikke hensikten med en casestudie å generalisere funnene.

Funnene fra studien kan brukes og bidra inn imot etablert teori og bedre forståelse av teams oppstartsfase. Team fra lignende kontekster vil kunne få en indikasjon på hvordan en strukturert oppstart kan ha betydning for teams videre samhandling. Vi har fokusert på å gi leseren størst mulig innsikt i vårt arbeid og å være transparente. Dette ved å gi fullstendig og detaljert beskrivelse av metoden, forskningsspørsmålet, forskningsdesignet, konteksten, funn og forståelsen i studien (Saunders et al., 2019). Ved å være bevisst på å gi detaljerte beskrivelser av valg vi har gjort i studien og hvorfor disse har blitt gjort, bidrar dette til å styrke den eksterne validiteten.

### **3.9 Forskningsetikk**

Ved gjennomføring av vitenskapelig forskning er det svært viktig at forskere følger etablerte etiske retningslinjer (Saunders et al., 2019). Forskningsetikk inkluderer verdier, normer og institusjonelle ordninger som regulerer vitenskapelig virksomhet (NESH, 2018).

Gjennom hele forskningsprosjektet har det vært viktig for oss å følge etiske retningslinjer og samtidig ivareta intervjuobjektene interesser (Yin, 2019). På ulike stadier av forskningen var det varierende etiske hensyn vi som forskere måtte forholde oss til (Saunders et al., 2019). Vi var dermed fra studiens begynnelse opptatt av at intervjuobjektene fikk all nødvendig informasjon slik at de kunne gi informert samtykke til å bli med i studien (Saunders et al., 2019).

Jacobsen (2018) understreker betydningen av å tenke over hvordan forskningen kan påvirke intervjuobjektene, men også hvordan forskningen vil bli oppfattet og brukt. Forskningsetikken i Norge tar utgangspunkt i tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og forskningsobjekt. Disse kravene er; informert samtykke, krav til privatliv og krav til å bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2018). Dette er momenter vi gjennom hele studien har vært bevisste på og tatt hensyn til ved å besvare eventuelle spørsmål fra respondentene både før, under og etter intervjuene. Vi har også gitt tydelig informasjon om prosjektet og anonymisert alle utsagn i resultatene.

Datamaterialet baserer seg på innhentet empiri gjennom semistrukturerte intervjuer og observasjoner. Det innebærer at vi som forskere har førstehåndskjennskap til hvem studiens opplysninger kan knyttes til. Vi har gjennom forskningsprosessen hatt stort fokus på å behandle all data konfidensielt. Dataen har vært nøye kodet samt passord beskyttet slik at ingen andre har hatt tilgang til materialet. Når det blir innhentet, oppbevart og benyttet personopplysninger i forskning, skal oppgaven meldes til Norsk senter for forskningsdata (NSD). Det er gjort ved at oppgaven skrives som en del av RaCE ved Norges Handelshøyskole.

I forkant av intervjuene fikk alle deltakere tilsendt en samtykkeerklæring (vedlegg 5). Samtykkeerklæringen baserte seg på en mal utlevert av forskningsprosjektet RaCE. Som Jacobsen (2018) trekker frem, er det sentralt at intervjuobjektene både har forståelse for og full informasjon om hva de skal være med på og deltar frivillig. Samtykkeerklæringen inneholder informasjon om RaCE, hvordan data har blitt behandlet og rettighetene som følger av deltakelse. Det fremkommer tydelig at dette er en studie som baserer seg på frivillig deltakelse og at deltakerne når som helst kan trekke seg fra studien. Samtykkeerklæringen inneholder kontaktinformasjonen til lederen av forskningsprosjektet og en av våre veiledere som kan kontaktes dersom det dukker opp spørsmål til studien. Gjennom arbeidet med studien har alle dokumenter blitt håndtert diskret og med den største forsiktighet for å følge

personvernlovgivningen og retningslinjer fra NSD. Med hensyn til respondentene er all innhentet data anonymisert.

I den grad det har vært mulig, har vi gjengitt resultatene i sin fullstendighet og i riktig sammenheng (Jacobsen, 2018; Saunders et. al, 2019). Under intervjuene og observasjonene ble det benyttet lydopptak. Det har gjort det mulig å gjengi respondentenes svar på en korrekt måte ved at vi har kunne bruke direkte sitater i analysen. Det har vært viktig for oss som forskere å ta fatt på denne oppgaven uten å ha forutinntatte tanker og meninger som har kunnet påvirke forskningen (Yin, 2018). Ærlighet, korrekt gjengivelse av informasjon og sterk profesjonalitet er momenter vi anser som svært viktige for at vår forskning skal være av ypperste kvalitet (Yin, 2018).

Vi mener at vi som representanter for RaCE programmet ved Norges Handelshøyskole har forholdt oss til etiske retningslinjer, god forskningsskikk samt tatt hensyn og vist respekt overfor våre intervjuobjekter.



## 4. Resultater

I dette kapittelet vil vi presentere funn fra datainnsamlingen vår. Strukturen i kapittelet baserer seg på problemstillingen:

*«Hvordan opplever team bruken av et strukturert oppstartsverktøy, og hvilken betydning har en slik oppstart for teamets videre samhandling?»*

Vi vil starte med å presentere funn tilknyttet intervjuobjektene sine erfaringer med oppstartsaktiviteten «Start smart». Erfaringene rettes mot bevisstgjøring, tilrettelegging og avklaring av roller internt i teamet, samt lederens rolle. Videre belyses funn tilknyttet fasilitatorens rolle og hvorvidt de evner å kommunisere hensikten med å benytte seg av «Start smart» til teamet. Deretter presenteres funn om psykologisk trygghet og tillit, og respondentenes oppfatning av oppfølging. Avslutningsvis presenteres refleksjoner vedrørende bruken av verktøyet i en fysisk og virtuell sammenheng.

For å gi en god illustrasjon av funnene benytter vi direkte sitater fra intervjuobjektene. Sitatene benyttes for å underbygge oppfatninger som både er felles og individuelle blant respondentene. Vi vil også presentere relevante funn fra observasjonene der vi ser at det er hensiktsmessig. En diskusjon av funnene vil bli presentert i kapittel 5.

### 4.1 Bevisstgjøring

Datainnsamlingen viser at «Start smart» kan legge til rette for gode diskusjoner, bevisstgjøring samt skape et godt grunnlag for samarbeid i team.

På spørsmål knyttet til verktøyets bidrag i teamet samt hva respondentene satt igjen med etter å ha gjennomført «Start smart», dukket ordet bevisstgjøring opp i flere intervjuer. Ved bevisstgjøring vektlegges spesielt teammedlemmenes styrker og svakheter. Hvordan man ønsker å arbeide samt hvilke arbeidsoppgaver man trives best med. Enkelte av respondentene ble bevisst ikke bare på seg selv, men også på hverandre og hvem man er i teamet. Det bidrar til å se teamet som en helhet. For enkelte av respondentene skapte «Start smart» rom for å dele mer med hverandre enn tidligere. Respondent L3 utdypet:

*«Det er for det første bevisstgjøringen hos alle i seksjonen. Uten at det er sånn sårbart eller at det er noe sårt, men at det er lov å ta det opp og at det blir skrevet ned. Sånn at folk faktisk er bevisst på det. Og når de er bevisst på det, tar de litt mer hensyn og tenker seg litt mer om også i hverdagen når ting går fort (...)*»

L3 uttalte videre at: *«Jeg tror det er noe som har vært usagt som nå har blitt sagt og nå er det gjort. Og det er liksom noe av det. På en eller annen måte er luften rensset littegrann (...)*» En annen respondent satt også igjen med samme erfaring. Det ble sagt at: *«Man tar seg jo gjerne ikke tid til å fortelle hvordan man opplever seg selv i et team eller hva man forventer og ønsker fra andre, så å ta sånne runder tror jeg er veldig lurt.»* (T3). Dette tyder på at teamene opplever at det er nyttig med et verktøy som åpner for diskusjon, slik de får muligheten til når de utformer en teamkontrakt.

T3 forteller videre: *«For det påvirker jo veldig mye hvordan man jobber sammen, hvordan man er som personer og hva som er viktig for oss da.»* Flere respondenter trekker frem at de har en hektisk arbeidshverdag og samtalene om hvordan man faktisk har det og hvilke forventninger en har til sine kollegaer, ikke er noe det snakkes nok om. En av respondentene svarte følgende:

*«(...) den [«Start smart»] har nettopp opplyst for eksempel om en del utfordringer som man sitter på (...). Altså du får liksom flere kroker å henge det på. Og kanskje spesielt med folk du da ikke kjenner så godt, ikke sant. Så i stedet for at du skal tolke masse små signaler, som du kanskje ikke er så bevisst på at du tolker, så vet du litt mer. (...) Det er veldig fort gjort at man tror at man vet ting. Her får du lagt tingene litt mer på bordet.»*  
(L2)

I likhet med L2 forteller T3 at vedkommende også opplevde å få flere konkrete holdepunkter. T1 erfarte at alle i teamet ble mer samstemte og satt igjen med en felles forståelse for hva de måtte jobbe videre med: *«(...) jeg tror det har gitt meg noen knagger slik at jeg kanskje forstår noen av kollegaene mine litt bedre (...)*» (T3)

*«Dette var en bra start på å stake ut kursen videre. Nå har vi svart på hvitt på disse canvasene at 'Ja, vi må bli bedre på for eksempel service' (...). Så det er mye lettere å ta tak i det nå og jobbe mer systematisk med akkurat det. Det er jo en kontrakt dette her (...). Nå er vi enig om at dette er noe alle må ta ansvar for.»* (T1)

Videre var også fasilitatorene tydelige på hvordan de opplever «Start smart» som oppstartsaktivitet. Samtlige trekker frem at hensikten med aktiviteten er å legge til rette for gode samtaler og å skape en bevisstgjøring. F1 forteller at «Start smart» bidrar til å gi en forståelse av deltakernes hverdag og hvor de befinner seg:

*«(...) når jeg fasiliterer, så synes jeg verdien ligger helt klart på det litt mer personlige nivået. Så lenge teamet er relativt samkjørt på målsettinger og veien de skal, og det er det veldig ofte at de er, noenlunde iallfall. Når den biten er grei så synes jeg på en måte at det som dreier seg om det personlige gir mest verdi for gruppen. Å vite litt mer om folk. Kjenne til deres bakgrunn, deres styrker, deres svakheter, hva de trenger av hverandre, og hva trenger jeg av deg for å være på mitt beste (...）」 (F1)*

En annen fasilitator utdyper hva vedkommende mener «Start smart» har bidratt til:

*«Det har bidratt til en bevisstgjøring rundt hvor viktig disse myke temaene er, som egentlig er de harde temaene, vil jeg påstå. Det har bidratt til en bevisstgjøring hos deltakerne på hvor viktig det er at man får kunnskap, den helhetlige kunnskapen om teamet og de enkelte teammedlemmene.» (F2)*

Ut fra utsagnene over kan «Start smart» se ut til å være utelukkende positivt, men det var imidlertid ikke alle respondentene som hadde denne oppfatningen. En av respondentene vektla at en heller må avdekke den enkeltes kompetanse enn å snakke om hverandres svake og sterke sider:

*«Så er jeg litt usikker på dette her med sterke-svake sider. Er det noe vi trenger å snakke om? Dersom vi skal løse problem 'X', så tenker jeg at det er muligens viktigere å kartlegge særlig den skjulte kompetansen som finnes i gruppen, og at dette vil være særlig relevant når det gjelder de som er nyansatt. Vi andre vet jo hva vi kan.» (T2)*

Dette kan tyde på at det å snakke om svake og sterke sider i jobbsammenheng ikke er like verdifullt for alle. Likevel kan «Start smart» være et verktøy som bidrar til at team blir mer samkjørt og får en klarere og mer entydig forståelse for hvor de vil. Respondent L1 uttalte at felles mål var noe alle i teamet var enige om «Så det er fint å se at mange er enige. Det syns

*jeg også var veldig bra.» På en annen side er det viktig at teammedlemmene selv vet at det er de som har ansvar for å ta tak i momentene som diskuteres under gjennomgangen. L1 understreker:*

*«Min erfaring med «Start smart» er at det løser ikke problemet innad i teamet. Teamet må løse det problemet selv. «Start smart» gir en mulighet til å løfte opp ting som kanskje dere i teamet ikke visste fra før (...). Det er det med felles mål, svakheter, styrker og sånt, sant. Men det i detalj, om hvordan dere skal jobbe, det må dere finne selv. Både retning og hvordan dere skal jobbe. Så ikke forvent at «Start smart» er sendt fra “heaven” og skal løse alt.»*

Denne oppfatningen støttes av en annen respondent. Teamet må forstå at det er de selv som må ta ansvar slik at diskusjonene gir verdi: *«(...) Det er mer enn sånn svevende greie [«Start Smart»], men det funker bra på å komme i gang. Det ligger vel litt i det «Start smart»»(T1)*

## **4.2 Roller**

Funnene våre viser at «Start smart» har bidratt til rolleavklaring for enkelte av respondentene. Rolleavklaring oppleves som positivt ved at den enkelte vet hvor og hvordan en skal bidra. Det oppfattes spesielt viktig for lederne å gjennomføre en «Start smart» slik at de får en oversikt over hvilken kompetanse og erfaring de har i teamet, og hvordan teammedlemmer kan settes sammen i grupper og til hvilke oppgaver. T1 har vært en del av en større omorganisering og var en av respondentene som så det verdifullt å få en avklaring på rollene til teammedlemmene:

*«For mange så er dette nye oppgaver. Derfor er det greit å begynne med litt sånn rydding i rollene våre. Da funker «Start smart» fint. At vi får nullstilt og snakket litt om disse litt sånn større tingene som vi ikke får tid til vanligvis.»*

I likhet med T1 forteller en annen respondent at verktøyet kan bidra til å få en oversikt over hvilke roller medlemmene av teamet ønsker å bli plassert i. Samtidig kan det gi en bekreftelse på at medlemmene er i riktig rolle: *«Det har bidratt med litt sånn rolleavklaring. (...) Men jeg er opptatt av at alle skal ha det bra. Og der syns jeg det [«Start smart»] er ganske greit for du får litt sånn rolleavklaring, og samtidig så har det vist hva som er problemet. Utfordringene.»*

(L2)

Under observasjonen ble vi informert om at det ene teamet i stor grad var avhengig av et tredje team for effektiv gjennomføring av sine arbeidsoppgaver. Disse var også invitert til å være med på «Restart smart» øvelsen, men kun en representant var til stede. Respondent L2 understreker at dette er personer som har “meldt seg litt ut” og at det egentlig var et stort ønske om å avklare rollene mellom disse teamene. Som personen sier: *«Jeg likte ikke helt at de ikke kom i går [observasjonen]. For i går hadde vi hatt muligheten til å nettopp lufte de problemene her.»* Dette kan tyde på at respondenten opplevde at «Start smart» som verktøy kunne løst problematikken tilknyttet rolleavklaringen.

Enkelte teammedlemmer har også reflektert rundt hvilke team og i hvilken kontekst «Start smart» fungerer. T2 forklarer *«Så jeg tenker det at, rammene rundt «Start smart», altså bedriften du er i eller miljøet du er i, eller konteksten du er i, vil spille inn på om dette går bra eller dårlig.»* Som nevnt opplevde ikke T2 at «Start smart» var hensiktsmessig å ta i bruk for teamet. Vedkommende poengterte at de satt igjen med *«ingenting.»* Dette kan, som respondenten forteller, være basert på teamets struktur og kontekst. I intervjuet med T3 deler vi at vi oppfatter det som interessant å forske på hvilke typer team verktøyet kan fungere i. Vedkommende hadde disse refleksjonene: *«For jeg kan jo tenke meg at om en setter sammen et team som skal jobbe med et konkret prosjekt over tid, så er det annerledes enn seksjonen som jobber litt med sånne forskjellige ting, men som likevel skal være en seksjon.»* (T3)

#### **4.2.1 Leders rolle**

Som beskrevet består utvalget vårt blant annet av tre personer som besitter et lederansvar. Funnene viser i hvilken grad teammedlemmene åpner seg og er ærlig når lederen er til stede. De viser også til hvordan lederen videre tar tak i problemstillingene som diskuteres under «Start smart». Samtlige av teamene hadde lederen med under gjennomgangen. Vi ser antydninger til at dette ikke har hatt betydelig innvirkning på teammedlemmenes evne og vilje til å være åpne. En respondent forklarer: *«Vi hadde og med lederen vår hele tiden. Det gjorde det ikke verre det altså. Så ja, det funket for det.»* (T1). Et annet teammedlem, som også fungerer som leder, forklarte videre at: *«Jeg var med på lik linje med alle og det var litt viktig tror jeg (...).»* (L3). Fasilitatorene vektlegger at det er positivt dersom lederen deltar på gjennomgangen og understreker at det er av stor betydning at lederen opptrer som et forbilde, tar ansvar og er ærlig:

*«Det jeg synes gir veldig god verdi er hvis lederen er litt sånn transparent når de legger frem sine tanker om dette, men hvis lederen tar litt passiv stilling til det eller er litt mer på det overflatenivået, så gjør resten av gruppen det samme.» (F1)*

En annen respondent forklarer imidlertid at deres team hadde både lederen og en representant fra HR avdelingen med under gjennomgangen. Respondenten la frem antagelser om at tilstedeværelsen av disse kunne være en årsak til at han opplevde at ingen av teammedlemmene utleverte sine svake sider. T2 forklarte følgende: *«Når HR avdelingen og sjefen sitter der, skal du begynne å snakke om dine svakheter? (...) Det er jo ingen som kommer til å sitte å si ting der! Da må de jo være lei av jobben!»* Vi stilte videre oppfølgingsspørsmål til hvorvidt lederen hadde påvirkning på resten av teamet. Respondenten fortalte følgende:

*«Om det er lurt eller ikke, at vedkommende, altså sjefen, er med på sånne ting, det tør jeg ikke ha noen sterk mening om. Men altså jeg tror ikke det at folk hadde vært mer ærlig om sjefen ikke hadde vært der, sånn egentlig.» (T2)*

Dette kan tyde på at respondenten ikke opplevde teammedlemmene som åpne under gjennomgangen, men at det heller ikke var lederen som påvirket dette. Imidlertid poengterte vedkommende tidlig i intervjuet en oppfatning om at graden av åpenhet i stor grad henger sammen med kulturen og konteksten man befinner seg i. I forlengelsen av dette forteller teammedlemmet at ønsket om å gjennomføre «Start smart» ikke kom fra teamene selv, men fra øvrige hold. Derimot ytret T3 at det ikke hadde vært problematisk at lederen var til stede under gjennomgangen. På spørsmål om hvorvidt lederens tilstedeværelse påvirket teamets grad av åpenhet svarte T3:

*«Nei, iallefall ikke da. For meg så var lederen en av dem jeg følte at jeg kjente fordi jeg hadde møtt vedkommende fysisk flere ganger. Lederen var den jeg samarbeidet med eller som jeg hadde mest med å gjøre (...) Man er jo uansett på jobb og en tenker jo over hva en deler og ikke deler på en måte.»*

Under observasjonen opplevde vi, i likhet med utsagnene fra T3, at deltakerne var komfortable med at lederen deltok aktivt under «Restart smart». Det var en positiv atmosfære og samtalene ble oppfattet som konstruktive.

## 4.2.2 Videre oppfølging i teamet - lederen må ta ansvar

Hvorvidt lederne følger opp det som blir diskutert under «Start smart» oppleves i noen grad varierende. L3 fortalte: *«Men vi har jo ikke direkte fulgt opp på noe av det, men det er mer sånn at det har vært bevisstgjørende tror jeg»*. Videre fortalte en annen respondent at «Start smart» hadde hjulpet til med å avdekke aspekter som kollegaene ikke var kjent med. Dette ga respondenten muligheten til å plassere kollegaen i en rolle som vedkommende trives med:

*«Ja, det som har hjulpet, er det som jeg sa at man identifiserer styrker og svakheter, sant. Det er det ikke vanlig at man gjør, men «Start smart» har hjulpet med å løfte opp disse tingene som jeg syntes var veldig veldig bra. Så nå forstår jeg at en kollega vil like en oppgave, og jeg vil hjelpe sånn at han kan være fornøyd. Jeg tenkte at okei, kanskje jeg skal hjelpe han å få oppgaver som han vil trives med, sant. Dette var ikke på en måte lett å få til før «Start smart», men «Start smart» har hjulpet å løfte opp disse tingene.» (L1)*

Videre sier L3 at: *«(...) for meg var det å få et verktøy til å strukturere og få overblikk og se hva er det egentlig vi har. Og hvordan kan vi liksom tenke litt ting på tvers og hvordan kan vi liksom sette folk sammen.»* Dette tyder på at verktøyet kan bistå ledere ved at de får oversikt over de ansattes kvaliteter og tanker samt hvilke oppgaver de kan plasseres til. Samtidig poengterer T1 at: *«Suksessen til slike verktøy er at en har gode ledere som er veldig på "hugget" og som tar det med seg videre. Dersom en ikke har det, så er det veldig lett for at det blir en dag som blir glemt neste måned da, dessverre.»* Funnene kan ses i sammenheng med viktigheten av at lederen bør ta en aktiv rolle i å følge opp det initielle møtet. Dersom lederen evner å ta ansvar for dette, vil teamet i større grad kunne utnytte de viktige momentene som har blitt diskutert og det vil kunne skape et bedre teamarbeid.

## 4.3 Fasilitators rolle

Samtlige av respondentene trekker frem viktigheten av at fasilitator kjenner sin rolle. Samtidig må de fremstå kompetente og trygge slik at teamene som gjennomfører «Start smart» føler seg komfortable. En fasilitator forklarer at: *«Oppsummert vil jeg si at en «Start smart» for meg handler om å fasilitere på en sånn måte at gruppen føler seg trygg på at videre teamarbeid vil fungere godt.» (F2)*

For å få teamene til å føle seg trygge under gjennomgangen forteller F1 videre at: «(...) når jeg fasiliteter prøver jeg gjerne å legge frem et eksempel om meg selv som er litt sånn åpent og ærlig. For å legge litt føring eller premisser som tilsvarer at de kan si det tilsvarende.» Dette var også en detalj et av teammedlemmene opplevde som positivt etter sin «Start smart»: «Jeg husker at de kom med eksempler på de tingene som vi skulle gjøre. Det tror jeg var veldig bra for at vi skulle klare å liksom svare på det og være med (...)» (T3)

I tillegg til å skape en trygg atmosfære, må fasilitatorene være sikre i sin rolle, og vite i hvilken retning teamene skal navigeres. F2 forklarer at: (...) *det må ikke bikke over i det helt private heller sant. Så det er jo litt erfaring også, sant. Så hvis du er en litt uerfaren fasilitator, så vil kanskje enkelte av deltakerne gå lenger enn det som er intensjonen også, sant.*» I likhet med F2 er også T1 tydelig på at fasilitatoren må vite sin rolle slik at de får utnyttet det beste i teamet:

*«Men det er jo noe med disse som skal fasilitere (...). De bør være veldig trygge i rollen sin. Så hvis man ser at den personen [fasilitatoren] er veldig utrygg, så kan det fort være nok til at gruppen blir utrygg også. Så det har mye å si at det er en god fasilitator og at den kjenner rollen sin (...). Det er viktig å ha sånne rolleavklaringer tidlig. Hvem som gjør hva.»*

Disse oppfatningene gir en indikasjon på at fasilitatorens rolle kan påvirke hvorvidt teamene som gjennomfører «Start smart» vil åpne seg. Under observasjonen fikk vi bekreftet akkurat dette. Vi opplevde at fasilitatorene var godt kjent med rammeverket og at de evnet å skape et trygt og engasjerende miljø. Det var tydelig at fasilitatorene hadde gjort et godt arbeid i forkant av møtet. De hadde en forståelse for konteksten til teamet og visste hva teamene ønsket å få ut av gjennomgangen. Et av teammedlemmene fra observasjonen forklarte videre at vedkommende satt pris på at det hadde blitt satt av tid til en slik gjennomgang samt at fasilitatorene var kompetente i sin rolle:

*«Også likte jeg det at det faktisk kom folk som brydde seg så mye at de kom og holdt det for oss. At de nærmest prakket seg på oss. Det var ikke noe vi skulle suge fra eget bryst. Det syns jeg var helt greit. Jeg oppfattet at disse folkene som har vært med har vært kompetente.» (L2)*



Samtlige av fasilitatorene forklarte at deres ønske som fasilitator var å opptre som en driftig og trygg figur under gjennomgangen:

*«(...) men jeg tenker jo at det fra vårt perspektiv og sånn som vi tenker rundt fasilitering hos oss, så handler det om å skape en god arena, en trygg arena, der folk på en måte kan, ja, ikke bare komme gjennom oppgaven som vi på en måte skal fasilitere, men oppleve å få et eller annet godt ut av det.» (F3)*

T1 og T3 uttrykte at de var fornøyde med jobben til fasilitatorene etter gjennomgangen og beskrev dem som «*flinke*». T1 opplevde at fasilitatorene var en god støtte for å sette i gang samtaler om vanskelige tema. Samtidig opplevde T3 at fasilitatorene hadde god struktur slik at de rakk å gå gjennom hele «Team canvaset».

#### **4.3.1 Forarbeid og tilpasning av verktøyet**

Videre er også forarbeidet og planleggingen av «Start smart» betydningsfullt. Flere av fasilitatorene og teammedlemmene opplyser at det er et fleksibelt verktøy som kan skreddersys til hvert enkelt team.

Det fremkommer av intervjuene med fasilitatorene at de har gjort seg noen erfaringer om hvilke team «Start smart» fungerer for. Samtlige nevner størrelsen på teamet som en faktor som påvirker om resultatet blir en suksess. Dersom teamene er for store, kan gjennomgangen bære preg av hard tidsstyring. F1 fortalte: «*Gruppestørrelse har litt å si i forhold til verdi. Så det har vi jo erfart. Kjører ikke på så store grupper lenger. Da må en iallfall sette av mye mer tid. Ha det fysisk kanskje.*» Respondenten poengterer videre at: «*Tverrfaglig team og «Start smart» er en veldig god kombinasjon.*» F3 har et klart bilde av hvilke team verktøyet vil gi mest verdi for:

*«(...) dette som øvelse fungerer jo best for team som er veldig klassiske team og jobber sammen mot samme mål. Det fungerer bedre der enn det gjør på en avdeling for eksempel. De jobber jo sammen, men ikke nødvendigvis om de samme oppgavene. Og da blir det på litt annen måte med en gang. Det er fortsatt en fornuftig øvelse, men vi har gjort oss noen erfaringer med sånn enkelte utvidede ledergrupper som ikke har følt at de har vært et team eller en gruppe egentlig.»*

Funn kan tyde på at klassiske team er de som vil ha størst effekt av å gjennomføre en «Start smart». I likhet med F3 har vi både gjennom intervjuene og observasjonene blitt oppmerksomme på at dette sannsynligvis kan være riktig.

Fleksibiliteten i verktøyet er fremtredende og vektlegges som en av de sterkeste fordelene med gjennomføringen. Fasilitatorene forteller at de tilpasser verktøyet for bedre å kunne skape verdi for teamene. I samtalene med team medlemmene ser vi at flere av teamene ikke kjenner igjen det originale utkastet til «Team canvaset» siden fasilitatorene har valgt å vektlegge ulike momenter for hvert team. Gjennom observasjonen ble vi også opplyst om at teamene som gjennomførte «Restart smart» gikk gjennom et annet rammeverk enn hva de hadde gjort under «Start smart» i vår. Fasilitatorene hadde fokusert på enkelte momenter som ble gjennomgått i vår, samtidig som noen momenter var blitt endret. Vi er ikke kjent med de eksakte endringene som har blitt gjort, men vi bet oss merke i at medlemmene nå skulle gi hverandre komplimenter i form av kollegaene sine sterke sider. Dette opplevde vi skapte en positiv atmosfære.

At fasilitatorene tilpasser verktøyet trekkes frem av samtlige intervjuede fasilitatorer. Videre forklarer F1 hvordan de skreddersyr verktøyet i samarbeid med bestilleren som gjerne er lederen av teamet:

*«(...) de tilpasningene jeg føler har hatt verdi, er det å ta seg litt tid til å snakke med bestilleren. Vi pleier å sette opp et møte med dem som bestiller oppdraget for å avklare hva det er de ønsker å oppnå; er det ny gruppe, er det et nytt medlem som skal kobles på de andre, er det et nettverk som skal utvikles»*

I likhet med F1 utdyper en annen fasilitator:

*«(...) da må man skreddersy litt og det har vi for så vidt gjort, sant. Vi har trukket ut komponenter i «Start smart» som vi har tenkt at det kan være nyttig å bruke og så har vi latt de andre ligge. (...) Litt fordi det kanskje blir opplevd litt for stivbeint, sant. Enkelte ting treffer ikke like godt og da er det viktigere, tenker jeg, å tenke på mottaker. (...) Så her må det pakkes inn og det må gjøres praktisk anvendbart. Og det må på en måte ha et fornuftig rasjonale. For hvorfor gjør vi dette? De må se vinningen 'Ja, dette er faktisk nyttig'» (F3)*

Dette viser at samtlige fasilitatorer er opptatt av at teamene skal få mest mulig utbytte av de to timene som settes av til gjennomføringen. En annen respondent hadde den samme opplevelsen i forhold til å få skreddersydd verktøyet før det ble gjennomført med teamet:

*«Men da var det liksom tilpasset den settingen som vi hadde. Og det er jo også bra når man har sånne typer opplegg som kan tilpasses slik at man ikke blir sittende og tenke 'Å herlighet, hvorfor er vi med på dette liksom'. Så det at vi vet hva vi ønsker å oppnå med dette, er viktig. Så tilpasset de [fasilitatorene] opplegget og så kjørte vi gjennom.» (L3)*

Respondenten utdypet videre:

*«(...) det tror jeg er styrken til den [«Start smart»]. At du kan ta vekk ting og legge til ting fra rammeverket. Så «Start smart» er veldig fleksibel inn mot veldig mange forskjellige ting; oppstartsfasen eller vedlikeholdsfasen eller om det skal være mer sånn rettet inn mot arbeidsmiljøet (...)»*

#### **4.3.2 Kommunikasjon av verktøyets hensikt**

Fra datainnsamlingen ser vi betydningen av at fasilitatoren er tydelig med å forklare hvorfor en «Start smart» er hensiktsmessig å gjennomføre. Dette er viktig for å skape engasjement og motivasjon blant teamene i øvelsen. Det kom også tydelig frem hvor viktig det er å ta med seg resultatene fra gjennomgangen videre inn i teamarbeidet. T2 forteller:

*«Og så kommer det en eller annen luring, 'Du vi skal ha «Start smart», 'Ja, men hvorfor skal vi det?', 'Jo, for da blir vi bedre på å jobbe sammen', 'Jaa, men er det noe av det som vi gjør i dag som ikke fungerer?'. Det er et eller annet med den gamle 'If it ain't broken, don't fix it' (...)»*

Samtidig forklarer en annen respondent at det ville vært hensiktsmessig for teamets forståelse av hvorfor man skal etablere en teamkontrakt at fasilitatoren gjentar hva som ligger i «Start smart». L2 forteller følgende:

*«Jeg tror kanskje man kan repetere denne biten på slutten. At dette er en «Start smart». Du får hjelp til å lage en ramme og løfte problemstillingene, men det er faktisk gruppen, det vil si teamet, som må ta det videre. At man sier det på begynnelsen av møtet er lurt,*

*men man kan godt si det på slutten også. Hvis man husker å få tid til det. For det jeg husker at jeg satt igjen med var litt sånn 'men eeh, hva skal vi gjøre nå da' (...)*»

Funnene antyder at det er verdifullt at fasilitator er en ekstern part og ukjent for teamet som skal gjennomføre «Start smart». En respondent viste sin begeistring for tilstedeværelsen til fasilitatorene, samt oss som forskere: «Jeg merket at det var litt stas når det kommer fire mennesker for å drifte oss liksom. Ja, det var faktisk litt stas. Det virket som om at folk synes det var litt ok.» (L2)

Gjennom observasjonen var det flere av deltakerne som i likhet med L2 uttrykte at det var naturlig at det var en ekstern person som styrte gjennomgangen, slik at man dermed unnlater å gå inn i eventuelle interne konflikter og teoretiske detaljer. L2 utdyper:

*«Men, jeg tror - og det sa jo flere, og det er jeg helt enig i - at det er ganske nyttig å ha noen som ikke har peiling på hva du driver med. Fordi da går du ikke ned i detaljene. Da må du på en måte holde deg på struktur.»*

#### **4.4 Psykologisk trygghet og tillit**

Flere av respondentene kom naturlig inn på psykologisk trygghet og tillit under intervjuene. Det viser hvor aktuelt disse temaene er for personer som jobber i team og at det er et tema som betyr noe for mange. Vi ønsket å forhøre oss om hvordan bruken av verktøyet kan ha ført til økt tillit innad i teamet, og om det også har bidratt til å etablere psykologisk trygghet.

På spørsmål om fasilitatorene oppfatter at «Start smart» har skapt trygge rom hvor deltakerne har kunnet utfolde seg, men også være sårbare, er fasilitatorene forsiktige med å gi konkrete svar på. Fasilitatorene får kun et innblikk i og forståelse for hva som utspiller seg under selve møtet. I intervjuene fikk vi et godt inntrykk av at fasilitatorene har tydelig forståelse av konteksten teamene er en del av og at dette er et verktøy som skaper en positiv arena for samarbeid. På spørsmål om fasilitatorene oppfattet fasiliteringene som trygge samlinger hvor det var tillit og psykologisk trygghet mellom teammedlemmene svarer en fasilitator:

*«Ja, stort sett så gjør jeg det. Nå kan jeg jo ikke si noe om hva som skjer i etterkant, men når vi har ... i rommet der, og så opplever jeg i hvert fall at folk gir uttrykk for at*

*de føler seg sett og ivaretatt og at de også føler at ting er styrt og regulert- om man kan bruke det uttrykket - på en trygg og god måte.» (F2)*

Videre vektlegger fasilitatoren viktigheten av at det faktisk eksisterer en grad av psykologisk trygghet. Dette er et fokus personen har utover sitt arbeid som fasilitator. Ved deltakelse i «Start smart» har personen tilegnet seg kunnskap som blir tatt med videre i annet arbeid:

*«Jeg tenker at det er den eneste måten vi kommer videre på. Måten vi får de beste resultatene på er når vi greier å skape trygge gode arenaer i smått og stort. Da kommer de riktige tingene på bordet og da får man de riktige løsningene. Da får man også fremdriften. Så ja, jeg bruker elementer av dette er hele veien.» (F2)*

Et av teammedlemmene trekker frem at teamet åpnet seg og at deltakerne evnet å dele sine tanker og meninger:

*«Det virket som folk åpnet seg enda mer enn hva de [teamet] er vant med å se. At man har et veldig tillitsbasert rom hvor det ikke er farlig å si noe høyt. Det kan være litt sånne sensitive ting, blant annet dette med svakheter. Det er kanskje vanskelig å snakke om slike ting, men jeg følte at folk ikke holdt tilbake. Og da har du på en måte skapt en trygghet.» (T1)*

I forlengelsen av dette stilte vedkommende spørsmål om dette er grunnet verktøyet eller personene som er involvert: «Om det er personavhengig eller om det er verktøyet, det er litt vanskelig å svare på, men det funket i hvert fall veldig fint.» Samme respondent ser også viktigheten av å gjennomføre en slik start for å legge et godt fundament og etablere tillit i teamet:

*«(...) at man har tatt seg tid i begynnelsen av et samarbeid til å snakke om hvordan en skal samarbeide. Det føler i hvert fall jeg personlig gir veldig mye. Både til meg som deltaker, men også til gruppen. Det er tydeligere hva som forventes av meg og det gir en slags trygghet. Psykologisk trygghet er jo veldig viktig i en gruppe.» (T1)*

På spørsmål om L3 oppfattet at «Start smart» bidro til å etablere psykologisk trygghet i teamet sier vedkommende:

*«Ja, absolutt. Og det tror jeg nok var den rensingen av luften. At det er et uttalt ønske fra ledelsen om at det skal være rom for at folk skal kunne si og mene det de vil og at de ikke skal holde noe tilbake. At du skal føle at når vi er sammen alle sammen så skal alle føle at de hører til her og at de faktisk bidrar med ting. Så det tror jeg absolutt at «Start smart» på sin måte bidro til.»*

#### **4.4.1 Psykologisk trygghet og teamets relasjoner**

«Start smart» skal sikre den gode starten i team og grupper ved å sørge for at det etableres felles mål og ambisjoner samt motivasjon og kreativitet. For å skape dette er det sentralt at teammedlemmene er komfortable nok til å dele av seg selv. I noen av teamene var det allerede etablert et godt fundament ved at flere teammedlemmer hadde god kjennskap til hverandre. Selv om teamsammensetningen for flere var ny, bestod ingen av utvalgets team kun av personer som var ukjente for hverandre. På spørsmål om «Start smart» har bidratt til å etablere et trygt rom, sier en respondent at det ikke var noe problem med dette i utgangspunktet og at «Start smart» trolig ikke har ført til økt tillit i teamet:

*«Jeg tenker at vi i gruppen kjenner hverandre godt så det har jeg ikke merket noe til. Så det er ingen problem med det.» (L1)*

Denne oppfatningen støttes av en respondent fra et annet team som mener at tilliten i teamet baserer seg på det allerede sterke båndet mellom teammedlemmene som eksisterte før de ble et team tidligere i år:

*«Teamet mitt kjennetegnes også av at vi alle sammen, jeg vil si har nesten voldsom tillit til hverandre fordi vi kjenner hverandre så godt. Hva skal jeg si; vi anerkjenner at vi er forskjellige, men vi er nå glade i hverandre likevel. Og det er faktisk litt sånn, det er ikke tull en gang altså, at jeg oppfatter veldig godhet fra de andre for jeg har jo kjent dem så lenge sant. Jeg setter sånn pris på at de er annerledes enn meg og at de får være i sin annerledeshet akkurat som jeg får være meg, så kan de få være seg og hvis vi syns vi er litt rare, så er vi litt rare alle sammen.» (L2)*

I observasjonen opplevde vi i likhet med L2 at teamene opptrådte ærlig og at det var gjensidig tillit. Under «Restart smart» skulle deltakerne fortelle om hverandres styrker. For å eksemplifisere ærlighet, var det personer i begge teamene som var ærlige på at de ikke kjente hverandre godt nok innad i teamet til at de kunne gi hverandre konstruktiv tilbakemelding.

Videre mener et teammedlem at bruken av «Start smart» har bidratt til å etablere trygghet i teamet. Innad i teamet kan det se ut til at det var ulike oppfatninger om tilliten ble styrket ved å ta i bruk et slikt verktøy:

*«Det å komme inn i en sånn tett gruppe som nyansatt, er nok sannsynligvis ikke like lett som å komme inn et sted hvor folk kanskje ikke har vært sammen så lenge, Og det [at noen har jobbet sammen lenge] gjør selvfølgelig noe med dynamikken, både positivt og negativ. De som kjenner hverandre, har mer tillit. Logisk sett for de har kjent hverandre lenge. Og så kommer det noen nye inn og så, hvem er de, og kan de være truende på en eller annen måte mot oss, ikke sant.» (T2)*

Personen utdyper ved å trekke frem at kultur har mye å si for hvordan man ønsker å bli oppfattet i en situasjon der det er meningen at man skal dele sine styrker og svakheter:

*«Jeg tror det har noe med kultur å gjøre. Jeg tror ikke det har noe med verktøyet å gjøre. Det har med rammene rundt å gjøre, men det er jo igjen en variabel en må undersøke empirisk hvorvidt det er sånn eller ikke. En hypotese kan jo være at hvis du putter dette «Start smart» opplegget inn i en gruppe som kjenner hverandre veldig godt, så kan det muligens funke, altså hvis alle i gruppen på forhånd er trygge på hverandre. Eller omvendt dersom du putter det i en gruppe, hvor ingen har sett hverandre før.» (T2)*

Utsagnet viser en oppfatning om at verktøyet ikke passer for alle. Et teammedlem fra samme team viste til at det er naturlig å tilpasse seg det andre forteller. Det kan tyde på at personen ikke følte seg komfortabel nok til å være selvstendig i sine svar. Denne oppfatningen kan reflektere at personen var relativ ny i teamet der flere allerede kjente hverandre godt:

*«(...) man blir jo litt sånn, det er mye man kan si. Så velger man bare ut noe, og så tilpasser man seg litt etter hva de andre har sagt. Jeg synes jo det er fint for man får jo på en måte forklart seg litt. Hvorfor jeg er sånn som jeg er, og forstå litt om andre» (T3)*

Blant studiens team ser vi at «Start smart» skaper en mulighet hvor deltakerne kan gi hverandre positive tilbakemeldinger. En oppgave som ofte ellers uteblir. Dette var tydelig under observasjonen der deltakerne skulle trekke frem styrker de så i hverandre. På spørsmål om gjennomgangen har vært nyttig sier L1:

*«(...) Det er veldig vanskelig og heller ikke vanlig, at man får tilbakemeldinger fra andre kollegaer. I dag så du at man gir tilbakemelding til andre, og man synes 'Okei, kollegaene setter stor pris på dette her og sånt'. Jeg syntes det var helt topp.» (L1)*

L2 vektlegger at det positive klimaet som etableres i en slik gjennomgang er viktig og skaper et trygt rom for å diskutere problemer og styrke relasjonene:

*«Akkurat den biten der, at det er viktig og godt å få litt skryt. Det er jo lagt opp til at det skal være positivt, sant, og det er helt greit. Det er klart at det kan legge lokk på store konflikter, selv om jeg ikke tror ikke det var det som var tilfellet her, men hva vet jeg.» (L2)*

#### **4.5 Oppfølging som en sentral suksessfaktor**

Samtlige av respondentene vektlegger at oppfølging er et viktig moment ved bruken av «Start smart». Funn tyder på at flere respondenter forstår at verktøyet er positivt for teamet. Dog antydes det at effektene uteblir når arbeidet ikke følges opp:

*«Vi er skjønt enig om at «Start smart» var et steg på en litt sånn lengre vei. Vi må evaluere det vi har snakket om på den første seksjonen. Det er nok en del av, kanskje en svakhet, med «Start smart». Du tenker at du får løst veldig mye, men om du ikke følger opp så mister du veldig mye likevel.» (T1)*

For flere av respondentene er arbeidshverdagen fullpakket med diverse aktiviteter. Dersom «Start smart» ikke blir fulgt opp kan resultatene fra gjennomgangen drukne i andre gjøremål og opplegget blir heller et sjekkpunkt på en lang liste med andre oppgaver:

*«(...) det som er det viktige er jo oppfølgingen av det, men vi har ikke gjort noen ting. Det var bare en sånn boks inni der som vi har sjekket av fordi vi har gjort det. (...) Jeg tror at det ble sagt at dette kommer vi tilbake til, men det gjør vi med mye som vi aldri kommer tilbake til. Og det er igjen det her, sant, 'Jeg gjorde dette. Det var veldig viktig og kjempepositivt. Dette skal vi ta opp igjen og dette skal vi bruke' Og det er 'The last thing you hear about it', sant.» (T2)*

Videre illustrerer sitatet fra T1 en oppfatning som går igjen blant samtlige respondenter:



*«Vi ser at hvis det ikke er noen som tar tak i det, så er det veldig lett at det blir noe du gjorde en gang i september som blir glemt i desember. Dessverre.»*

To av teammedlemmene følte på at det var vanskelig å forstå veien videre etter at teamet hadde gjennomført «Start smart». Første gjennomgang er godt organisert og legger til rette for at teamene får luftet viktige momenter, men når gjennomgangen er over mangler deltakerne klare retningslinjer for veien videre. Illustrert ved sitat fra L2:

*«Jeg savnet nemlig litt sånn veien videre forrige gang [«Start smart»]. Vi kom aldri helt dit.»*

Respondenten utdyper med å forklare at teamet fikk for liten tid ved første gjennomgang til å få etablert veien videre. Det skapte usikkerhet om hvordan teamet skulle ta tak i momentene de hadde diskutert og avdekket som viktige:

*«(...) det måtte vi på en måte finne på etterpå. Men samtidig [observasjonen], så ser jeg at det faktisk er helt selvsagt. Det er ikke meningen at de skal fortelle hva vi skal gjøre for noe. Det er bare meningen å lage liksom en pakke, og sende deg ut i verden. Så det gir ikke fasiten. Så det, ja ... alle vil jo gjerne ha fasiten 'Sånn hvordan skal dette gå' og det vet man jo ikke.» (L2)*

T3 støtter utsagnet fra L2 om at en slik gjennomgang fører til at medlemmene i teamet sitter igjen med egne subjektive oppfatninger, og dersom det ikke snakkes om innad i teamet er det vanskelig å følge det opp:

*«Det blir litt sånn hvordan man skal ta å følge det opp, på en måte. Man sitter jo da kanskje igjen med noen ord i et sånt bilde. Så har det på en måte bare blitt liggende der. Da blir det jo litt sånn hva man husker, og tar med seg, hver og en. Men hvordan henger alle disse bitene sammen og hva skal det si for oss videre.»*

#### **4.5.1 Fasilitatorenes refleksjoner om oppfølging**

Manglende oppfølging er også noe flere av fasilitatorene har reflektert over og sier er en ulempe for teamarbeidet. Det er en felles oppfatning at oppfølging er viktig og kan skape positive effekter for teamene. To av fasilitatorene sier:

*«Jeg tror nok at det å ha det [Smart start] som en ren oppstartsøvelse er fint, men for å unngå at det oppleves som et stunt, og at det faktisk fester seg, så må vi på et eller annet vis sikre oss at det faktisk blir fulgt opp i gruppene (...))» (F3)*

*«En ting jeg sitter igjen med, som jeg ofte tenker på og som jeg er redd for at glipper er dette med oppfølgingen av det [«Start Smart»]. Jeg tror veldig mange har en ambisjon om at de skal ta det opp igjen, men vi er veldig travle. Jeg ser spesielt noen grupper ... de vil på en måte bli sugd inn i hverdagen og klarer ikke å ta opp igjen den tråden (...))» (F1)*

F1 trekker frem at det er vanskelig å vite effektene av eget arbeid når det ikke eksisterer en plan for videre oppfølging:

*«Det tror jeg er veldig viktig, men det er derfor jeg sier at det bør egentlig settes allerede fra første samling. For når jeg forsvinner ut av den gruppen så har jeg fem andre grupper jeg skal videre til, sant. Og den gruppen har jeg veldig høye ambisjoner om å følge opp, men så er jeg usikker på i hvilken grad det skjer.»*

Slike utsagn viser at fasilitatorene er opptatt av at teamene skal få størst mulig utbytte av «Start smart» øvelsen og at de ønsker å legge til rette for at teamet lykkes med arbeidet. Det er verdt å nevne at respondentene F1 og F3 poengterte at de ved flere anledninger har gitt teamene hjemmelekse hvor teamene i etterkant av gjennomgangen skal bli enige om noen felles spilleregler. Bakgrunnen for dette sies å være at spilleregler oppleves som tidkrevende å diskutere for teamet. I tillegg har fasilitatorene et ønske om at teamene ikke skal glemme «Start smart». Videre ble det også diskutert hvordan et oppfølgingsprogram kan etableres. Det er viktig å sikre at oppfølgingen faktisk blir gjennomført. Gjennom intervjuene fikk vi en indikasjon på at dette er noe fasilitatorene har snakket om internt. Det er flere som nevner en potensiell tretrinnsmodell bestående av en gjennomføring av «Start smart» etterfulgt av at teamet selv må etablere spilleregler og mål, før teamet deretter møtes til en ny «Restart smart». En fasilitator nevner at det er viktig at oppfølgingen ikke må oppfattes som tvang, men at den skal fungere som et spor teamene kan ta opp og diskutere etter en viss tid.

#### **4.5.2 Hvem har ansvaret for oppfølging?**

Når det gjelder hvem som skal ha ansvaret for oppfølgingen, er det ulike oppfatninger av hva som kan fungere best for teamene:

*«Så enten må man erkjenne det, at det sannsynligvis ikke kommer til å skje, eller så må man lage et opplegg rundt det som sikrer at den enkelte teamleder har nok forpliktelse til det, til å faktisk ta det inn eller ser tilstrekkelig nok verdien av det, til å prioritere det.» (F2)*

Videre oppfatter fasilitatoren at det skapes verdi til tross for at oppfølgingen har uteblitt:

*«Jeg tror det har en verdi uansett for en får snakket sammen. Man får den gode starten, den tror jeg de får uansett, men spørsmålet er om det vedvarer når prosjekter blir hektiske, når en møter utfordringer og risikoanalysen er rød.» (F1)*

Et av teammedlemmene stilte imidlertid spørsmål vedrørende hvem som har ansvaret for å følge opp det initielle møtet:

*«(...) så, og det går jo litt på vår oppfølging og, eller at man velger ut noen som man følger opp og gjør det på en ordentlig måte. Men det er jo kanskje en sånn utfordring jeg tenker på, i utgangspunktet blir litt sånn der 'Okei... '» (T3)*

Ved å få være til stede og observere to team som gjennomførte en «Restart smart» fikk vi et godt innblikk i hvordan oppfølging kan utføres. Flere av teammedlemmene fremmet interesse for etablering av et forum hvor man kan dele erfaringer om «Start smart». Videre ble det stilt spørsmål om det var mulighet for at teammedlemmene selv kunne få kompetansen til å utøve rollen som fasilitator. Noe som tyder på motivasjon og entusiasme blant teammedlemmene til å få en bedre forståelse av aktiviteten. I etterkant av observasjonen fikk vi anledning til å intervju to av lederne som deltok. Begge var svært fornøyd med gjennomføringen. En av respondentene trakk frem at oppfølgingen gjorde at flere biter falt på plass om hvordan veien videre kunne bli. Usikkerhetsmomenter som vedkommende satt igjen med etter «Start smart» gjennomgangen ble oppklart: *«(...) jeg synes det var veldig oppklarende og jeg har notert tre punkter [oppgaver for teamet] som vi må se på (...)»* Videre har gjennomgangene etablert et godt fundament for at dette er en øvelse personen ser det som hensiktsmessig å ta opp igjen ved en senere anledning: *«(...) jeg tror at vi skal gjøre det sånn at vi, i hvert fall en gang i halvåret, tar en gjennomgang der vi ser på «Hvordan fungerer dette og hva er utfordringene?» (L2)*

#### 4.6 Fysisk og virtuell «Start smart»

Det fremkommer også i intervjuene at en fysisk gjennomgang av «Start smart» antagelig fungerer bedre enn virtuelle. Fem av respondentene som er intervjuet hadde en virtuell gjennomgang i vår. To av disse hadde også en fysisk «Restart smart» i høst. Resultatet vil dermed både belyse antagelser fra de som kun har benyttet verktøyet virtuelt, men også reelle sammenligningsgrunnlag fra de som både har benyttet verktøyet fysisk og virtuelt.

L1 som både hadde gjennomført fysisk og virtuell «Start smart» forklarer:

*«Jeg synes at fysisk var mye bedre fordi det er spontant, sant. Du har de små tingene som er vanskelige å få ved den digitale måten, den kontakten, sant. De små detaljene som er viktige å få med. (...) men når det gjelder effektivitet, må jeg kunne si at hvis vi tenker på resultatet, er det kanskje det samme (...) Teamet har identifisert sine styrker. Det kunne også fungert på Teams [Microsoft Teams], sant, men på forskjellige måter.»*

Personene vi har snakket med forteller at en virtuell gjennomgang fungerer, men at en fysisk gjennomgang er å foretrekke. Tilbakemeldingene blir mer umiddelbare og oppleves som mer direkte. L2 har deltatt både på en fysisk og en virtuell gjennomgang og forteller i likhet med L1 at: *«Det blir veldig annerledes disse to delene [«Start Smart» og «Restart Smart»], men effektive og gode på hver sin måte når det var elektronisk og ikke-elektronisk.»* Respondenten forteller videre at *«Det er mye hyggeligere å møtes fysisk da, og det tror jeg folk generelt er mer begeistret for nå.»* (L2). Dette kan reflektere en oppfatning og generell tretthet på å arbeide virtuelt grunnet den pågående pandemien som har medført mye digitalt arbeid.

Imidlertid forklarer en annen respondent at den virtuelle gjennomgangen også kan føre til at terskelen for å ta opp ubehagelige temaer med kollegaene sine blir mindre: *«Hvis du har hatt litt konflikter, hvis du har hatt litt sånne 'issues', så er det kanskje vanskeligere å si det 'in person' enn via en skjerm. Akkurat på det punktet så er det bedre å gjøre det på skjerm (...)»* (L3). Videre forklarte respondenten at etableringen av teamkontrakter helt klart er noe teamene burde utføre fysisk fordi det er vanskeligere å tolke hverandres kroppsspråk: *«... ellers er det jo det der at du mister mye bare ved å kunne se gjennom en flat skjerm. Så det jeg tror er at slike ting egentlig burde gjøres 'in person'»*

En annen respondent presiserer, i likhet med L3, at det hadde fungert bedre dersom «Start smart» hadde blitt gjennomført fysisk:

*«(...) det som kanskje er litt dumt med å gjøre sånne ting digitalt, er det at du liksom sier noe ut i et tomt rom, og man får ikke den samme responsen fra hverandre. Det blir kanskje litt mer sårbart enn hvis du er i et rom med ekte mennesker og kan mer føle på reaksjoner (...)» (T3)*

Også fasilitatorene sitter igjen med erfaringer om at det vil være en fordel å gjennomføre «Start smart» fysisk:

*«Jeg vil si at det er et verktøy som fungerer bedre fysisk. Det er i hvert fall min umiddelbare erfaring. Nettopp fordi du eier litt mer det du skal legge frem. Du går gjerne frem til en tavle, henger opp en lapp, forteller de andre det [som står på lappen]. Mens på Teams så lager du deg en liste og leser den listen opp. Det blir litt mer upersonlig rett og slett.» (F1)*

Videre utdyper en annen fasilitator «Du merker jo forskjell på graden av entusiasme og motivasjon. Altså du kan fint gjennomføre det digitalt, og det er kanskje vel så effektivt (...)» (F3). Både teammedlemmene og fasilitatorene oppfatter det som verdifullt å gjennomføre en virtuell «Start smart». Dette poengter F2 ved at: «Altså, det er i utgangspunktet alltid bedre å gjøre en «Start smart» enn å ikke gjøre en «Start smart». Så selv om den blir digital, så er det godt å ha gjennomført den.»

F3 uttrykker også at vedkommende merket forskjell i graden av åpenhet blant teamene ved en fysisk og en virtuell gjennomgang. Spesielt vektlegges to momenter i verktøyet som oppleves enklere å prate om:

*«Vi merker spesielt at det på preferanser og kompetanse er langt lettere å adressere i en plenum setting. Det blir kleint for mange å sitte på teams og snakke om hvor flink man er til et eller annet. Den terskelen er på et helt annet nivå enn i et rom.» (F3)*

Videre forklarer en annen respondent at en antagelse vil være at dette er en øvelse som bør gjennomføres fysisk fordi både deltakerne og fasilitatorene mister oversikt over hverandres

kroppsspråk ved virtuell gjennomgang. Respondenten uttrykte tidlig i intervjuet at «Start smart» ikke hadde hatt effekt for teamet vedkommende er en del av. Det at gjennomgangen foregikk virtuelt kan ha vært en av bakgrunnene for dette:

*«Igjen så var dette her på Zoom ikke sant. Jeg tenker jo det at det spilte veldig mye rolle. Fasilitatorene tror jeg slet lite grann, fordi at vedkommende hadde bare noen skjermer å forholde seg til (...) men så igjen, så tenker jeg jo det at det at dette var på Zoom, og at du ikke liksom har folk i et rom, du kan se ansiktsuttrykk (...). Så jeg tenker det at det er godt mulig - igjen bare spekulasjon - godt mulig at dette hadde vært annerledes om vi hadde vært samlet her alle sammen.» (T2)*

Respondent F3 forklarer videre:

*«(...) jeg synes det er lettere å fasilitere [fysisk]. Du kan gå rundt. Du kan på en måte bruke ansiktsuttrykk og kroppsspråk og mimikk og du kan på en måte hjelpe prosessen på en helt annen måte. Det blir mye mer underholdende (...)*»

#### **4.7 Oppsummering av resultatene**

Oppsummert viser analysene at «Start smart» og tilhørende oppstartsverktøy tilrettelegger for bevisstgjøring innad i teamet. Dette oppleves som positivt for flere av respondentene fordi det åpner opp for diskusjon samt muligheter for interne rolleavklaringer. Respondentene forteller at lederens aktive tilstedeværelse under gjennomgangen av «Start smart» ikke anses som negativt. Verktøyet kan belyse temaer som tidligere ikke har vært diskutert i teamet. Samtidig kan det gi lederne og teammedlemmene en bekreftelse på at de har oversikt over teamet som helhet. For å utnytte fordelene med «Start smart» bør lederen påta seg et ansvar for å følge opp sentrale momenter som diskuteres.

I tillegg til lederens rolle er fasilitatorens rolle svært sentral. For å være gode veiledere må fasilitatorene være trygge og kompetente i sin rolle. Ingen team er identiske, og verktøyet må derfor tilpasses. I tillegg vil et godt forarbeid i samarbeid med bestillerne gi en oversikt over konteksten til det enkelte teamet. Når fasilitatorene har et bilde av det enkelte teamet, gir det muligheten til å skreddersy «Team canvaset». Det er noe som også kan ses på som en styrke med verktøyet.

Videre må formålet med en «Start smart» kommuniseres tydelig. Det er sentralt at deltakerne har en forståelse for hvorfor det gjennomføres og hvilken verdi verktøyet kan skape for teamet. Dersom dette er uklart kan det påvirke deltakernes motivasjon og engasjement samt at de kan bli usikre på veien videre.

Psykologisk trygghet og tillit er tema som nevnes blant respondentene. Resultatene viser at verktøyet i varierende grad påvirker psykologisk trygghet og tillit innad i teamene. Blant flere av teammedlemmene eksisterer det allerede høy grad av tillit. For andre ser vi tendenser til at verktøyet har bidratt til å etablere et trygt miljø. Det kan derfor diskuteres hvorvidt «Start smart» har tilrettelagt for dette blant studiens utvalg.

Samtlige av respondentene sier at oppfølging er sentralt. Dersom diskuterte momenter ikke følges opp, er det stor sannsynlighet for at det utfylte «Team canvaset» blir glemt. Oppfølging har så langt vært mangelfull, men er noe fasilitatorene har identifisert og som det må arbeides videre med. Gjennom «Restart smart» fikk vi observert hvordan en slik oppfølging kan avholdes. Det må også avklares hvem som skal følge opp det videre arbeidet. Ulike team har ulike karakteristikk og dette kan ha påvirkning på hvordan oppfølgingen bør gjennomføres og av hvem.

Avslutningsvis ser vi at det fremstår fordelaktig med en fysisk gjennomførelse av «Start smart». Respondentene vektlegger at ved en virtuell gjennomgang mister man det umiddelbare og de sanselige inntrykkene av hverandre. Likevel poengteres det at det er bedre å gjennomføre en «Start smart» enn å ikke gjennomføre en «Start smart».

## 5. Diskusjon

Formålet med denne studien har vært å undersøke hvilke erfaringer team som har benyttet et strukturert oppstartsverktøy tar med seg videre i teamarbeidet. For at team skal lykkes og oppnå gode prestasjoner har teori understreket betydningen av en god oppstartsfase samt etableringsaktiviteter (Mathieu & Rapp, 2009). Problematikk i forbindelse med teams mål, motivasjon og koordinering er universelle og bør håndteres tidlig for å unngå ineffektivitet og prosesstap i teamet (Steiner, 1972; Schei & Sverdrup, 2019). Derfor har vi valgt å fokusere på teamets første fase og viktigheten av denne. Ved å gjennomføre ti intervjuer og to observasjoner i til sammen fire team har vi innhentet empiri for å belyse problemstillingen:

*«Hvordan opplever team bruken av et strukturert oppstartsverktøy, og hvilken betydning har en slik oppstart for teamets videre samhandling?»*

Vi vil diskutere sentrale funn fra resultatene og knytte disse opp mot relevant teori som ble presentert i kapittel 2. For å belyse problemstillingen vil vi ta utgangspunkt i problemstillingens struktur. Innledningsvis vil vi belyse: *«Hvordan opplever team bruken av et strukturert oppstartsverktøy...»*. Ved å gå i dybden på de involverte parters roller, vil de mest sentrale momentene ved studiens analyse bli diskutert. Deretter går vi i dybden på *«Hvilken betydning en slik oppstart kan ha for teamets videre samhandling?»*. Vi vil belyse praktiske implikasjoner og presisere studiens begrensninger. Avslutningsvis vil vi komme med forslag til videre forskning.

### 5.1 Teoretiske implikasjoner

#### 5.1.1 Hvordan opplever team bruken av et strukturert oppstartsverktøy

For å belyse den første delen av problemstillingen, *«Hvordan opplever team bruken av et strukturert oppstartsverktøy»*, vil vi diskutere teammedlemmenes opplevelse av oppstartsverktøyet, viktigheten av leders engasjement og deltakelse, og fasilitators verdi for teamet.

#### **Teammedlemmenes opplevelse av oppstartsverktøyet**

Teammedlemmene vi har studert sitter igjen med noen felles erfaringer som ses på som spesielt spennende. Erfaringene som trekkes frem er verktøyet evne til å skape diskusjoner og forventningsavklaringer i team. Personlighet, tidligere erfaringer fra teamarbeid og hva



fasilitator har vektlagt under oppstartsmøtet kan ha påvirket hvordan respondentene har opplevd å etablere teamkontrakter.

Teammedlemmene oppfatter at det å diskutere forventninger og behov har fått mer fokus enn mål- og strategiformulering. Verktøyet gjør det mulig å fortelle om individuelle behov og man får muligheten til å styrke og knytte relasjoner som ellers ikke ville blitt etablert. Vi finner at diskusjonene bidrar til å skape et felles referansepunkt og bedre forståelse blant teamets medlemmer (Barron, 2000). Sett i sammenheng med teori, tyder funnene på at momenter fra samhandlingsplanen i større grad vektlegges enn handlingsplanen (Mofoss et al., 2012; Schei & Sverdrup, 2019). En fordel med å diskutere individuelle egenskaper er at det kan bidra til å skape et helhetlig bilde av teammedlemmene og teamet. Samtidig kan det føre til at man setter seg selv i en sårbar posisjon. Å diskutere personlige preferanser kan for enkelte oppleves som ukomfortabelt. Det antydes at en avgjørende faktor for åpenhet er at det foreligger trygghet internt i teamet (Hjertø, 2013). Her er det sprikende oppfatning av om «Team canvaset» greier å skape denne tryggheten. Selv innad i samme team hadde medlemmene ulik oppfatning av om oppstartsverktøyet greide å skape et trygt klima og at graden av åpenhet var begrenset.

Blant teamene vi observerte viste medlemmene stor grad av åpenhet og vilje til å være transparente. Det kan reflektere tilliten som allerede eksisterte innad i teamene. På bakgrunn av at flere av teammedlemmene hadde kjennskap til hverandre fra annet arbeid, ser vi at tidligere gjensidig samhandling kan ha påvirkning på relasjonene i teamet. Dette er i tråd med teori som viser hvordan erfaringer fra tidligere samarbeid kan bidra til å etablere tillitsbaserte relasjoner (Hjertø, 2013). Likevel trekkes det frem hvordan man i større grad får avklart sin rolle i teamet også når man ikke kjenner de andre teammedlemmene fra før. For et av teamene som ble observert ser vi hvordan tydeligere rolleavklaring kunne skapt bedre koordinering i arbeidet. Uavklarte normer og uklar rollefordeling har ført til forvirring og usikkerhet rundt sentrale arbeidsoppgaver. Teamet er i stor grad avhengig av andre personer som er sentrale for at teamet skulle få utført sitt arbeid. På bakgrunn av at disse personene ikke var til stede under diskusjonene, fikk de ikke avklart rollene og ansvarsområdene seg imellom, noe som førte til at veien videre fortsatt er uklar. Disse funnene støttes av Katzenbach og Smith (1993) som beskriver hvordan tydelig rolleavklaring og diskusjon av ansvarsområder kan forhindre usikkerhet i teamet.

For å skape eierskap til teamkontrakten er det viktig at teammedlemmene deltar i diskusjonene og nedfelling av kontrakten (Norton & Sussman, 2009). Selv om alle teammedlemmene vi har intervjuet har deltatt i utformingen av teamkontrakten indikerer funnene varierende følelse av eierskap. Et av teamene utarbeidet en felles forståelse for målet og fikk tydeliggjort at måloppnåelse var noe hele teamet måtte ta ansvar for. Imidlertid uttrykte et annet team at de i mindre grad følte eierskap til teamkontrakten. Dette kan skyldes at de i varierende grad ikke har forstått hensikten med å etablere en teamkontrakt. De ulike oppfatningene kan ha blitt påvirket av hvordan fasiliteringen ble gjennomført og hvilke momenter som har blitt vektlagt. Basert på dette kan det settes spørsmålsteget ved om teamene faktisk har etablert en felles teamkontrakt eller om gjennomgangene i større grad har vært diskusjoner av teamets samhandlingsplan. I tråd med teori ser vi at det ikke nødvendigvis er det ferdige dokumentet som er viktigst, men deltakelse og at sentrale punkter eksplisitt blir diskutert (Buchel, 1996).

### **Viktigheten av leders engasjement og deltakelse**

Funnene viser at lederne oppfatter verktøyet som positivt og verdifullt. «Start smart» har bidratt til diskusjon, gitt teamene en felles retning og tydeliggjort roller. Samtidig viser resultatene at rollen lederen påtar seg under gjennomgangen kan ha betydning for utformingen av teamkontrakten.

Lederen har en sentral rolle for at teamet skal oppnå gode resultater og kan derfor ha en merkbar påvirkningskraft (Clark et al., 2010). I oppstartsfasen har lederen et spesielt ansvar for å skape et støttende og positivt miljø for teamet (Hackman, 2002). En god leder kjennetegnes blant annet ved at vedkommende greier å etablere tillit mellom seg og teammedlemmene (Sjøvold, 2014). Under gjennomgangen av «Start smart» og «Restart smart» var lederne involvert i diskusjonene på lik linje som resten av teamet og de fungerte som teammedlemmer. En slik deltakelse er mulig når det er en fasilitator som fasiliterer gjennomgangen og vedkommende kan dermed skape en plattform der hierarki viskes ut. At teamlederen er til stede under utviklingen av teamkontrakten kan både være positivt og negativt. Når lederen deltar i diskusjonene ser vi at vedkommende kan få et godt innblikk i teamets ønsker og målsettinger. Dette kan gjøre det enklere for lederen å utføre sin rolle som leder fordi han eller hun har fått en bedre forståelse av de enkelte teammedlemmene, og teamet som helhet. Det er sentralt at lederne er engasjert og fremstår som gode eksempler. Dersom lederen er åpen, vil dette bidra med å sette standarden for resten av gjennomgangen og gi mer verdi til teamet. Likevel kan det hende at teammedlemmene ikke er ærlige i frykt for sanksjoner. Vi ser antydninger til at

lederens tilstedeværelse ikke har lagt begrensninger på teammedlemmenes grad av åpenhet. Fasilitatorene vektlegger at tilstedeværelsen av teamleder jevnt over ikke legger begrensninger på resten av teamet.

Funn viser at lederne oppfatter verktøyet som et viktig hjelpemiddel til bedre å forstå sine ansatte og dermed skape en arbeidshverdag som er godt tilpasset de ansattes ønsker og behov. Eksisterende teori viser viktigheten av at lederen har oversikt over teammedlemmenes kompetanse og behov. Det gjør at lederen kan tilrettelegge for at teammedlemmene gis optimale arbeidsoppgaver (Levin & Rolfsen, 2015; Clark et al., 2010). Ved å avdekke hvilke styrker og svakheter individene i teamet har, kan oppgaver lettere delegeres for å oppnå effektivitet i teamet og skape en klarhet i hvilke individuelle oppgaver hver person har ansvaret for (Wilkinson & Moran, 1998; Mofoss et al., 2012). Kommunikasjonen verktøyet etablerer, både mellom teammedlemmer og mellom leder og teammedlem, gjør verktøyet til en unik plattform for å adressere problemstillinger som ellers ikke ville blitt. Bevisstgjøringen av behov, egenskaper, styrker og svakheter kan være viktig for teamets videre samhandling. To av lederne poengterte at de hadde fått informasjon fra teammedlemmene om foretrukne arbeidsoppgaver. Etter endt «Start smart» hadde lederne tatt tak i ønskene og teammedlemmene ble satt til passende arbeidsoppgaver. I observasjonen får vi bekreftet at dette har vært bra for teamets samspill. Effekten av verktøyet krever imidlertid at lederen er aktiv og observant under gjennomgangen og følger opp momentene som blir gjennomgått. Dersom teamet skal få gevinst ved bruk av verktøyet viser våre funn at det er avgjørende at lederen skaper psykologisk trygghet og er engasjerende.

### **Fasilitatorens verdi for teamet**

Funn viser at fasilitatoren har en sentral rolle når team bruker et strukturert oppstartsverktøy, som en teamkontrakt. Fasilitatorene må evne å skape et trygt rom slik at teammedlemmene blir engasjert i diskusjonene og tillater seg å være ærlige med resterende teammedlemmer. Resultatene viser at fasilitator bør ha god kunnskap om verktøyet.

Som Buchel (1996) viser til kan god fasilitering hjelpe teammedlemmene med å bli bedre kjent, skape gode relasjoner og etablere en felles forståelse av teamets mål. Dette er momenter som er spesielt viktige for videre samarbeid og tillit mellom teamets medlemmer (Korsgaard et al., 1995; Hjertø, 2013; Karp, 2014). Hackman (2011) sin beskrivelse av lederens funksjon som coach kan trekkes i parallell til fasilitators rolle. En coach kan bidra med å avdekke teamets

sterke sider og deretter koordinere ressursene optimalt (Hackman, 2011). Fra observasjonene og intervjuene med fasilitatorene ble vi kjent med hvordan fasiliteringen kan og bør utføres. Vi opplever at fasilitator skal være en støttespiller, ordstyrer og samtidig stille viktige oppfølgingsspørsmål slik at teamene får gode åpne diskusjoner. Som teorien viser er det ofte en håndfull av teammedlemmene som tar stor plass i team diskusjonene (Thompson, 2015). Vi erfarer at fasilitatorene fokuserer på å tilrettelegge slik at alle i teamene får mulighet til å dele kunnskap og oppfatninger. Teammedlemmene kan ha ulikt utgangspunkt for å dele med resten av teamet og at en fasilitator tar styring på taletid kan være positivt.

Funnene i studien viser at respondentene ser verdien av at det kommer en ekstern fasilitator for å skape konstruktive diskusjoner og bistå med navigeringen av oppstartsverktøyet. Vi erfarer at en ekstern fasilitator kan holde diskusjonene saklige og sikre fremdrift. Det kan være en fare for at teamene begynner å gå i dybden på interne konflikter dersom det ikke er noen som har kontroll på gjennomgangen. Teorien sier at det er veiledere og ledere som ofte tar initiativ og oppfordrer til at team utformer en teamkontrakt. Dog er det teamet selv som er ansvarlig for å utforme og ta den i bruk (Norton & Sussman, 2009). Graden av positivitet knyttet til en ekstern støtte kan tyde på at det er hensiktsmessig å inkludere en fasilitator når team utformer teamkontrakter.

En styrke ved det strukturelle verktøyet er graden av fleksibilitet. Fasilitatorene tilpasser verktøyet slik at det passer til teamet de fasiliterer. Fasilitatorene viser til at team kan ha ulike behov, selv i en oppstart. Fokuset i teamkontrakten kan derfor spisses slik at det blir presist (Barron, 2000; Norton & Sussman, 2009). Resultatene viste at et fåtall av intervjuobjektene gjenkjenner det originale «Team canvaset» da vi snakket med dem. For at fasilitatoren skal gjøre en god jobb må de gjennom samtaler med bestilleren etablere en forståelse av konteksten til det konkrete teamet. Det er verdt å understreke at bestilleren må ha en korrekt forståelse av eget team i forkant av samtalen med fasilitator. Det vil gi teamet en gjennomgang av det strukturerte oppstartsverktøyet som er skreddersydd for det aktuelle teamet. Igjen belyser dette at fasilitatoren også må ha god kunnskap om verktøyet og se verdien det kan gi til teamet som gjennomfører oppstartsaktiviteten.

### **5.1.2 Hvilke effekter har et strukturert oppstartsverktøy på videre samhandling**

For å belyse andre del av problemstillingen «*Hvilken betydning har en slik oppstart for teamets videre samhandling?*» vil vi diskutere funn tilknyttet mål, roller og ansvarsområder, normer og spilleregler, kommunikasjon, psykologisk trygghet og tillit samt refleksjon og oppfølging. Blant studiens respondenter ser vi antydninger til at oppstartsverktøyet for mange har hatt større påvirkning på det personlige plan enn på teamene som enhet.

#### **Mål**

Våre funn indikerer at mål- og strategiformulering i mindre grad blir lagt vekt på når teamene benytter «Team canvaset». Dette kan skyldes at teamene i utvalget hovedsakelig jobber mot felles overordnede mål. Målene har også i stor grad et langsiktig perspektiv. Teorien viser til at en felles målforståelse er nødvendig for å få gode resultater, men at det i mange tilfeller er varierende oppfatninger av teamets kollektive mål (Thompson, 2015; Levin & Rolfsen, 2015). Klare mål kan styrke samarbeidet i teamet og kan forebygge konflikter (Levin & Rolfsen, 2015). Vi erfarte at det kan være både nødvendig og verdifullt for teamene å diskutere mål. Funn fra observasjonene viser at teammedlemmene hadde sprikende oppfatning av teamets mål. Noen fokuserte på relasjonelle momenter og andre på operasjonelle faktorer. Vi finner at dette la grunnlaget for en god diskusjon der teamet ble enige om hvordan de kunne jobbe for å kombinere målene. Effektene av en felles målforståelse viser hvor viktig det er å ha en slik diskusjon i oppstarten for å tydeliggjøre at man jobber mot de samme målene. I teamene der fokuset kun ble rettet mot operasjonelle mål, ser vi at det i større grad var enighet om teamets mål og strategier. Vi finner at målenes karakter kan ha betydning for hvordan teamene opplever dem, og i hvor stor grad man vektlegger å diskutere disse ved å bruke «Team canvas».

#### **Roller og ansvarsområder**

Funnene i vår studie viser at diskusjon av roller og ansvarsområder har effekt og er viktig både for teammedlemmene og lederne. Betydningen og effektene av å diskutere rolleavklaring og ansvarsområder oppfattes som grunnleggende selv når teammedlemmene kjenner hverandre fra før (Clark et al., 2010; Jeffery et al., 2005). Usikkerhet tilknyttet rolleavklaring kan skape koordineringsproblemer i teamet (Fisher, 2014; LePine et al., 2008; Marks et al., 2001; Stewart, 2006). For et av teamene vi observerte, ser vi at det har oppstått problematikk tilknyttet rolleavklaring fra oppstart og til gjennomføringen av «Restart smart». Det var et ønske om at oppfølgingsmøtet skulle etablere tydeligere roller, men grunnet manglende tilstedeværelse av

relevante personer, uteble dette. Observasjonene gir et bilde av at den manglende rolleavklaringen har hatt negativ effekt på teamets koordinering. For andre team ser vi at innledende diskusjoner har bedret koordineringen i teamet. Grunnen til det kan være at leder ble mer bevisst problematikken slik at vedkommende kunne iverksette tiltak. Funn viser også at tydelige rolleavklaringer har hatt positive effekter på teamene (Marks et al., 2001; Salas et al., 2015). Teammedlemmene har i større grad fått forståelse av egne posisjoner og teamlederen har i større grad skapt bedre dynamikk i teamet.

### **Normer og spilleregler**

Funn i studien tyder på at flere fasilitatorer nedprioriterer å diskutere teamets spilleregler og ansvarsområder. Teamene må derfor diskutere disse på egen hånd i etterkant av oppstarten. Vi finner at flere team ikke har fulgt opp den første gjennomgangen. Faren er da til stede for at spillereglene i mindre grad diskuteres. Fasilitatorene har derfor liten kontroll på om dette faktisk blir gjort og overlater mye av ansvaret til teamet og teamets leder. En styrke ved verktøyet er at det er fleksibelt og dermed kan tilpasses ulike team. Vi ser likevel at dersom fasilitatoren ikke utnytter verktøyets fulle potensiale, kan teamet miste verdifulle diskusjoner, til tross for at diskusjonene kan oppleves å være krevende. Som teorien viser er det momentene i samhandlingsplanen som bidrar til effektive handlingsplaner (Salas et al., 2015). Diskusjon av verdier, normer og spilleregler bør derfor ikke utelates.

### **Kommunikasjon**

Hensikten med gjennomføringen av «Start smart» trekkes videre frem som et forhold som tydelig må kommuniseres. Respondentene sitter igjen med varierende forståelse for verktøyet, noe som tyder på uklar kommunikasjon. Et premiss for at aktivitetene som gjennomføres i teamets etableringsfase skal gi positive effekter, er at teamet bruker god tid på å diskutere dem, og at oppstartsaktivitetene er av god kvalitet (Smith et al., 1990; Weingart, 1992). Som vi både observerte og ble fortalt, kommuniserer fasilitatorene hensikten med verktøyet i starten av fasiliteringen. Likevel antyder funnene at flere respondenter ikke helt forstår hva som er veien videre etter at teamkontrakten er etablert og savner en tydeliggjøring av verktøyets formål. Derfor er det sentralt at fasilitator er tydelig på at teamkontrakten ikke forteller teamet hvordan problemer og mål skal løses, men at den skal være en start for at teamene skal få felles retning (Wilkinson & Moran, 1998; Hackman, 2002). En mangelfull kommunikasjon av verktøyets hensikt ser ut til å skape uklarhet blant medlemmene. Selv om fasilitatorene kommuniserer hensikten med verktøyet til bestilleren, er det viktig at poenget videreformidles til

teammedlemmene. Dette støttes av teori som viser til hvordan manglende retning og uklarerheter kan ha negativ effekt på teamets diskusjoner og resultater (Clark et al., 2010; Wilkinson & Moran, 1998; Mofoss et al., 2012).

Det antydes at effektene av å etablere en teamkontrakt påvirkes av om man benytter oppstartsverktøyet digitalt. Barrierene som foreligger ved digital samhandling kan ha effekt på hva teamene ønsker å dele og hvordan diskusjonene utvikler seg. Gilson et al. (2015) viser at det kan være utfordrende å kommunisere og dele kunnskap ved virtuell samhandling. Terskelen for å komme med innspill og slå av en spøk oppleves å være lavere ved en fysisk gjennomgang av «Start smart». Ved en digital gjennomgang kan man ikke tolke hverandres kroppsspråk på samme måte som om man er i samme rom. I digitale rom er det vanligvis kun en person som kan ha på mikrofonen om gangen og det kan gå ut over diskusjonene. Konsekvensene kan være at man i større grad fokuserer på operasjonelle mål og strategier, heller enn å blottlegge behov og forventninger. Likevel ser vi at det er positive effekter av å utforme teamkontrakten digitalt. Vi ser at momenter som blir diskutert kan være enklere å ta opp igjen ved en senere anledning. Dette gjelder både i etterkant av digitale og fysiske møter. Vi finner det derfor sannsynlig at kommunikasjonen i team på generell basis har nytte av en «Start smart», og at det er bedre å gjennomføre den digitalt enn å ikke gjennomføre i det hele tatt.

### **Psykologisk trygghet og tillit**

Funnene i vår studie indikerer at det er individuelt om en teamkontrakt bidrar til å utvikle eller styrke psykologisk trygghet og tillit i teamet. Blant flere av teamene ser vi at den psykologiske tilliten har vært til stede. Det kan skyldes at teammedlemmene i stor grad har hatt kjennskap til hverandre fra før. På bakgrunn av disse relasjonene har det i liten grad vært problematisk å skape trygge omgivelser i teamene. En teamkontrakt kan bidra til å etablere psykologisk trygghet i teamet og vil kunne bedre arbeidsmiljøet for teamene (Edmondson & Lei, 2014). Likevel kan det diskuteres om oppstartsverktøyet fremmet en slik trygghet blant vårt utvalg. Fasilitatorene oppfatter at verktøyet i stor grad skaper et rom hvor deltakerne føler seg trygge og er noe som bidrar til den psykologiske tryggheten innad i teamet. Samtidig er det vanskelig å bekrefte eller avkrefte om inntrykket fasilitatorene sitter igjen med er reelt fordi de har liten kontroll på hva som skjer innad i teamet i ettertid. Teamene forteller at verktøyets effekt på psykologisk trygghet og tillit er sprikende, men mer i positiv retning enn negativ retning. Det antydes at det er flere faktorer som kan påvirke om tillit oppstår eller ikke. Blant annet kan

faktorer som eksisterende relasjoner, hyppighet i kommunikasjon samt konteksten påvirke effektene av teamkontrakten.

### **Refleksjon og oppfølging**

Vi ser at effektene på teamet i noen grad uteblir når teamet ikke følger opp teamkontrakten. Som presentert består «Start smart» prosjektet av det fjerde trinnet «refleksjon». Til tross for dette fjerde trinnet ser vi at få team og fasilitatorer har gjennomført oppfølgingsmøter. Basert på funnene våre bør det diskuteres hvem som skal ha ansvar for oppfølging av teamkontrakten.

Det er tydelig at team er forskjellige med ulike forutsetninger, personligheter og arbeidsoppgaver. For enkelte team vil det antagelig være av stor betydning og nødvendighet å få en fasilitator til å arrangere en ny gjennomgang. Andre team vil trolig evne å ta ansvar for egen oppfølging. Dette baserer vi på utsagn om lederens rolle og ønskene som kom frem under intervjuene. Teorien viser til at det er spesifikke lederoppgaver som er sentrale og som må ivaretas i et team. Hvem som skal ta ansvar for dette er nødvendigvis ikke det viktigste, men noen må få ansvar for å sørge for at oppfølging blir gjennomført (Hjertø, 2013; Levin & Rolfsen, 2015). Basert på dette bør en kunne legge til grunn et felles ansvar i teamet for at teamkontrakten følges opp. Studiens funn viser at oppfølging og refleksjon i større grad må prioriteres. Forutsetningene for en integrert oppfølging av «Start smart» er at fasilitatorene har kapasitet til å følge det opp. Under observasjonene ytret flere teammedlemmer at det kunne være spennende for teammedlemmer å bli fasilitatorer slik at de kan introdusere det for andre avdelinger. Funn viser også at dette er et oppstartsverktøy som deltakerne må være motivert for å ta i bruk. Våre funn støtter også teori som viser viktigheten av at teammedlemmene deltar i etableringen av teamkontrakten fordi det vil øke motivasjonen for å håndheve kontrakten (Hjertø, 2013; Levin & Rolfsen, 2015).

### **5.1.3 Oppsummering**

Basert på diskuterte punkter ser vi at verktøyet bidrar til å skape diskusjoner og forventningsavklaringer for teamene. Gjennomgående funn er at respondentene jevnt over sitter igjen med å ha blitt bedre kjent med medlemmene i teamet sitt og at de har fått bedre forståelse av sin plass i teamet. Momenter fra samhandlingsplanen bidrar til å skape felles referansepunkter og blir i større grad diskutert enn sentrale momenter i handlingsplanen. Vi finner at det er positivt for ledere å utforme teamkontrakter der de lettere kan delegerer og



koordinere ressursene i teamet. Videre finner vi at fasilitator har en sentral rolle for at teamet skal få forståelse og effekt av teamkontrakten. Fasilitator må kommunisere hensikten med verktøyet og skape trygge omgivelser. Det er også viktig å prioritere oppfølgingen av momentene som diskuteres og skrives ned i teamkontrakten.

## **5.2 Praktiske implikasjoner**

I dette kapittelet vil vi belyse studiens praktiske implikasjoner. For det første kan studiens funn belyse hvordan et prosjekt som «Start smart» kan benyttes for å skape et godt fundament for teamarbeid. Vår studie bidrar til å belyse hvordan etableringen av en teamkontrakt kan ha effekt på team i deres oppstart, og hvilke utfordringer man må være bevisst på. Vi har avdekket at ved etablering av nye team så vil «Start smart» bidra til bevisstgjøring og skape felles forståelse for teamets arbeid. Dette støttes av eksisterende teori om teamkontrakter samt handlings- og samhandlingsplaner.

For det andre kan studiens funn ha praktiske implikasjoner for både teamledere og organisasjoner. Inngående forståelse av teamet man skal lede kan gjøre det enklere for lederen å utføre sitt lederansvar. Verktøyet kan være verdifullt å benytte i situasjoner der ledere ønsker å tilrettelegge for at teammedlemmene skal diskutere ulike problemstillinger. Vi finner at det er hensiktsmessig å benytte teamkontrakter i oppstart av team. Det kan derfor være nødvendig at organisasjoner legger til rette for at dette blir praksis.

For det tredje gir studien innspill til fasilitatorenes arbeid. Vi finner at hva og hvordan fasilitatorene kommuniserer i stor grad påvirker teammedlemmenes forståelse av verktøyet. Tydelig kommunikasjon av oppstartsverktøyets formål før, under og etter øvelsen, gir en bedre forventningsavklaring og motivasjon til å gjennomføre en slik oppstartsaktivitet. Fasilitatorene har en sentral rolle ved å skape gode diskusjoner, fungere som meglere og tilrettelegge for teamene. Teamene uttrykker i tillegg at det er verdifullt med en fasilitator og at dette bør være eksterne personer. Dette kan ha implikasjoner for bedrifter som potensielt ønsker å ta i bruk teamkontrakter og implementere «Start smart» prosjektet.

For det fjerde viser funn viktigheten av at teamkontrakten oppdateres og følges opp. Flere av respondentene trekker frem at «Team canvaset» i «Start smart» appellerer til dem på bakgrunn av den oversiktlige strukturen og effektive tidsstyring. Prosjektet inkluderer et fjerde moment

som omhandler refleksjon av teamkontrakten. Likevel ser vi at dette i liten grad blir gjennomført. Dette er et viktig bidrag til spesielt fasilitatorene og lederne, men også for teamene. Studien avdekker at det er et tydelig behov for at det må utformes og etableres et oppfølgingsprogram som kan fungere for alle team. Programmet må fange opp sentrale momenter fra første gjennomgang og i liten grad være ressurskrevende å gjennomføre. Betydningen av å kommunisere at dette må følges opp er også en sentral implikasjon som følger av denne studien. Som vi selv har sett er oppfølgingen av «Start smart» et viktig møte som er av stor verdi for teamene. Videre kan det stilles spørsmål til hvem som skal være ansvarlig for oppfølgingen; fasilitator, teamleder eller teammedlemmene. Det kan være mye å kreve, både av team og eventuelle fasilitatorer, at det settes av tid til et andre møte. Likevel er det sentralt å prioritere en oppfølging. Det kan være hensiktsmessig å etablere denne felles oppfølgingen allerede fra start, for å skape tydelige rammer og krav til at momenter fra tidligere diskusjon blir fulgt opp.

### **5.3 Studiens begrensninger**

I følgende kapittel vil vi gjøre rede for begrensninger ved studien. Studien vår har visse svakheter og vi ønsker å belyse hvordan disse kan ha påvirket vårt arbeid.

For det første har momenter ved studiens kontekst, tidshorisont og manglende ressurser ført til at vi har måttet foreta begrensninger som kan ha gitt utslag på innhentet data. Oppgaven baserer seg på data som er innsamlet i løpet av et semester på kun fire måneder og begrenser muligheten til å følge teamene over en lengre periode. Vi har ikke fått direkte innsikt i teamenes gjennomføring av «Start smart» og baserer oss derfor på deres hukommelse av øvelsen. Som forskere sitter vi igjen med en forståelse av verktøyets styrker og mangler, men en inngående forståelse av hvordan teamene fungerte før de benyttet «Start smart» har ikke vært mulig i denne studien.

For det andre har studiens respondenter gitt oss muligheten til å innhente informasjon fra et bredt og variert utvalg, både i form av intervjuer og observasjoner. Selv om utvalget består av få team ser vi at resultatene er relativt konsekvente, både mellom teammedlemmene, lederne og fasilitatorene. Det kan indikere at funnene våre til en viss grad kan være overførbare til andre team og kontekster. Dette er likevel vanskelig å fastslå basert på denne studien. Det kan stilles spørsmål til om vi hadde fått samme resultat dersom vi hadde snakket med personer fra

andre team. Vi ser enkelte begrensninger ved utvalget vi har hatt tilgang til. Tre av teamene vi har intervjuet har gjennomført en digital «Start smart», og pandemien som har herjet de siste to årene har ført til at mye arbeid har blitt gjennomført på digitale plattformer. En generell trøtthet når det gjelder digitalt arbeid kan ha påvirket engasjementet for en digital bruk av oppstartverktøyet og effektene man sitter igjen med i dag. Videre er det flere av respondentene som har hatt vanskelighet med å huske verktøyet. Dette kan ha påvirket gjengivelsen de ga av sine erfaringer med oppstartsverktøyet.

For det tredje er det en begrensning at studien ikke har vurdert «Start smart» og «Team canvas» opp mot andre former for teambuilding øvelser og oppstartsverktøy. Det kan derfor settes spørsmålsteget ved om funnene i studien er unike for det undersøkte verktøyet. Et tilsvarende moment som en må være bevisst på er muligheten for at det foreligger en «Hawthorne-effekt» ved studien. Det innebærer at vi kan ha fått de svarene vi har på bakgrunn av at forskningsobjektene vet at de blir studert og at det kan ha hatt en viss påvirkning på hva de sier og gjør. Når vi har analysert funnene våre mener vi at dette ikke er en betydelig fare ved studien, men likevel noe som kan ha hatt påvirkning på resultatene.

Til slutt kan det også være begrensninger ved oss som forskere. Vi er ikke utlært når det gjelder å gjennomføre store forskningsprosesser. Når vi ser tilbake på datainnsamlingen ser vi at det er flere forbedringsområder når det gjelder å stille de riktige spørsmålene i intervjuene og være gode på å stille oppfølgingsspørsmål. Kvalitative studier gir forskerne rom til å tolke empirien som innhentes. Vi stiller oss bak studiens beskrivelser og mener selv vi har evnet å reflektere respondentenes sanne beskrivelser.

#### **5.4 Forslag til videre forskning**

Etter å ha studert «Start smart» og samlet inn erfaringer fra både brukere og fasilitatorer ser vi at det er flere momenter som andre forskere kan gå i dybden på. De følgende forslagene baserer seg på studiens begrensninger og oppfatningene vi som forskere har gjort oss i løpet av arbeidet med oppgaven.

I intervjuene har vi sett forskjeller mellom en digital og fysisk bruk av oppstartsverktøyet. Basert på våre funn ser vi at dette er et verktøy som fungerer i begge sammenhenger, men at det er ulike styrker og svakheter som basert på hvilken variant som er benyttet. Grunnet

omstendighetene som pandemien har medført, har verktøyet i stor grad vært brukt i digitale sammenhenger. Vi ser at dette fungerer, men det hadde vært spennende å gå i dybden på hvilke fordeler og ulemper det kan ha hatt for teamets samhandling. I våre intervjuer vektlegges det at verktøyet i størst grad egner seg som et fysisk verktøy, men vi besitter ikke nok empiri til å trekke klare konklusjoner om det er korrekt.

Videre ser vi at dette er et verktøy som kan fungerer på ulike typer team. Funn antyder at det er noen typer team dette passer bedre for enn andre. Eksempelvis faller styrkene til verktøyet litt gjennom dersom det er et team som ikke arbeider mot felles mål og har jevnlig kontakt. Det er også flere andre faktorer som kan påvirke hvordan verktøyet fungerer i et team. Teamsammensetning, hyppighet av kommunikasjon, avdeling og lederens rolle er noen faktorer vi kan nevne. Dette er momenter vi oppfatter som spennende å undersøke i videre forskning.

Et annet område det kunne vært spennende å se videre på omhandler personlighet. Gjennom vår forskning har vi vært heldige å møte mange spennende mennesker med ulike personligheter. For videre forskning kan det være interessant å studere om personlighet kan påvirke aksepten for og effekten av å bruke et slikt oppstartsverktøy.

I tillegg vil vi foreslå at videre forskning går i dybden på oppfølging av teamene. Våre funn viser at dette er svært viktig. For videre forskning kan det være spennende å bidra i utviklingen av et slikt oppfølgingsopplegg. Eksempelvis stille spørsmål ved hvordan man kan utvikle et opplegg som sikrer at teamene sitter igjen med størst mulig gevinst og hvem som skal ha ansvaret for dette.

Kvalitative studier er ofte pilotstudier for større kvantitative prosjekter (Jacobsen, 2018). Denne studien baserer seg på et lite utvalg med ti personer og det kunne derfor vært interessant å innhente kvantitative data ved å undersøke et større antall brukere av verktøyet. Ved å gjennomføre kvantitative analyser kan forskerne bak «Start smart» og sentrale brukere i enda større grad få en forståelse av hvilke momenter som fungerer, hva som burde tilpasses og hvem dette verktøyet er egnet for. Foreløpig benyttes «Start smart» kun på et mindre antall team i caseorganisasjonen, men vi ser på dette som et spennende verktøy som burde kunne rulles ut i andre sektorer og bransjer.

## 6. Konklusjon

Basert på den hyppige og økende bruken av teamarbeid i arbeidslivet har studiens formål vært å belyse hvordan et strukturert oppstartsverktøy kan skape gode forutsetninger for arbeid i team. Det er etablert kunnskap om at det som skjer i et teams oppstart kan ha langvarige og gode effekter for teamets videre samhandling og effektivitet. Likevel har vi begrenset kunnskap om hvilke elementer i oppstarten som er mest sentrale og viktigst å adressere. Vår studie understreker hvilken betydning det har for teamarbeid å benytte et oppstartsverktøy i teamets oppstartsfasen.

Ved å gjennomføre en kvalitativ studie har vi innhentet erfaringer fra et bredt utvalg respondenter som har kjennskap til prosjektet «Start smart». De har også erfaring med bruken av oppstartsverktøyet «Team canvas». Vi finner at teammedlemmer, ledere og fasilitatorer har flere sammenfallende opplevelser om betydningen av å ta i bruk et oppstartsverktøy. Teamet kan skape en felles retning, de får mulighet til å bygge gode relasjoner og får avklaring i interne roller.

Studien vår belyser at teamene har ulike forutsetninger og individuelle preferanser i utformingen av en teamkontrakt. For å få en innholdsrik teamkontrakt og en god start er det viktig at teamets kontekst tas i betraktning. Ledere og fasilitatorer er sentrale for at teamene skal få utbytte av oppstartsverktøyet. Avslutningsvis kan vi fastslå at refleksjon av utført arbeid og oppfølging av utviklet teamkontrakt er vesentlig for at oppstartsverktøyet skal ha full effekt.

## 7. Litteraturliste

- Aaron, J. R., McDowell, W. C., & Herdman, A. O. (2014). The Effects of a Team Charter on Student Team Behaviours. *Journal of Education for Business*, 89(2), 90-97.
- Assmann, R. (2008). *Teamorganisering – Veien til mer fleksible organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Atkinson, C. (2007). Trust and the psychological contract. *Employee relations*.
- Bang, H. (2008). Effektivitet i lederteam - hva er det, og hvilke faktorer påvirker det? *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45(3), 272-286.
- Barron, B. (2000). Achieving Coordination in Collaborative Problem-solving Groups. *Journal of the Learning Sciences*, 9, 403–436.
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, 27, 14–49.
- Brahm, T., & Kunze, F. (2012). The role of trust climate in virtual teams. *Journal of Managerial Psychology*, 27, 595-614.
- Buchel, M. (1996). Accelerating change. *Training & Development*, 50(4), 48-52.
- Clark, W. R., Clark, L. A., & Crossley, K. (2010). Developing multidimensional trust without touch in virtual teams. *Marketing Management Journal*, 20(1), 177-193.
- Choi, O. K. & Cho, E. (2019) The mechanism of trust affecting collaboration in virtual teams and the moderating roles of the culture of autonomy and task complexity. *Computers in Human Behavior*, 91, 305-315.
- Courtright, S. H., McCormick, B. W., Mistry, S., & Wang, J. (2017). Quality charters or quality members? A control theory perspective on team charters and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 102, 1462–1470.

- Coutu, D. (2009). Why teams don't work. *Harvard Business Review*. Hentet fra: <https://hbr.org/2009/05/why-teams-dont-work> (28.11.2021)
- Cross, R., Rebele, Reb., & Grant, A. (2016). Collaborative Overload. *Harvard Business Review*. Hentet fra: <https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload> (28.11.2021)
- De nasjonale forskningsetiske komiteene (NESH), (2018). Hentet fra: <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi/> (06.10.2021).
- Dougherty, R. W., Wyles, C. C., Pawlina, W. & Lachman, N. (2018). The team is more than the sum of its parts”: Implementation of charters to improve team dynamics in an anatomy course. *The Asia Pacific Scholar*, 3(1), 6-14.
- Duhigg, C. (2016). What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. *The New York Times Magazine*, 26 (2016). Hentet fra: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html> (02.12.2021)
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. I R. M. Kramer & K. S. Cook (red.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (s. 239–272). New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 1(1), 23-43.
- Ericksen, J., & Dyer, L. (2004). Right from the Start: Exploring the Effects of Early Team Events on Subsequent Project Team Development and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 49(3), 438-471.

- Fisher, D. M. (2014). Distinguishing between taskwork and teamwork planning in teams: Relations with coordination and interpersonal processes. *Journal of applied Psychology, 99*(3), 423-436.
- Gersick, C. J. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management journal, 31*(1), 9-41.
- Gilson, L.L., Maynard, M.T., Young, N.C.J, Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management, 41*, 1313–1337.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams. Setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hackman, J. R. (2004). Rethinking Leadership, or team leaders are not music directors. *Center for public leadership, 124-144*.
- Hackman, J. R. (2011). *Collaborative intelligence: Using teams to solve hard problems*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of management review, 30*(2), 269-287.
- Haslam, S. A., Wegge, J., & Postmes, T. (2009). Are we on a learning curve or a treadmill? The benefits of participative group goal setting become apparent as tasks become increasingly challenging over time. *European Journal of Social Psychology, 39*(3), 430-446.
- Haueng, A. C., & Stensaker, I. (2016). *Omstilling: Den uforutsigbare gjennomføringsfasen*: Fagbokforlaget.
- Hjertø, K. B. (2013). *Team*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hunsaker, P., Pavett, C., & Hunsaker, J. (2011). Increasing student-learning team effectiveness with team charters. *Journal of Education for Business, 86*(3), 127-139.
- Jacobsen, D. I. (2017). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2 ed.): Fagbokforlaget.



- Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser – Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Janicik, G. A., & Bartel, C. A. (2003). Talking about time: Effects of temporal planning and time awareness norms on group coordination and performance. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7(2), 122–134.
- Jeffery, A. B., Maes, J. D., & Bratton-Jeffery, M. F. (2005). Improving team decision-making performance with collaborative modeling. *Team Performance Management: An International Journal*
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner: Ideologi, teori og praksis*: Cappelen Damm Akademisk.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams. Creating the high- performance organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.): Fagbokforlaget: Bergen.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management journal*, 38(1), 60-84.
- LePine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E., & Saul, J. R. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel psychology*, 61(2), 273-307.
- Levin, M., & Rolfsen, M. (2015). *Arbeid i team: Læring og utvikling i team* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lin, C., Standing, C. & Liu, Y. C. (2008). A model to develop effective virtual teams. *Decision Support Systems*, 45, 1031-1045.

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Malhotra, A., Majchrzak, A. & Rosen, B. (2007). Leading virtual teams. *The Academy of Management Perspectives*, 21, 60–70.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of management review*, 26 (3), 356-376.
- Mathieu, J.E., & Rapp, T.L. (2009). Laying the foundation for successful team performance trajectories: The roles of team charters and performance strategies. *Journal of Applied Psychology*, 94, 90–103.
- Mathieu, J. E., & Schulze, W. (2006). The influence of team knowledge and formal plans on episodic team process-performance relationships. *Academy of management journal*, 49(3), 605-619.
- Mathieu, J. E., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. L. (2008). Team effectiveness 1997–2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410 – 476.
- Maynard, M. T., Mathieu, J. E., Rapp, T. L., & Gilson, L. L. (2012). Something (s) old and something (s) new: Modeling drivers of global virtual team effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 33(3), 342-365
- Mofoss, R., & Nederberg, L. (2011). *Hvordan legge grunnlaget for et godt teamresultat gjennom bruk av etableringsaktiviteter?: En studie av norske konsulent- og revisjonsteam / [Masteroppgave, Norges Handelshøyskole]*. Oria. <http://hdl.handle.net/11250/168941>
- Mofoss, R., Nederberg, L., Schei, V., & Sverdrup, T. E. (2012). De første avgjørende minuttene? En multimetodestudie av teametablering. *Praktisk økonomi & finans*, 28(01), 35-51.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36 (1), 5-39.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535.

- Norton Jr, W. I., & Sussman, L. (2009). Team charters: Theoretical foundations and practical implications for quality and performance. *Quality Management Journal*, 16(1), 7-17.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Salas, E., Stagl, K. C., & Burke, C. S. (2004). 25 years of team effectiveness in organizations: Research themes and emerging needs. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 19, pp. 47-92). New York, NY: Wiley.
- Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2015). Understanding and Improving Teamwork in Organizations: A Scientifically Based Practical Guide. *Human Resource Management*, 54(4), 599–622. <https://doi-org.ezproxy.nhh.no/10.1002/hrm.21628>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students*. (8. utg.). Harlow, Essex: Pearson.
- Schei, V., & Sverdrup, T. E. (2011). Når kreative team mangler kreativitet. *Magma. Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 14(6), 67–72.
- Schei, V., & Sverdrup, T. E. (2019). «Start smart» - Effektiv oppstart av team. *Magma: Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2, 29-39.
- Schei, V., Sverdrup, T. E., & Fyhn, B. (2020). Effektive team: Fant Google oppskriften? Psykologisk trygghet i virtuelle team. *Magma: Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 4/2020, 73-83.
- Schei, V., Sverdrup, T. E., Heiene, M., & Olsen, S. G. (2019). Virtuell samhandling. Når kaffepausen bli elektronisk. *Magma: Tidsskrift for økonomi og ledelse*, (7), 48-60.
- Sjøvold, E. (2014). *Resultater gjennom team*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Smith, K. G., Locke, E. A., & Barry, D. (1990). Goal setting, planning, and organizational performance: An experimental simulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 46(1), 118-134.
- Stewart, G. L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32(1), 29–54.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American psychologist*, 45(2), 120 - 130.
- Sverdrup, T. E. (2014). Psykologiske kontrakter i team. *Beta*, 28(2), 118-135.
- Sverdrup, T. E., & Schei, V. (2015). “Cut Me Some Slack”: The Psychological Contracts as a Foundation for Understanding Team Charters. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1-28. <http://dx.doi.org/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(1), 53–59. <https://doi.org/10.1037/gdn0000059>
- Steiner, I.D. (1972). *Group process and productivity*. New York: Academic Press.
- Team Canvas (2015). Understanding Team Canvas. Hentet fra: <http://theteamcanvas.com/learn/> (28.09.2021)
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse - En innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Thompson, L. L. (2013). *Leading high impact teams*. Team leadership survey from the Kellogg School of Management Executive Program. Northwestern University, Evanston, IL.
- Thompson, L. L. (2015). *Making the Team: A Guide for Managers* (5. utg.). Essex: Pearson Education Limited.
- Tjora, A. (2018). Samhandling. Hentet fra: <https://snl.no/samhandling> (01.12.2021)
- Weingart, L. R. (1992). Impact of group goals, task component complexity effort, and planning

on group performance. *Journal of Applied Psychology*, 77(5): 682–693.

Wheelan, S. A. (2016). *Creating Effective Teams: A Guide for Members and Leaders*. (5. utg.).  
United States of America: SAGE Publications

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

Wilson, J. M., Straus, S. G., & McEvily, B. (2006). All in due time: The development of trust in  
computer-mediated and face-to-face teams. *Organizational behavior and human decision  
processes*, 99(1), 16-33.

Yin, R. K. (2019). *Case Study Research and applications: design and methods*. (6. utg.). London:  
SAGE Publications





## Vedlegg 3: Intervjuguide - Teammedlem

### Introduksjon

- Introdusere oss selv.
  - Presentere formålet med oppgaven og arbeidende tittel/ problemstilling.
  - Hvorfor vi ønsker å skrive om team og at oppgaven vil være en del av DIG RaCE ved NHH.
- Klargjøre tidsbruk: ca. 30 - 45 min
- Avklare anonymitet
- Har du noen spørsmål før vi starter?

*Gode oppfølgingsspørsmål gjennom hele intervjuet:*

1. Kan du utdype dette?
2. Har du noen eksempler?
3. Hvorfor tror du dette?

### Innledende spørsmål

1. Kan du gi litt generell informasjon om deg selv (alder, utdanning etc.)
2. Hvilken stilling har du og hvor lenge har du vært ansatt i nåværende stilling?
3. Kan du fortelle hva du legger i begrepet team?
4. Hva er dine erfaringer tilknyttet arbeid i team?
5. På hvilken måte har tidligere erfaringer påvirket arbeidet ditt i nåværende team?
6. Hvordan har oppstarten vært i teamarbeidet du tidligere har vært en del av?
  - a. Har dere brukt lignende verktøy som «Team canvas»?
7. Kan du fortelle litt om teamet du er en del av som har benyttet «Start smart»?
  - a. Hvilken rolle har/hadde du i teamet?
  - b. Arbeider dere fortsatt sammen som et team?

### Hoveddel

*Del 1: Oppstartsfasen/ «Start smart»*

1. Har du benyttet «Start smart» ved flere anledninger eller var dette første gang du ble introdusert for opplegget?
2. Kan du fortelle om hvordan du opplevde «Team canvas» som verktøy?
  - a. Hvilke momenter i canvaset oppfatter du som viktigst?
3. Hva mener du at en slik oppstart har bidratt med?
4. Hvordan mener du det har hjulpet dere som team (Hvis det har hjulpet dere)?



## *Del 2: Psykologisk trygghet og tillit*

1. Kan du fortelle litt om samarbeidet i teamet?
2. Psykologisk trygghet er et fenomen som innebærer å føle seg trygg i teamet og dermed føler at man kan dele sine tanker og meninger.
  - a. Hvordan har du opplevd dette?
  - b. Hvordan opplever du at «Start smart» har bidratt til dette?
3. Tillit blant teammedlemmene er viktig og spesielt for å etablere psykologisk trygghet i teamet
  - a. Hva tenker du om dette?
  - b. Hvordan opplever du at «Start smart» bidratt til å etablere tillit i teamet?
4. Kan du utdype hvordan du mener at oppstarten hadde påvirkning for videre arbeid/samarbeid?
5. Hvordan kommuniserer dere som team i dag?
  - a. Hvordan syns du dette fungerer?
  - b. Hvordan opplever du at «Start smart» har tilrettelagt for å kommuniseringen i teamet? god kommunikasjon/ gi hverandre tilbakemeldinger?
6. Opplevde dere noen utfordringer under gjennomgangen av «Start smart»?
7. Hvordan mener du «Start smart» har bidratt til en følelse av eierskap av oppgavene dere som team skal løse?
8. Hvordan opplevde/opplever du motivasjonen i teamet?
  - a. Hvilke elementer i gjennomgangen var viktige for å avdekke dette?

## *Del 3: Videre arbeid i teamet/oppfølging*

1. Hva sitter du igjen med etter å ha brukt «Start smart» i teamets oppstartsfasen?
2. Er dette en oppstart du ser som hensiktsmessig?
  - a. Hva har vært positivt/negativt?
3. Har dere tatt frem «Team canvaset» ved en senere anledning og diskutert den?
  - a. Planla dere å ta den opp igjen etter oppstartsmøtet?
4. Hvordan har du overført kunnskapen du har fått gjennom «Start smart» til annet teamarbeid?

## *Del 4: Fysisk vs. virtuell/ «Restart smart»*

1. Hvordan opplevde du å gjennomføre «Start smart» virtuelt/fysisk? (og «Restart smart» fysisk?)
2. Kan du fortelle hvordan du opplevde gjennomgangen av «Restart smart»
  - a. Var dette noe dere hadde uttrykt et ønske om å gjennomføre?
  - b. Hva fungerte godt under gjennomgangen?
3. Hva fungerte mindre godt under gjennomgangen?

## **Avslutning**

1. Hvis du skulle startet et team hva ville du vektlagt?
2. Noe du ønsker å tilføye som vi ikke har gått gjennom?
3. Dersom du skal oppsummere, hva er de viktigste poengene du mener vi må ta med oss videre?

Takk for at du stilte til intervju, dersom du kommer på noe i ettertid må du ikke nøle med å ta kontakt!

## Vedlegg 4: Intervjuguide - Fasilitator

### Introduksjon

- Introdusere oss selv.
  - Presentere vår oppgave og problemstilling. Hvorfor vi ønsker å skrive om team og at oppgaven vil være en del av DIG RaCE ved NHH.
- Klargjøre tidsbruk: ca. 30-45 min
- Avklare anonymitet
- Har du noen spørsmål før vi starter?

*Gode oppfølgingsspørsmål gjennom hele intervjuet:*

1. Kan du utdype dette?
2. Har du noen eksempler?
3. Hvorfor tror du dette?

### Innledende spørsmål

1. Kan du gi litt generell informasjon om deg selv (alder, utdanning etc.)
2. Hvilken stilling har du og hvor lenge har du vært ansatt i nåværende stilling?
3. Hva legger du i begrepet team?
4. Hva er dine erfaringer tilknyttet arbeid i team?
5. Hvordan har oppstarten vært i teamarbeid du tidligere har vært en del av startet?
  - a. Har du noen gang brukt lignende verktøy som «Team canvas»?
6. På hvilken måte vil du si at dine tidligere erfaringer har påvirket arbeidet som fasilitator?

### Hoveddel

*Del 1: Rollen som fasilitator*

1. Kan du fortelle hva du tenker er rollen til en fasilitator?
2. Hvor mange team har du fasilitert?
  - a. Har dette foregått digitalt eller fysisk?
3. Fasiliterer du noen team i dag?
  - a. Hvis ja: ekstra relevant med spørsmål om fysisk vs. digital
4. Hva anser du som fasilitatorens viktigste oppgave?

*Del 2: Oppstartsfasen/ «Start smart»*

1. Har du benyttet «Start smart» ved flere anledninger eller var dette første gang du ble introdusert for opplegget?
2. Kan du fortelle litt om hvordan du opplevde «Start smart» som verktøy?
  - a. Hvilke momenter i canvaset oppfatter du som viktigst?
3. Hva har bruken av «Start smart» bidratt med?

*Del 3: Virtuelt vs. fysisk (Hvis aktuelt)*

1. Hvilke tanker har du rundt fysisk vs. virtuell gjennomgang av «Team canvaset»?
2. Opplevde du at alle som ønsket i like stor grad kom til ordet ved virtuell gjennomgang?
3. Har det vært ulikt engasjement på fysisk vs. virtuell samling?
  - a. På hvilken måte?

*Del 4: Potensielle forbedringspunkter*

1. Hva sitter du igjen med etter gjennomgangen av oppstart med «Start smart»?
  - a. Er dette en oppstart du ser som hensiktsmessig å fortsette med?
    - i. Hvorfor/hvorfor ikke? Hva har vært positivt/negativt?
  - b. Har du brukt «Start smart» i andre tilfeller av teamarbeid som ikke er en del av UiB tjenesteutvikling, fortell?
2. Har du forslag til forbedring ved opplegget/ «Team canvaset»?
3. Hvordan har du overført kunnskapen om «Start smart» til annet teamarbeid?

**Avslutning**

1. Noe du ønsker å tilføye som vi ikke har gått gjennom?
2. Er det noen av temaene vi har snakket om som du oppfatter som spesielt viktige
3. Dersom du skal oppsummere, hva er de viktigste poengene du mener vi må ta med oss videre?

Takk for at du stilte til intervju, dersom du kommer på noe i ettertid må du ikke nøle med å ta kontakt!

## Vedlegg 5: Samtykkeerklæring

### Samtykkeerklæring- deltakelse i forskningsprosjekt

#### **Bakgrunn og formål**

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

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

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

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

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

Din bedrift vil bli anonymisert.

Prosjektet skal etter planen avsluttes juni 2023.

#### **Frivillig deltakelse**

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

Dersom du har spørsmål til forskningsprosjektet, kan du kontakte Vidar Schei epost: [vidar.schei@nhh.no](mailto:vidar.schei@nhh.no) eller Inger Stensaker mobil: 9979 2127, epost: [inger.stensaker@nhh.no](mailto:inger.stensaker@nhh.no). Om du har flere spørsmål kan du også kontakte vårt personvernombud på [personvernombud@nhh.no](mailto:personvernombud@nhh.no).

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

#### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,

- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

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

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