



Kunsten å “sette teamet”

Utfordringer og muligheter ved bruk av oppstartsverktøy

Thea Louise Horstad Dahlen og Vivill Rysstad Talsnes

Veileder: 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 undersøkt hvordan bruken av oppstartsverktøy oppleves i team, og hvilke forhold som er sentrale for at team kan lykkes med oppstartsverktøy. Gjennom en kvalitativ casestudie har vi intervjuet ni informanter fra samme casebedrift om deres erfaring med å ta i bruk et oppstartsverktøy. Slik har vi dratt nytte av perspektivene fra ledere, teammedlemmer og en fasilitator for å belyse hva som skal til for at team kan lykkes med oppstartsverktøy.

Vår studie kan oppsummeres i tre hovedfunn. Det første er at vi fant at det er avvik mellom hvordan oppstartsverktøyet er designet for å bli brukt, og hvordan teamene drar nytte av det i praksis. Dette kommer blant annet av at teamene opplever å være presset på tid, særlig i oppstartsfasen. Likevel oppleves det som om bruk leder til økt bevisstgjøring på viktigheten av relasjoner og forventningsavklaringer. Det andre funnet var at tre hovedfaktorer – eierskap, sårbarhet og tilstedeværelse – var avgjørende for å få til gode diskusjoner i oppstartsverktøyets sesjoner. Disse ledet til det vi har valgt å kalle fortrolighetsfellesskap. Dette beskriver et trygt samtalerom som oppsto i forbindelse med oppstartsverktøyets øvelser, der teammedlemmene forholdt seg til hverandre på en måte som var annerledes enn i andre møter. I dette fortrolighetsfellesskapet klarte de å ha gode samtaler om hvordan de opplevde at teamet fungerte, og være ærlige om egne oppfatninger.

Til slutt fant vi at to roller, fasilitator og leder, hadde stor påvirkning på hvordan man lykkes med bruk av oppstartsverktøy. Informantene var svært fornøyde med å benytte seg av en ekstern fasilitator som tilrettelegger for oppstartsverktøyet. Det virket også som tilstedeværelsen av fasilitator bidro til å styrke fortrolighetsfellesskapet. Ved at fasilitator i sin rolle ble sett på som en nøytral moderator fikk denne rom til å utfordre teamet i diskusjoner, som også bidro til å styrke fortrolighetsfellesskapet. Ettersom fasilitator hadde ansvar for å lede sesjonene, opplevde lederne at dette ga dem mulighet til å føle seg som en del av teamet på lik linje med de andre teammedlemmene. Dette gjorde at lederne klarte å være mer til stede og by på egen sårbarhet, som også styrket fortrolighetsfellesskapet. Samlet kan dette tyde på at det er gode muligheter for at organisasjoner kan forbedre arbeidet i egne team ved å introdusere oppstartsverktøy ved hjelp av fasilitatorer.

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på «Masterstudiet i økonomi og administrasjon» ved Norges Handelshøyskole (NHH) og er skrevet høsten 2022. Studien utgjør 30 studiepoeng og er skrevet innenfor hovedprofilen «Strategi og ledelse». Den er en del av forskningsprosjektet Digital Innovation for Growth (DIG), og inngår i forskningsprogrammet Radical Technology-Driven Change in Established Firms (RaCE). Formålet til RaCE er å bidra til ny forskningsbasert kunnskap om hvordan etablerte selskaper kan forberede og tilpasse seg de hyppige endringene i samfunnet som drives frem av ny teknologi. Forskningsprogrammet har pågått siden mai 2019 og planlagt varighet er ut juni 2023. Vårt bidrag til RaCE har vært å utvide forståelsen av hvordan oppstartsaktiviteter kan hjelpe organisasjoner å bygge gode team.

På bakgrunn av økende behov for effektive team, har det vært spennende og lærerikt for oss å forske på hvilken rolle strukturerte oppstarter kan spille i å danne gode grunnlag for teamarbeid. Dette hadde ikke vært mulig uten samarbeidet med casebedriften, og vi må rette en stor takk til alle vi har vært i kontakt med for god hjelp. Vi føler oss utrolig heldige som har fått muligheten til å intervju så mange forskjellige, åpne og reflekterte mennesker. Samtalene våre har lært oss mer enn det var plass til i denne oppgaven, og dette gleder vi oss til å ta med oss videre i livet.

Vi vil takke DIG og RaCE for å ha støttet og utfordret oss gjennom semesteret, og SNF som har åpnet dørene sine slik at vi har kunnet skrive oppgaven vår på studentlesesalen omringet av kloke hoder og nye venner. Og selvfølgelig rettes det også en stor takk til familie, venner og samboere som har støtte oss hele veien.

Sist, men absolutt ikke minst, ønsker vi å takke veilederne våre Vidar Schei og Therese E. Sverdrup. I tillegg til at dere har bydd på erfaring og faglige kompetanse har dere også hjulpet ved å vise en oppriktig nysgjerrighet og entusiasme for forskningstemaet, som har smittet over på oss. Takk for at dere har introdusert oss til en verden der forskning er levende, der man både kan søke råd fra et større fellesskap og samtidig bevare en nær kontakt med virkeligheten og de store samfunnsutfordringene.

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|-----------|
| SAMMENDRAG | 2 |
| FORORD..... | 3 |
| INNHOLDSFORTEGNELSE | 4 |
| 1. INTRODUKSJON | 7 |
| 1.1 BAKGRUNN | 7 |
| 1.2 FORMÅL | 8 |
| 1.3 STRUKTUR..... | 9 |
| 2. TEORI..... | 10 |
| 2.1 TEAM | 10 |
| 2.1.1 <i>Definisjon av team</i> | 10 |
| 2.1.2 <i>Utfordringer i team</i> | 11 |
| 2.1.3 <i>Teamedelse</i> | 14 |
| 2.2 TEAMUTVIKLING | 14 |
| 2.2.1 <i>Teamutvikling</i> | 15 |
| 2.2.2 <i>Oppstartsfasen</i> | 15 |
| 2.3 OPPSTARTSAKTIVITETER | 16 |
| 2.3.1 <i>Oppstartsaktiviteters rolle</i> | 17 |
| 2.3.2 <i>Teamkontrakt</i> | 17 |
| 2.3.3 <i>Effekt av oppstartsaktiviteter</i> | 19 |
| 2.4 OPPSUMMERING AV TEORI | 20 |
| 3. METODE | 22 |
| 3.1 FORSKNINGSTILNÆRMING..... | 22 |
| 3.2 FORSKNINGSDESIGN | 23 |
| 3.3 FORSKNINGSMETODE..... | 24 |
| 3.3.1 <i>Primærdata</i> | 25 |
| 3.4 FORSKNINGSSTRATEGI..... | 25 |
| 3.5 KONTEKST..... | 26 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 3.5.1 | <i>Casebedriftens oppstartsverktøy</i> | 27 |
| 3.6 | DATAINNSAMLING | 28 |
| 3.6.1 | <i>Utvalg</i> | 28 |
| 3.6.2 | <i>Semistrukturert dybdeintervju</i> | 31 |
| 3.6.3 | <i>Intervjuguide</i> | 32 |
| 3.6.4 | <i>Gjennomføring av intervjuer</i> | 34 |
| 3.7 | DATAANALYSE | 35 |
| 3.7.1 | <i>Transkribering</i> | 36 |
| 3.7.2 | <i>Koding og analyser</i> | 37 |
| 3.8 | FORSKNINGSKVALITET | 39 |
| 3.8.1 | <i>Troverdighet</i> | 39 |
| 3.8.2 | <i>Pålitelighet</i> | 42 |
| 3.8.3 | <i>Overførbarhet</i> | 43 |
| 3.9 | FORSKNINGSETIKK | 44 |
| 4. | FUNN | 47 |
| 4.1 | BRUK AV OPPSTARTSVERKTØY | 48 |
| 4.1.1 | <i>Prosess for oppstartsverktøy</i> | 48 |
| 4.1.2 | <i>Varierende bruk</i> | 49 |
| 4.1.3 | <i>Utviklingsverktøy</i> | 51 |
| 4.1.4 | <i>Bevisstgjøring</i> | 53 |
| 4.1.5 | <i>Samtalene er viktigst</i> | 57 |
| 4.2 | FORTROLIGHETSFELLESKAP | 59 |
| 4.2.1 | <i>Eierskap</i> | 59 |
| 4.2.2 | <i>Sårbarhet</i> | 62 |
| 4.2.3 | <i>Tilstedeværelse</i> | 64 |
| 4.2.4 | <i>Fortrolighetsfellesskap</i> | 66 |
| 4.3 | FASILITATORS OG LEDERS ROLLE | 68 |
| 4.3.1 | <i>Tilrettelegging og individuell tilpasning</i> | 68 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 4.3.2 | <i>Utfordrer</i> | 70 |
| 4.3.3 | <i>Leders rolle i teamet</i> | 72 |
| 4.4 | PRESENTASJON AV MODELL | 74 |
| 4.4.1 | <i>Prosess for oppstartsverktøy</i> | 75 |
| 4.4.2 | <i>Fortrolighetsfellesskap</i> | 75 |
| 4.4.3 | <i>Leder og fasilitator</i> | 76 |
| 5. | DISKUSJON | 77 |
| 5.1 | HVORDAN OPPLEVES BRUK AV OPPSTARTSVERKTØY?..... | 77 |
| 5.1.1 | <i>Felles prosess, varierende bruk</i> | 78 |
| 5.1.2 | <i>Bevisstgjøring viser at diskusjonene er viktige</i> | 79 |
| 5.2 | HVILKE FORHOLD ER SENTRALE FOR Å LYKKES MED OPPSTARTSVERKTØYET?..... | 80 |
| 5.2.1 | <i>Fortrolighetsfellesskap</i> | 80 |
| 5.2.2 | <i>Fasilitator og leders roller</i> | 87 |
| 5.3 | OPPSUMMERING FORSKNINGSSPØRSMÅL | 91 |
| 5.4 | PRAKTISKE IMPLIKASJONER | 93 |
| 5.5 | BEGRENSNINGER VED STUDIEN | 94 |
| 5.6 | VIDERE FORSKNING | 96 |
| 6. | KONKLUSJON | 98 |
| 7. | LITTERATURLISTE | 99 |
| 8. | VEDLEGG | 103 |
| 8.1 | VEDLEGG 1: INFORMASJONSTEKST I MAIL FRA CASEBEDRIFTEN | 103 |
| 8.2 | VEDLEGG 2: INFORMASJONSSKRIV OG SAMTYKKEERKLÆRING..... | 104 |
| 8.3 | VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE TEAMMEDLEM | 106 |
| 8.4 | VEDLEGG 4: INTERVJUGUIDE FASILITATOR..... | 109 |

1. Introduksjon

1.1 Bakgrunn

Team får større og større plass i arbeidslivet, og kan sies å ha utviklet seg til å bli en byggestein i organisasjoner. Ettersom kompleksiteten øker i problemene som skal løses og kompetansen som kreves, satser organisasjoner på team for å håndtere og tilpasse seg omgivelsene, og mange anser teamarbeid som nøkkelen til suksess. Arbeidslivet preges i økende grad av spesialisering, og en rekke arbeidsoppgaver er ikke mulig å utføre for enkeltpersoner. Derfor er det mer aktuelt enn noen gang tidligere å få en forståelse for hva som bidrar til at noen team fungerer godt, og klarer å utnytte hverandres ressurser best mulig. Samtidig som teamarbeid i mange tilfeller er normen og forskning viser til fordeler ved teamarbeid, indikerer studier at så mye som 50-70% av team mislykkes (Thompson, 2018). Dette kan stamme fra at der krevende å skape godt teamarbeid, hvor utfordringer knyttet til motivasjon, koordinering og klare mål synes å være gjengangere (Schei & Sverdrup, 2019). Med andre ord, dette er utfordringer som er grunnleggende å løse for å oppnå et effektivt team.

I jakten på oppskriften på å få team til å fungere, er det foreslått at løsningen kan ligge i teamets oppstartsfasen. Oppstartsaktiviteter synes å kunne ha positiv påvirkning på teams effektivitet og evne til å håndtere utfordringer (Mofoss et al., 2012; Mathieu & Rapp, 2009). Det later til at et godt grunnlag for videre teamarbeid kan, og bør, legges allerede ved teamets oppstart. Også Schei og Sverdrup (2019) viser til at aktiviteter i oppstart av team påvirker videre arbeid. De peker på at oppstarten er kritisk for å «avklare hva teammedlemmene kan forvente av hverandre, hvordan teamet kan forvente å jobbe sammen, og hvorvidt de utvikler et felles målbilde, klare roller, energi til gjennomføring og evne til å komme opp med nye tanker og ideer» (Schei og Sverdrup, 2019, s. 37).

Oppstartsverktøy har blitt trukket frem som en ny måte å legge til rette for en god oppstartsfasen for team. Formålet med strukturerte oppstartsverktøy er å gi team en god start, slik at de på sikt blir mer effektive, ved å danne et godt grunnlag for videre samhandling. Forskning indikerer at team ved benyttelse av slike verktøy kan få bedre måloppnåelse og samarbeid (Mathieu & Rapp, 2009). Det finnes også studier som indikerer at bruken av oppstartsverktøy er avgjørende for både effektiviteten og tilfredsheten i team (Mofoss et al.,

2012). Imidlertid foreligger det begrenset forskning på hvordan oppstartsverktøy tas i bruk og oppleves av team. Derfor er det fortsatt mye mer å lære om hva som skjer i teamene når de møter oppstartsverktøyet, og hvordan dette påvirker dem over tid.

1.2 Formål

Som en del av forskningsprosjektet RaCE, med fokus på effektive team, har vi intervjuet informanter som har benyttet et strukturert oppstartsverktøy i team. Forskning viser at det foreligger begrenset kunnskap vedrørende hvordan bruken av oppstartsverktøy i team oppleves, og hva som skal til for at man skal lykkes med bruken av oppstartsverktøy. Studiens målsetting har derfor vært å utvide forståelsen av oppstartsfasen i team, gjennom empiri og diskusjon av dette opp mot eksisterende forskning. Vi ønsket å avdekke informantenes personlige opplevelser og erfaringer med det strukturerte oppstartsverktøyet, og oppnå innsikt i hvilke forhold de opplevde som sentrale for å lykkes. Fra dette utledet vi problemstillingen:

Hvordan oppleves bruken av et oppstartsverktøy i team, og hvilke forhold er sentrale for å lykkes med oppstartsverktøyet?

Denne studien beskriver oppstartsverktøy som en strukturert tilnærming til oppstartsfasen i team, der formålet er å danne et godt grunnlag for videre samarbeid gjennom å diskutere teamarbeid tilknyttet både oppgave og relasjoner. I denne studien ser vi på et spesifikt oppstartsverktøy som har blitt utviklet for vår casebedrift og introdusert i organisasjonen i 2019. For å besvare studiens problemstilling, har vi undersøkt hvordan oppstartsaktivitetene i verktøyet ble opplevd av ledere, teammedlemmer og en fasilitator. Vi ønsket å se nærmere på hvordan informantene opplevde oppstartsverktøyet og hvilke forhold som påvirket deres opplevelse. Intensjon bak å ta i bruk oppstartsverktøy er en ting, og opplevelsen til teammedlemmene kan være en annen. Derfor er det spennende for oss å snakke direkte med informanter som har bred erfaring med benyttelse av oppstartsverktøy, og utvide forståelsen av hvordan man kan lykkes med oppstartsverktøy.

1.3 Struktur

Selve oppgaven består av seks hovedkapitler, som hvert består av flere delkapitler. I tillegg er det egne kapitler for referanseliste og vedlegg.

Kapittel 1 er et introduksjonskapittel som tar for seg studiens bakgrunn, formål og problemstilling. Deretter følger kapittel 2, hvilket presenterer teori, forskning og annen litteratur som er sentral for studien. Dette inkluderer teori på team med vekt på å definere team, samt en presentasjon av typiske utfordringer for team, og hvordan teamledelse passer inn i dette. Videre behandles teori om teamutvikling, i form av faser team beveger seg gjennom, med oppstartsfasen i fokus. Deretter presenteres tidligere forskning på oppstartsaktiviteter, der vi viser til deres rolle og effekt, samt en eksemplifisering av oppstartsaktivitet i form av teamkontrakt. I kapittel 3 redegjøres det for studiens forskningsmetode, hvilket inkluderer studiens forskningstilnærming og design. I tillegg beskrives datainnsamlingens utvalg, metode og gjennomføring. Det redegjøres også for dataanalysens gang, før forskningskvalitet og forskningsetikk drøftes ved å evaluere benyttet metodikk og presentere etiske retningslinjer som er hensyntatt. Kapittel 4 presenterer studiens funn, før disse drøftes opp mot problemstillingen og eksisterende teori i kapittel 5. I denne diskusjonen inkluderes teoretiske og praktiske implikasjoner av studien, i tillegg til en presentasjon av begrensninger og forslag til videre forskning. Avslutningsvis, i kapittel 6 konkluderes det for studien.

2. Teori

Ettersom denne studien har som formål å belyse sammenhengen mellom oppstartsaktiviteter og hvordan team kan lykkes med disse har vi valgt å ta utgangspunkt i litteratur om team, kjente utfordringer team møter på og teamutvikling. Videre skal vi presentere eksempler på oppstartsaktiviteter som teamkontrakt, og forskning som er gjort på sammenhengen mellom disse og teams oppstartsfasen og utvikling.

2.1 Team

Å jobbe i team har blitt en del av arbeidshverdagen, og er noe de fleste har et forhold til. I tråd med at flere og flere arbeidsplasser har behov for å løse komplekse problemer, blir det mer naturlig at man benytter team fremfor å jobbe individuelt. Da er det viktig å ha en forståelse for hva som gjør at noen team lykkes, mens andre sliter med utfordringer og friksjon ved samarbeidet. Det er særlig interessant å studere hva man kan gjøre allerede ved sammensetningen og oppstarten som kan føre til at team blir mer effektive. For å forstå dette nærmere skal vi først definere hva vi legger i begrepet team, samt presentere kjente utfordringer som team kan støte på og hva som menes med effektive team.

2.1.1 Definisjon av team

Vi har valgt å benytte en definisjon som både er tydelig og favner bredt, gitt av Thompson (2018). Her betegnes et team som en gruppe personer som forsøker å kombinere sin innsats for å nå felles mål, og er gjensidig avhengige av hverandre når det kommer til informasjon, ressurser og evner (Thompson, 2018). Som et supplement til sin definisjon tilbyr Thompson også fem sentrale kjennetegn; felles mål, gjensidig avhengighet, avgrensning, stabilitet og mandat. Altså kjennetegnes team av: (1) at de har et mål som de skal oppnå, og er grunnen til at de er satt sammen; (2) teammedlemmene er avhengige av hverandre for løse oppgaven og konsekvensene av arbeidet bæres av alle; (3) det er en tydelig avgrensning som definerer hvem som er med, og ikke med, i teamet som medlemmene er klar over; (4) det foreligger en langsiktighet i dedikasjonen til teammedlemmene, altså lav grad av utskiftning; og til slutt er det (5) avgjørende at teamet har mandat til å styre sine egne prosesser og arbeid.

Ifølge Thompson (2018) kan størrelsen på team kan ha påvirkning på teamets prestasjon. Størrelsen avhenger av hvilken oppgave som skal løses og hva denne krever, noe som kan

være utfordrende å bedømme i forkant. Team varierer ofte fra tre til ti personer, og størrelsen påvirker relasjonene mellom teammedlemmene (Hjertø, 2013). Om teamets antall medlemmer strekker seg til flere enn ti, er sannsynligheten høy for at medlemmene har overlappende kompetanse. Tommelfingerregelen til Thompson er at et teams ideelle størrelse er færrest antall medlemmer som kan løse oppgaven (Thompson, 2018). Det er gjort forskning på teamsammensetning, og om det finnes en vinneroppskrift for å sette sammen gode team. Blant annet Googles «Project Aristotle» som målte sammensetning opp mot resultater i egne team (Duhigg, 2016) og ble overrasket over at de ikke fant noen korrelasjon mellom sammensetning og effektivitet, men at det kritiske for suksess var hvorvidt teamene klarte å skape psykologisk trygghet. Ettersom de fleste team ikke selv kan kontrollere sammensetning og organisasjoner ofte har begrensede ressurser, kan det være en fordel at det later til å være viktigere å se på hvordan team jobber sammen, enn hvem som er satt sammen.

Selv om team skal jobbe sammen for å nå et felles mål og er gjensidig avhengig hverandre, er det likevel hierarkiske strukturer i de fleste team. Den mest vanlige struktureringen av team er lederstyrte team der lederen har ansvaret for å utarbeide mål, strategier og funksjoner for teamet (Thompson, 2018). Selvstyrte team har blitt mer vanlig i nyere tid, og er som regel også organisert med en leder. Forskjellen er at teammedlemmene i selvstyrte team har større påvirkning på hvordan teamet skal løse oppgaven og valg av fremgangsmåte (Hjertø, 2013). Hvorvidt et team er selvstyrt eller lederstyrt avhenger derfor av hvilket mandat lederen har, og hvor stor grad av involvering det er av teammedlemmene i selve planleggingen, og ikke kun utførelsen, av problemløsningen.

Altså finnes det mange ulike team, og måter å organisere dem på. Kjernen av hva som forener team er deres felles mål, og den gjensidige avhengigheten av hverandre som ligger til grunn som en forutsetning for at de skal kunne oppnå dette.

2.1.2 Utfordringer i team

Det er lett å tenke at team er mer effektive enn individet, og at man er «sterkere sammen». Likevel finnes det forskning som avkrefter dette ved å synliggjøre at produktiviteten per individ går ned når man jobber sammen i team, også kalt sosial loffing (Karau & Williams, 1993). Dette tyder på at samtidig som team kan skape gevinster ved å løse komplekse problemer, kan det også skape gnisninger som svekker den samlede produktiviteten.

Utfordringer i team er så forskjellige og unike som medlemmene selv, likevel er det noen kjerneproblemer som går igjen (Schei & Sverdrup, 2019). Kellogg School of Management gjennomførte en undersøkelse om hva som ble oppfattet som de mest frustrerende aspektene med teamarbeid (Thompson, 2018). De fire mest hyppige svarene var utfordringer tilknyttet mål, motivasjon, koordinering og kreativitet.

Frustrasjonen rundt uklare mål er særlig interessant, ettersom det felles målet ligger til grunn for selve teamdefinisjonen og skal være det som fører dem sammen. Team som klarer å forenes rundt felles mål presterer bedre (Thompson, 2018). Likevel kan team oppleve uklarhet i hvorfor de er satt sammen, og hvilke problemer de skal løse (Schei & Sverdrup, 2019). Hackman benytter uttrykket «compelling direction» for å beskrive mål som en felles retning, og poengterer at denne er avgjørende for at team skal lykkes og for å unngå at teammedlemmene følger sine egne agendaer (Coutu, 2009).

I tillegg til uklarhet rund hvilken oppgave teamet skal løse, kan det oppstå frustrasjon knyttet til hvordan de skal løse denne. Koordinering er sentralt for at teamet skal oppnå gode resultater, ettersom det legger til rette for at teammedlemmene kan kombinere sine ferdigheter (Schei & Sverdrup, 2019). Med koordinering menes planleggingen av rekkefølge og tidspunkt for ulike aktiviteter som er avhengige av hverandre (Marks et al., 2001). Årsaker til frustrasjon rundt koordinering kan stamme fra blant annet dårlig kommunikasjon og uklare roller (Steiner, 1972). Altså vil en avklaring av roller og god kommunikasjon kunne legge til rette for bedre koordinering. Forskning viser at oppstartsaktiviteter kan benyttes til å legge til rette for god koordinering gjennom utarbeidelse av blant annet handlings- og samhandlingsplaner (Mofoss et al., 2012). Dette kommer vi tilbake til i presentasjon av oppstartsaktiviteter.

Tilstrekkelig motivasjon kan også være en stor utfordring for team, ettersom måloppnåelsen avhenger av at alle bidrar med sine ressurser for å løse den felles utfordringen. Ifølge Thompson (2018) er teammedlemmer mer villige til å investere i en felles oppgave dersom de ser sine bidrag som avgjørende for å oppnå et resultat som har personlig verdi for dem. Altså kan det være avgjørende for å opprettholde en stabil motivasjon i teamet at man ikke bare forstår hva målet er, men at man også opplever det som meningsfullt og i tråd med egne verdier.

Kreativitet i team kan defineres som produksjon av nye og nyttige idéer (Amabile, 1997). Ettersom team som regel er satt sammen for å løse komplekse problemer, er kreativitet en viktig del av teamarbeidet. En kjent utfordring er at det i team er en tendens til at idégenerering hemmes, som kan komme i veien for teamets kreativitet (Schei & Sverdrup, 2011). Altså kan mennesker når de er samlet i team frembringe færre idéer enn de i sum ville gjort individuelt.

Et teams effektivitet beskriver i hvilken grad det er overensstemmelse mellom de målene teamene har, og de resultatene man faktisk oppnår (Bang, 2008). Som nevnt finnes det utfordringer de fleste team støter på, og disse kan svekke effektiviteten til team. De mest effektive teamene vil være grupper som klarer å utnytte de samlede ressursene i teamet på en hensiktsmessig måte, slik at de oppnår deres felles mål.

Det kan være krevende å sette fingeren på hvorfor noen team er mer effektive enn andre, og hva som gjør at noen møter større utfordringer. Bang (2008) definerer teamprosesser som alle de handlingene som forekommer når teamet anvender sine ressurser for å nå felles mål. Eksempler på dette er kommunikasjon, konflikthåndtering, problemløsning, planlegging og koordinering (Fraser, 2009). Steiner (1972) har presentert en modell kalt teameffektivitetsligningen. Denne sier at et teams effektivitet er teamets potensielle effektivitet minus trusler, også kalt prosessstap, pluss synergier, også kalt prosessgevinst. Ved denne logikken er det altså truslene og synergiene som påvirker teamets effektivitet, slik at man kan påvirke denne ved å skape synergier eller eliminere trusler. På denne måten henger teamprosesser sammen med utfordringer, og kan bidra til å forklare hvorfor noen team er mer effektive enn andre. I teameffektivitetsligningen vil utfordringer tilknyttet teamprosesser føre til prosessstap. Eksempler på disse kan være utfordringer vi har nevnt tidligere, eksempelvis kan dårlig målforståelse svekke teamets effektivitet. På samme måte vil en prosessgevinst som f.eks. god koordinering øke teamets effektivitet.

Om man prøver å påvirke et teams effektivitet positivt, vil det være nødvendig å forstå at team kan møte på ulike utfordringer. Det er også en fordel å kjenne til utfordringer som går igjen, slik at man er bevisst på disse og hvordan man kan forebygge mot, eller møte de, på en god måte.

2.1.3 Teamledelse

Som tidligere nevnt har de fleste team, også selvstyrte, ledere. Ansvar for å bygge sterke team som kan møte utfordringer og holde effektiviteten opp hviler derfor naturlig på teamets leder. Hva som ansees som god ledelse har over tid endret seg fra å være mer oppgavefokuset til mer relasjonsbasert, som igjen krever mer av ledere (Northouse, 2019). Ifølge Levin & Rolfsen (2015) handler god teamledelse om å bygge tillit og respekt mellom teamleder og de resterende teammedlemmene, ettersom en god relasjon er avgjørende for teamets effektivitet. At teamledelse påvirker teamets prosesser og effektivitet støttes av forskning på team. Blant annet har studier funnet at kompetent ledelse kan redusere hemming av idégenerering, som bidrar til kreativitet i teamet, som igjen er et kjennetegn for effektive team (Schei & Sverdrup, 2011).

Hackman (2005) presiserte at ledere ofte feilslått antar at man kan skape team ved å sette sammen en gruppe mennesker. Videre utdyper han at ledere aktivt må definere rammene for teamarbeidet og hvilke oppgaver teamet er felles ansvarlige for å løse, samt gi dem et tilstrekkelig mandat og autonomi for at de skal kunne jobbe effektivt (Hackman, 2005). Fra dette perspektivet er lederens rolle avgjørende for teamets effektivitet, og den går ut på å hjelpe teamet å forstå oppgaven, fremfor å være ansvarlig for beslutninger eller detaljstyre arbeidet. Det kan også dreie seg om å hjelpe teamet å avdekke de styrkene de har ved hjelp av refleksjon, som Hackman (2005) refererer til som «coaching». Ifølge ham kan ledere fungere som en «coach» i egne team. «Coaching» kan også beskrives som en direkte interaksjon med et team, der hensikten er å hjelpe medlemmene å bruke sine kollektive ressurser for å nå teamets mål (Hackman & Wageman, 2005). Dette kan innebære å hjelpe teamet til å reflektere for å gjøre dem mer bevisste på egne styrker som kan benyttes til å løse oppgaven.

2.2 Teamutvikling

En forståelse rundt hvordan team utvikler seg over tid danner grunnlaget for å forstå hvordan oppstartsaktiviteter kan påvirke oppstartsfasen, og hvordan dette igjen påvirker teamet gjennom dets levetid. I dette delkapitlet skal vi presentere teori om teamutvikling og Tuckmans 5-steps modell som eksempel på ulike faser team går gjennom, før vi presenterer teori om oppstartsfasen i team og hvilken betydning denne har for teamet videre.

2.2.1 Teamutvikling

Det finnes omfattende forskning på hvordan team utvikler seg over tid, og flere teorier om faser som repeterer seg på tvers av team. En av de tidligste teoriene er Tuckmans (1965) modell som bygger på de fire stegene, “forming”, “storming”, “norming”, and “performing”. Grunnlaget for utformingen av modellen var 50 tidligere publiserte studier om utvikling i mindre grupper. Tuckman bygget videre på sin egen modell i 1977 ved å legge til et femte steg «adjourning», som beskriver opphørsfasen til teamet (Tuckman & Jensen, 1977). Flere teorier beskriver en lignende utvikling om at team i sin utvikling går gjennom ulike faser fra de møtes til de oppløses, blant andre McGrath (1984) og Lacousiere (1980). Tuckmans modell har siden blitt kritisert, ettersom studier har vist at team ikke nødvendigvis følger denne kronologiske sekvensen av faser (Kuipers & Stoker, 2009). Det viser seg at teamutvikling kan være mer flytende, og vanskeligere å beskrive i tydelige faser.

Gersick (1988) presenterte et mer dynamisk alternativ, «punctuated equilibrium» modellen, som tar høyde for at teamets utvikling kan påvirkes av endringer og bevissthet på tidsfrister. Her presenteres det som teamets utvikling skjer stegvis, ved at teamet øker produktiviteten sin underveis i prosjektet når de blir mer bevisst på at fristene nærmer seg. Altså kan team utvikle seg ulikt, og være mer påvirket av ytre faktorer enn at de går gjennom sekvensielle faser. I denne modellen legges det også stor vekt på at det som skjer i teamets første møte har stor påvirkning på normene som varer ut teamets levetid. Normene som utvikles ved oppstarten vil særlig prege teamet gjennom den første fasen. I skifte fra en fase til en annen oppstår det turbulens i overgangen, som kan lede til endring av eksisterende normer og utvikling av nye. Selv om Gersicks (1988) og Tuckmans (1965) modeller skiller seg fra hverandre, er de begge tydelig på at oppstartsfasen til team er avgjørende for normdannelse og videre samarbeid.

2.2.2 Oppstartsfasen

Forskning tyder på at oppstartsfasen har stor påvirkning på videre samarbeid i teamet (Mathieu & Rapp, 2009; Coutu, 2009). Dette kommer av at oppstartsfasen er teamets første møte, og derfor grunnleggende for videre samarbeid. Oppstartsfasen rommer flere av Tuckmans faser, «forming», «norming» og «storming», og er samlebetegnelsen på den fasen før teamet blir fullt «performing». Denne oppstartsfasen i teamarbeid er helt fundamental, både fordi den gir teamet en retning og fordi den definerer sentrale normer for samhandling

(Schei & Sverdrup, 2019). Altså skjer det mer under det første møtet enn det som blir nedskrevet i referatet, og som påvirker teamet i hele dets levetid. Det er også studier som viser til at ufullstendige oppstarter kan få langvarige, negative konsekvenser for teamarbeidet (Hackman, 2002; Mathieu & Rapp, 2009; Schei & Sverdrup, 2019). Dette kan blant annet dreie seg om uklare mål og normer som forhindrer at team jobber effektivt.

Normer kan beskrives som en felles standard for oppførsel som forventes av gruppe-medlemmer (Thompson, 2018). Allerede ved teamets første møte vil normer begynne å forme seg på bakgrunn av hvordan teammedlemmene interagerer med hverandre (Mofoss et al., 2012). Dannelsen av normer skjer uavhengig om man er bevisst på det eller ikke, og kan være krevende å endre på. Et fellestrekk ved suksessfulle team er at de klarer å etablere normer som oppfordrer til høy prestasjon (Wheelan, 2016). Derfor kan det være ønskelig for organisasjoner å ta eierskap til oppstarten, for å prøve å bidra til dannelse av normer som bidrar til at teamene blir mer effektive. For å lykkes med dette må man ha en forståelse av hvordan man strukturert og systematisk kan jobbe med å påvirke normdannelse allerede i teamets oppstart (Thompson, 2018). Dette skal vi se nærmere på i presentasjonen av oppstartsaktiviteter.

Som tidligere nevnt kan ledere påvirke teamet sitt gjennom «coaching» (Hackman, 2005). Da er det særlig interessant at Hackman (2004) viser til at det er flere anledninger hvor team er spesielt mottakelige for «coaching», deriblant i teamets oppstartsfase. Dette skaper muligheter for at ledere kan ha stor påvirkning på teamet, og være behjelpelige med å bygge forståelse for teamets oppgave og rammer. Videre skal vi se på oppstartsaktiviteter, som tilrettelegger for at ledere kan ha en strukturert tilnærming til å «coache» teamet.

2.3 Oppstartsaktiviteter

Hittil har vi presentert teori og tidligere forskning som antyder at oppstartsfasen har stor påvirkning på team, også på lang sikt, og at det er mulig for ledere og team å benytte denne fasen til å danne et godt grunnlag for videre teamarbeid. En måte å gjøre dette på, er å benytte oppstartsaktiviteter. For å få en bedre forståelse av oppstartsaktiviteter skal vi først presentere oppstartsaktiviteters rolle og formålet med å introdusere disse i oppstartsfasen til team. Videre vil vi presentere teamkontrakt som et eksempel på en oppstartsaktivitet, og elementer den inneholder som går igjen i oppstartsaktiviteter. Videre vil vi presentere eksempler på oppstartsverktøy og hvordan de blir benyttet i praksis, og studier som har fulgt

team som tar disse i bruk. Avslutningsvis vil vi oppsummere hva vi hittil vet om oppstartsaktiviteter, samt hva vi enda ikke vet om hvordan disse påvirker teams oppstartsfasen og langsiktige effektivitet.

2.3.1 Oppstartsaktiviteters rolle

Som nevnt har oppstarten stor påvirkning på teamet også på lang sikt, og oppstartsaktiviteter har som formål å påvirke teamet positivt ved å danne et godt grunnlag for videre samarbeid. Hackman (1987) antyder at den enkleste måten å påvirke et teams oppstart er gjennom eksplisitte diskusjoner. Altså må teamet sette ord på det usagte, og være tydelige på hvilke forventninger de har til hverandre. På denne måten kan diskusjon påvirke hvilke normer teamet etablerer. Eksempler på temaer som bør diskuteres i oppstartsfasen kan være deltagelse, tilbakemeldinger, beslutningstaking og oppmøte (Assmann, 2009). Formålet med oppstartsaktivitetene er å forsøke å redusere, eller eliminere «storming» fasen, slik at teamet raskere går over i «performing» fasen.

Oppstartsaktiviteter kan brukes til å diskutere «teamwork», hvordan man skal jobbe sammen, og «taskwork», hva man skal gjøre (Fisher, 2014). Disse kategoriene skiller seg fra hverandre ved at «teamwork» inkluderer normer, spilleregler, roller og ansvarsområder, mens «taskwork» angår mål og hvilke strategier teamet skal benytte for å nå disse (Mathieu & Rapp, 2009). Samlet gir diskusjoner rundt disse områdene et godt grunnlag for videre teamarbeid. (Mofoss et al., 2012).

2.3.2 Teamkontrakt

Videre skal vi se på teamkontrakter, som er et eksempel på et oppstartsverktøy, og hvordan disse bidrar til å styrke team i oppstartsfasen. Utarbeidelse av en teamkontrakt er et eksempel på en oppstartsaktivitet. Teamkontrakten er et skriftlig dokument som beskriver teamets oppdrag og hvordan dette skal løses (Wilkinson & Moran, 1998). Likevel er det ikke nødvendigvis så viktig at det nedskrives, men at innholdet i kontrakten diskuteres og bestemmes av medlemmene (Deane et al., 1997). Dette tyder på at nytteverdien for teamet ligger i arbeidet med utarbeidelsen av teamkontrakten, og diskusjonene det legges til rette for. Teamkontraktens formål er å avklare forventninger og gjøre sentrale deler av den psykologiske kontrakten mer eksplisitt (Schei & Sverdrup, 2019). Psykologiske kontrakter kan defineres som et individs antagelser om vilkårene og betingelsene i en gjensidig avtale mellom seg selv og andre (Rousseau, 1989). Altså kan teamkontrakten avdekke usagte

forventninger teamet har til hverandre, og eventuelle forskjeller i teammedlemmenes individuelle antagelser. Dette kan føre til at man unngår overraskelser som blusser opp «storming» fasen, og at teamet har en kortere oppstartsfase.

Som vi har vært inne på tidligere, oppstår det normer allerede i teams første møte. Av denne grunn kan det være hensiktsmessig å skrive teamkontrakt i oppstartsfasen, gjerne allerede på første møte. Ettersom teamkontraktens hensikt er å legge til rette for samarbeid gjennom hele teamets levetid, er det naturlig å anta at den kan bidra mest når den utarbeides tidlig i teamets utvikling (Cox & Bobrowski, 2000). Likevel er det mulig å dra nytte av teamkontrakter også for etablerte team. Et team kan i prinsippet når som helst «restarte» og evaluere hvordan de fungerer, samt diskutere og definere spillereglene som skal gjelde for tiden fremover (Schei & Sverdrup, 2019). I utarbeidelsen av en teamkontrakt kan leder og teammedlemmer også diskutere eksisterende og fremvoksende normer opp mot felles mål (Sundstrom et al., 1990). Det er ikke gitt at forventninger og spilleregler er tydelige for alle teammedlemmene kun fordi de er ferdige med oppstartsfasen, og det kan derfor være nyttig med avklaring også for etablerte team.

Innholdet i teamkontrakten kan variere, men bør inkludere både en handlingsplan og en samhandlingsplan (Mofoss et al., 2012). En handlingsplan er en helhetlig, gjennomtenkt plan for hva teamet skal gjøre som utarbeides i forkant av arbeidet (Mathieu & Rapp, 2009). Dette inkluderer teamets mål og strategi. Samhandlingsplanen kan være mer krevende å utarbeide, ettersom den i tillegg til roller og ansvarsområder også inkluderer normer og spilleregler for hvordan teamet ønsker å jobbe sammen (Mathieu & Rapp, 2009). En enkel måte å beskrive disse planene er ved å igjen benytte begrepene «taskwork» og «teamwork». Handlingsplanen tar for seg «taskwork», hva teamet skal gjøre, og «teamwork», hvordan teamet skal jobbe sammen (Mofoss et al., 2012). Diskusjon av disse to hovedmomentene går igjen i ulike oppstartsaktiviteter. Utover handlings- og samhandlingsplan kan det være nyttig at teamkontrakter inkluderer punkter om beslutningskriterier, regler for tilbakemelding, konflikthåndtering, evaluering og medlemmenes styrker og svakheter (Schei & Sverdrup, 2019). Fokuset på medlemmenes styrker og svakheter er interessant, ettersom det skiller seg ut fra de øvrige punktene ved at det handler om de individuelle medlemmene fremfor samhandling og teamets prosesser.

Start smart er et oppstartsverktøy som baserer seg på forskning om teamkontrakter og inkluderer momenter som går igjen i oppstartsaktiviteter (Start smart, 2022). Her er det lagt

opp til at medlemmene første skal presentere seg selv og den «personlige bruksanvisningen» de har laget for å beskrive seg selv, før de går videre til å utarbeide en teamkontrakt. Denne personlige bruksanvisningen inkluderer beskrivelse av egne styrker og svakheter, motivasjon og erfaringer fra tidligere teamarbeid. Dette kan bidra til at medlemmene raskere blir kjent med hverandre, og at denne perioden før teamet går over i «performing» fasen blir kortere.

I flere oppstartsverktøy som Start smart (2022) og Team Canvas (2022) følger det med instruksjoner til den som skal lede prosessen. Team Canvas er et oppstartsverktøy utviklet av Alex Ivanov og Mitya Voloshchuk i 2015, og baserer seg på oppsettet til det populære «Business Model Canvas» designet av Alex Osterwalder (Team Canvas, 2022). Team Canvas er designet for å tilrettelegge for gode diskusjoner om de samme momentene som en teamkontrakt. I begge disse eksemplene legges det opp til at en person skal lede økten og at det er nødvendig at denne forbereder seg i forkant av møtet. Dette kan være lederen selv eller en ekstern fasilitator. God fasilitering kan hjelpe teammedlemmene å bli bedre kjent med hverandre, skape gode relasjoner og etablere en felles forståelse av teamets mål (Buchel, 1996). Det finnes også funn i tidligere masteroppgaver i RaCE forskningsgruppen på Norges Handelshøyskole som tyder på at teammedlemmer ser verdien av å ha en ekstern fasilitator, ettersom denne kan bidra til å skape konstruktive diskusjoner og bistå med navigering av oppstartsverktøyet (Fjell & Tollefsen, 2021).

2.3.3 Effekt av oppstartsaktiviteter

Ettersom formålet med oppstartsaktiviteter er at de skal påvirke team positivt, er det relevant å se om dette støttes av forskning. Det finnes studier som viser til en positiv sammenheng mellom oppstartsaktiviteter og teamenes oppnådde resultat. Blant annet fant Mofoss et. al (2012) at oppstartsaktiviteter var avgjørende for både tilfredsheten og effektiviteten i konsulentteam. Mye av forskningen på oppstartsaktiviteter tar utgangspunkt i studentteam og tyder på at team med teamkontrakter gjør det bedre og er mer fornøyde enn andre team (Schei & Sverdrup, 2019). Da Mathieu & Rapp (2009) forsket på studentteam fant de at team som benyttet oppstartsaktiviteter til å diskutere «teamwork» og «taskwork» hadde en høyere effektivitet også på lang sikt.

En annen studie benyttet over hundre studentteam for å studere bruk av teamkontrakt opp mot andre aktiviteter i teamets oppstart for å sammenligne deres effekt (Schei & Sverdrup, 2019). Dette ledet til et interessant funn av at teamene som utarbeidet en teamkontrakt og

diskuterte tidligere erfaringer med teamarbeid presterte bedre enn de som bare ble stilt enten oppgaverrettede, eller relasjonsrettede spørsmål. Dette kan tyde på at det kan være virkningsfullt å kombinere spørsmål tilknyttet oppgave, hva skal teamet gjøre, og relasjon, hvordan skal teamet jobbe sammen. Dette støttes av funnene til Mathieu og Rapp (2009) på studentteam, der de som både brukte tid på handlingsplan og samhandlingsplan gjorde det best.

At majoriteten av forskning på teamkontrakter er gjort på studentteam har blitt kritisert, ettersom flere har påpekt at dette kan svekke overførbarheten til andre typer team (Scholda, 2020). Det er rimelig å anta at team i arbeidslivet kan møte ulike utfordringer enn studentteam og noe av kritikken retter seg mot at tidligere studier har unnlatt å adressere, eller undervurdert omfanget av dette i sine generaliseringer (Compeau et al., 2012). Altså sår dette tvil om hvorvidt resultatene som tyder på at studentteam blir mer effektive ved bruk av oppstartsaktiviteter også er relevante for team i andre kontekster. Likevel finnes det også forskning gjort på team i arbeidslivet som støtter opp under funn fra student team. Blant annet på et team i helsesektoren, som opplevde en bedring i samarbeidet etter bruk av teamkontrakt (Pilette, 2017). Dette inkluderte blant annet økt motstandsdyktighet i møte med utfordringer og bedre forskjellighetsutnyttelse. To masteroppgaver i forskningsprosjektet RaCE har tidligere studert team i arbeidslivet som har tatt i bruk Start smart og hvordan dette påvirket oppstarten. Fjell og Tollefsen (2021) fant at bruken av Start smart førte til en økt bevisstgjøring på teamets styrker og svakheter som fremsto for medlemmene som nyttig for videre samarbeid. Dette støttes av Langøy og Sangolt (2021) som fant at oppstartsverktøyet bidro til at medlemmene raskt ble godt kjent med hverandre, som skapte en trygghet og ro, som igjen førte til at de kom raskere i gang med oppgavene sine.

Altså er det funn som tyder på at det er grunnlag for optimisme når det kommer til oppstartsaktiviteters rolle i å bygge gode team. Det meste av forskning er gjort på teamkontrakter, og derfor er dette oppstartsverktøyet et godt utgangspunkt for å få en bedre forståelse av en strukturert tilnærming til teamoppstart.

2.4 Oppsummering av teori

I dette kapitelet har vi fremlagt eksisterende litteratur på team. Vi har også sett på ulike utfordringer de fleste team støter på, teamledelse og hvordan oppstarten kan ha stor påvirkning gjennom teamets levetid. Videre har vi presentert litteratur på

oppstartsaktiviteter, deres formål og forskning som indikerer at de kan ha positiv påvirkning på team.

Vår studie tar utgangspunkt i eksisterende litteratur om team og oppstartsaktiviteter, og har som formål å bygge videre på dette for å skape en dypere forståelse av relasjonen mellom team og oppstartsaktiviteter. Det er tidligere gjort studier på effekt av oppstartsverktøy, men denne forskningen er hovedsakelig gjort på studentteam og vi vet mindre om hvordan slike oppstartsaktiviteter påvirker team i etablerte organisasjoner. Likevel finnes det kvalitative masteroppgaver som har fulgt team i modne organisasjoner tett, og disse tyder på at funnene fra kvantitative studier på studentteam kan være overførbare til team i arbeidslivet. Det er fortsatt få studier angående hva som skjer med teamet ved benyttelse av en oppstartsaktivitet, og hvordan selve gjennomføringen påvirker den opplevde nytten. Ved å studere en bedrifts erfaring med introduksjonen av et oppstartsverktøy håper vi å både utvide forståelsen av opplevelsen av å ta i bruk oppstartsverktøy, og hvordan dette kan gjøres på en god måte. Dette kan også hjelpe oss å forstå hvordan det påvirker team og belyse utfordringer knyttet til den praktiske gjennomføringen. Vi håper også at dette bedriftsperspektivet på oppstartsverktøy kan hjelpe oss å belyse hvilke faktorer som kan påvirke kvaliteten på bruk av oppstartsverktøy i team i arbeidslivet.

3. Metode

I dette kapitlet skal beskrive og begrunne de metodiske valgene foretatt for å besvare studiens forskningsspørsmål. Innledningsvis redegjør vi for valget av induktiv tilnærming til teoriutvikling, kombinert evaluerende og eksplorerende forskningsdesign, samt kvalitativ metode. Videre gis det en kort presentasjon av studiens kontekst, for å gi en bedre forståelse av informantene i studien. Deretter beskrives datainnsamlingsprosessen, der vi har benyttet semistrukturerte dybdeintervjuer. Videre gjennomgås metoden for dataanalyse i detalj. Avslutningsvis foretas en vurdering av forskningskvalitet, i form av studiens troverdighet, overførbarhet og pålitelighet, i tillegg til at studiens etiske aspekter utdypes.

3.1 Forskningstilnærming

Forskingstilnærming velges basert på studiens hensikt, og påvirkes derfor av hva en ønsker å undersøke og hvordan. Det skilles mellom tre ulike tilnærminger, hvilket er deduksjon, induksjon og abduksjon (Saunders et al., 2019). For vår studie opplevdes det som naturlig å innta en induktiv tilnærming til teoriutvikling. Dette impliserer at vi utforsker og innhenter data om studiens fenomen, for så å utvikle eller videreutvikle teori (Saunders et al., 2019).

Valget av en induktiv tilnærming var basert på at det i mindre grad foreligger teori tilknyttet hvordan bruken av oppstartsverktøy i team oppleves. Ifølge Saunders et al., (2019) er induksjon en velegnet tilnærming for fenomener det er mindre forsket på. Tilnærmingen tillater oss en svært åpen og fleksibel datainnsamlings- og analyseprosess, med liten grad av pre-strukturering, slik at tilpasninger kan gjøres underveis i forskningsprosessen (Jacobsen, 2022). Dermed kunne vi initiere forskningen med mest mulig åpent sinn. Dette var hensiktsmessig ettersom vi ønsket å benytte data som grunnlag for å skape forståelse, formulere antagelser og søke etter mening. For å gjøre dette på en god måte, ønsket vi en reell og dyptgående forståelse av informantenes opplevelse av å benytte oppstartsverktøyet. I denne sammenheng er induksjon hensiktsmessig, ettersom en styrke ved tilnærmingen er muligheten til å oppnå innsikt i hvordan informantene tolker sin verden og situasjon (Saunders et al., 2019).

En induktiv tilnærming gir mindre krav til identifisering av eksisterende teori, men forutsetter fortsatt kjennskap til aktuell teori for å formulere problemstillingen (Saunders et

al., 2019). I forkant av datainnsamlingen har vi derfor undersøkt hvilke teorier som kunne være relevante for studien. Samtidig var vi svært bevisste på at forarbeidet ikke skulle farge intervjuguiden i særlig utstrekning, for å unngå at det la føringer for informantenes uttalelser. Dette for å være i tråd med den induktive tilnærmingen, der studien skal være datadrevet og på grunnlag av analyser utforske fenomenet ved å identifisere relasjoner, temaer og mønstre for å bidra til teori (Saunders et al., 2019).

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesignet er den overordnede planen for hvordan vi skal belyse og besvare problemsstillingen (Saunders et al., 2019). Hva som er et hensiktsmessig forskningsdesign avhenger av studiens formål, som kan være eksplorerende, beskrivende, forklarende eller evaluerende, eller en kombinasjon av disse (Saunders et al., 2019). For vår studie oppleves det som naturlig å benytte et kombinert design, som er både eksplorerende og evaluerende.

Eksplorerende design kjennetegnes av at forskningsprosessen initieres med et bredt fokus, som deretter snevres inn når datagrunnlaget vokser og forståelsen for fenomenet utbedres (Saunders et al., 2019). Vi opplevde dette som hensiktsmessig for studien, ettersom vi ønsket å benytte åpne spørsmål for å oppnå økt innsikt i, og forståelse av, hvordan bruken av et oppstartsverktøy i team oppleves. Selv om fokuset lå på å undersøke informantenes opplevelser tilknyttet bruken av oppstartsverktøy, var ikke problemstillingen ferdigformulert ved studiens oppstart. Et eksplorerende design åpner for muligheten til å foreta tilpasninger og endringer underveis i forskningsprosjektet (Saunders et al., 2019). Dermed kunne vi justere studiens retning etter hvert som data ble hentet inn og ny informasjon framkom. Denne fleksibiliteten opplevdes som svært hensiktsmessig, ettersom interesseområdet vårt var relativt utforsket og problemstillingen ikke var klart definert da datainnsamlingen begynte. Blant annet siktet vi oss underveis i datainnsamlingen mer inn mot hva informantene opplevde som sentrale momenter for å lykkes med oppstartsverktøyet. I tillegg gjorde fleksibiliteten i designet at vi hadde muligheten til å nærmere undersøke fasilitatorrollen i et fasilitator intervju, da denne pekte seg ut som interessant i samtlige foregående intervjuer.

I tillegg hadde forskningen vår et delvis evaluerende design, ettersom vi innledningsvis søkte å innhente erfaringer med oppstartsverktøyet for å finne ut hvor godt det opplevdes å fungere. En evaluerende studie kan gi et teoretisk bidrag ved å vektlegge hvor effektivt noe

er og/eller hvorfor (Saunders et al., 2019). Da vår interesse lå i hvordan informantene opplevde bruken av oppstartsverktøyet, var det evaluerende formålet rettet mot hvordan og hvorfor verktøyet oppleves slik det gjør, heller enn en effektivitetsvurdering.

3.3 Forskningsmetode

I forskning skiller det mellom kvantitativ og kvalitativ metode, men det er også mulig å benytte en kombinasjon (Saunders et al., 2019). På bakgrunn av den induktive tilnærmingen, samt det eksplorerende og evaluerende designet, fant vi det naturlig å velge kvalitativ metode. Dette impliserer en datainnsamlingsteknikk som frembringer ikke-numeriske data, samt en prosedyre for dataanalyse som bruker slike data (Saunders et al., 2019). I vårt tilfelle har dette vært intervjuer, hvilket utdypes i kapittel 3.6.2.

Kvalitativ metode oppleves som hensiktsmessig for vår studie, ettersom det foreligger mindre kunnskap om opplevelsen av å bruke oppstartsverktøy i team og hva som er sentralt for å lykkes med oppstartsverktøy (Jacobsen, 2022). Vi ønsket å benytte intervjuer for å belyse studiens problemstilling og få en omfattende forståelse av hvordan informantene opplevde bruken av oppstartsverktøyet. Kvalitativ forskning karakteriseres av informantenes meninger og er generelt en god metode for å oppnå dybdeforståelse (Saunders et al., 2019). Metoden lot oss gå i dybden på oppstartsverktøy som fenomen, og søke en detaljert og grundig forståelse av hvordan virkeligheten oppfattes av informantene og hvordan ting henger sammen. Fordelen med kvalitativ metode er at det åpner for ikke-standardiserte data, og med det en interaktiv datainnsamlings- og analyseprosess (Saunders et al., 2019). Dermed kunne vi fange opp personlige refleksjoner fra informantene og forfølge interessant informasjon som kom fram i intervjuer. Etter hvert som nye data og informasjon fremkom, har vi med kvalitativ metode kunnet tilpasse datainnsamling- og analyse underveis i forskningsprosessen (Jacobsen, 2022). Dette var hensiktsmessig siden studiens problemstilling ikke var ferdig formulert da datainnsamlingen begynte, og vi ønsket en åpen tilnærming til ny og interessant informasjon.

Oppsummert har vi altså benyttet en induktiv forskningstilnærming, et evaluerende og eksplorerende forskningsdesign, samt kvalitativ metode. Dette er et åpent forskningsdesign som har gitt oss stor fleksibilitet i forskningsprosessen, hvilket har vært sentralt for å oppnå den ønskede dybdeforståelsen for opplevelsen av å benytte oppstartsverktøy. Muligheten til å tilpasse og endre retning på studien i takt med datainnsamling- og analyse har vært en stor

fordel. På denne måten har vi kunnet gå i dybden på interessante temaer og innhente detaljert informasjon fra intervjuobjektene.

3.3.1 Primærdata

Det skilles mellom primær- og sekundærdata, hvor primærdata betyr data som er samlet inn spesifikt for forskningsformålet (Saunders et al, 2019). Vår studie baserer seg i all hovedsak på innsamling av primærdata gjennom intervjuer, da det forelå lite relevante sekundærdata. Fordelen ved dette er at dataene vi benytter er tiltenkt studien, og dermed skreddersydd til tematikken vi ønsker å undersøke. Samtidig er det tidkrevende å innhente slike data, og det foreligger alltid en risiko for at man ikke får tilgang på tilstrekkelig datamengder (Saunders et al, 2019). I tillegg krever gode primærdata at informantene er ærlige og meddelsomme. Denne problematikken behandles videre i kapittelet om forskningskvalitet.

3.4 Forskningsstrategi

Forskningsstrategien er den planlagte fremgangsmåten for å besvare studiens forskningsspørsmål (Saunders et al., 2019). For å best mulig kunne belyse studiens problemstilling, er det sentralt at valg av forskningsstrategi henger sammen med øvrig forskningsdesign. Som redegjort for, er studien induktiv, kvalitativ og med et eksplorerende og evaluerende formål. Saunders et al. (2019) fremlegger flere strategier som kan benyttes ved et slikt forskningsdesign, men vi har valgt casestudie.

Casestudier er hensiktsmessige for en grundig undersøkelse av et fenomen i dets virkelige omgivelser (Yin, 2019). Caset i en casestudie kan refereres til som en rekke ting, slik som en person, gruppe, organisasjon, endringsprosess eller begivenhet (Saunders et al., 2019). Ettersom vi ønsket å studere benyttelsen av oppstartsverktøy i praksis og fremskaffe dybdekunnskap om hvordan dette opplevdes for informantene, anså vi casestudie som et naturlig valg. Studien har ikke til hensikt å generalisere til populasjonen, men casestudie kan fortsatt generaliseres til teoretiske proposisjoner slik vi ønsker å gjøre (Yin, 2019).

Casestudie som strategi kan være krevende, ettersom det er en intens setting der en må evne å definere, identifisere, få tilgang til og forstå studiens kontekst (Saunders et al., 2019). I casebedriften befinner informantene seg i ulike ledelseskontekster, og har hatt ulike kontekstuelle begrunnelser for å benytte oppstartsverktøyet. Eksempelvis i form av endringer

i teamets sammensetning eller omorganiseringer i bedriften. Imidlertid har de alle til felles at oppstartsverktøyet skal gi teamet en god start, eller restart, ved å gi diskusjoners om bidrar til forventningsavklaringer. Strategien kan også være tidkrevende og resultere i store mengder data for analyse (Yin, 2019). Av denne grunn har vi gjennom studien vært særlig bevisst på å ha en systematisk prosedyre, være nøye i datainnsamling og -analyse, samt etterstrebet at tvetydighet som kunne innvirke på funn og konklusjon ikke påvirket oss (Yin, 2019).

Yin (2019) skiller mellom enkel- og flercasestudier, som kan ha holistisk eller integrert tilnærming. Enkelcasestudie benyttes gjerne i tilfeller hvor det er en unik, uvanlig, avslørende, kritisk eller ekstrem case (Yin, 2019). Etersom vi ønsket å observere og analysere et fenomen få har sett på før på en målrettet måte, opplevde vi enkeltcase som hensiktsmessig (Saunders et al., 2019). Dette tillater oss å gå i dybden på bruken av oppstartsverktøy som fenomen, som det foreligger mindre forskning på. I tillegg har vi valgt en integrert tilnærming, ettersom vi ønsket å undersøke fenomenet fra flere perspektiver (Yin, 2019). Dette impliserer at vi i enkeltcasestudien har analyseenheter på flere nivåer. Vi har studert informanter fra ulike team i samme organisasjon, i tillegg til en fasilitator i organisasjonen. Dermed opplevdes enkeltcasestudie med integrert tilnærming som hensiktsmessig for å få best mulig forståelse for dynamikken i bruk av oppstartsverktøy i sin virkelige kontekst (Saunders et al., 2019).

3.5 Kontekst

Casebedriften er en stor entreprenør som gjennomfører en rekke større bygge- og anleggsarbeid. Bedriften har til enhver tid et stort antall løpende prosjekter og anbud. Majoriteten av de ansatte er tilknyttet ett av de større prosjektene, mens ledere på høyere nivåer gjerne har et bredere spenn i prosjekter de er tilknyttet i form av administrative oppgaver. Før et anleggsprosjekt initieres er det en lengre anbudsfasen, der et team arbeider med å vinne prosjektet. Dersom casebedriften vinner anbudet, vil deler av anbudsteamet overføres til prosjektets ledergruppe sammen med andre ansatte fra bedriften. Ledergruppen for et slikt prosjekt består i mange år, ettersom gjennomføring av bygg- og anleggsprosjekter gjerne er omfattende, og består ofte av individer som har ulik grad av kjennskap til hverandre.

Alle våre informanter satt på lederansvar da de ble intervjuet. Noen er fra ledergruppen i casebedriften, mens andre befinner seg i ledergruppen for et prosjekt eller et ansvarsområde

innen bygg- og anlegg. Etersom prosjektene er anbudsbasert, har mye av arbeidet om hvordan prosjektet skal gjennomføres blitt avklart allerede i anbudsfasen. De fleste prosjektteamene er derfor lederstyrt, ettersom det er lavere grad av involvering av teammedlemmene i hvordan målet skal løses.

Flertallet av intervjuobjektene i studien er ukependlere som bor på brakker, eller nært, det geografiske prosjektområdet. Dette gjør at informantene gjerne tilbringer mye tid sammen med teamet sitt, også utenom arbeidstiden. I tillegg medfører ukependlingen at informantene typisk har lange arbeidsdager fra mandag til onsdag, før de tar tidlig helg på torsdag. Dette, i kombinasjon med høyt tempo i prosjektene, gjør at arbeidsuken er svært intensiv.

3.5.1 Casebedriftens oppstartsverktøy

Vi finner det hensiktsmessig å danne et godt grunnlag for forståelsen av oppstartsverktøyet studien undersøker benyttelsen av. Etersom casebedriften er anonymisert i oppgaven, vil vår beskrivelse av oppstartsverktøyet være relativt overordnet og benytte andre navn og betegnelser enn casebedriften.

Casebedriften benytter et strukturert oppstartsverktøy, hvis formål er å sikre at alle prosjekter får en vellykket ledergruppe. Med andre ord, det er tiltenkt å benyttes av lederteam i bedriften. Verktøyet består av en rekke ulike øvelser, som retter seg mot ulike relevante dimensjoner for teamet. Disse er *oppgaven*, *enkeltindividet* og *teamet*. Verktøyet indikerer ved hvilket tidspunkt de ulike øvelsene skal gjennomføres, og deler dette inn i *en gang ved oppstarten* og *kvartalsvis*. Øvelsene som skal gjennomføres ved oppstarten har til hensikt å utvikle en forståelse og forankre denne i teamet, mens formålet med de kvartalsvis øvelsene er å sjekke status på teamet og etablere veien videre.

Vi har valgt å inkludere noen eksempler på øvelser i oppstartsverktøyet, for å styrke leserens forståelse for verktøyet. Etersom oppstartsverktøyet studien undersøker er svært omfattende, har vi valgt å inkludere øvelsene som hyppigst gikk igjen i intervjusetting. Dette er sentrale, mye brukte øvelser i oppstartsverktøyet og fremstår derfor som mest relevant å inkludere i et utsnitt av verktøyet. Grunnet anonymisering av casebedriften er øvelsene gitt nye navn i oversikten vist ved Figur 1.

| Fokusområde | Øvelse | Hensikt | Resultat |
|-----------------|--------------------------|---|--|
| Oppgaven | Teamets formål | Diskusjon rundt teamets mål og mest sentrale utfordringer | Oppsummeringsnotat, som kan bringes fram når øvelsen gjentas senere i verktøyet. |
| Oppgaven | Handlingsplan | Diskusjon rundt rutiner, kapasitet og hvem som gjør hva | Oppsummeringsnotat |
| Enkeltindividet | Personlig bruksanvisning | Diskusjon rundt styrker, svakheter, kritisk adferd, og hvordan man best kan utnytte hverandres kompetanse | Muntlig oppsummering |
| Teamet | Rolleavklaring | Diskusjon rundt roller, mandat og hva den enkelte trenger av samarbeidet for å utføre egen rolle | Bilder av rollebeskrivelsene utformes og leder oppdaterer organisasjonskartet om nødvendig |
| Teamet | Spilleregler | Diskusjon rundt hvordan en ønsker å jobbe sammen i teamet, normer og spilleregler | Avtale med punkter for teamets spilleregler |
| Teamet | Innsjekk | Diskusjon rundt hvordan teamet ligger an på utvalgte tema, tiltak for forbedring og utvikling | Avtale med punkter for teamets spilleregler |

Figur 1: Noen sentrale øvelser i oppstartsverktøyet

3.6 Datainnsamling

I dette kapittelet gjennomgår og redegjør vi for datainnsamlingsprosessen i studien. I denne studien ønsket vi å samle inn data gjennom den kvalitative metoden semistrukturert dybdeintervju. En slik datainnsamlingsmetode krever tillit og deltakelse, slik at en får tilgang til intervjuobjektens reelle meninger og kan oppnå en dybdeforståelse for forskningsfenomenet (Saunders et al, 2019).

3.6.1 Utvalg

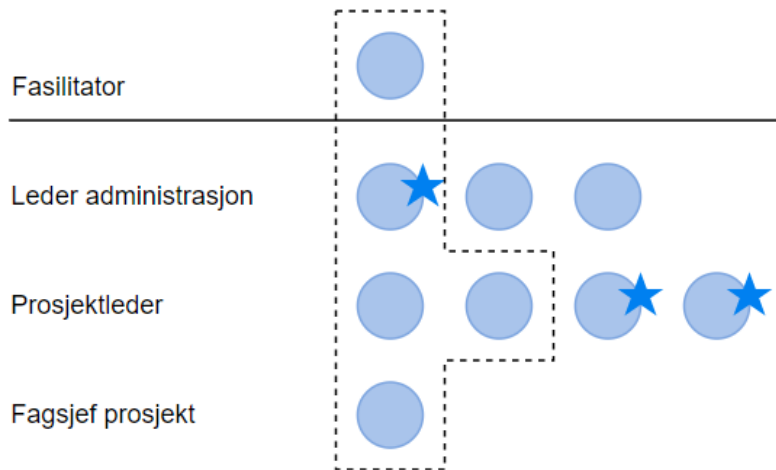
Med studiens utvalg menes hvem forskerne henter informasjon fra for å kunne besvare forskningsspørsmålet (Thagaard, 2018). Vi har i denne studien valgt å fokusere på et mindre utvalg etter som man slik kan oppnå en dybdekunnskap (Saunders et al., 2019). Grunnet begrensede ressurser, var det verken realistisk eller hensiktsmessig at utvalget skulle inkludere alle som har erfaring med verktøyet. I følge (Jacobsen, 2022) bør derfor utvalget bestemmes ut ifra studiens formål. Altså er det nødvendig å sette sammen et strategisk utvalg, hvilket er basert på systematisk valg av informanter med «egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen» (Thagaard, 2018, s. 54).

Ettersom vi i denne studien ønsket å få en bedre forståelse for hvordan benyttelsen av oppstartsverktøyet oppleves, har vi samlet et utvalg bestående av mennesker som har ulik personlig erfaring med bruk av verktøyet. Utvelgelsesprosessen vår har vært det Mason

(2018, som referert i Thagaard, 2018) karakteriserer som organisk praksis. Dette er vanlig for kvalitative studier og betyr at utvalgte informanter suppleres underveis i prosjektet, som følge av informasjon som fremkom tidligere i prosessen. Eksempelvis inkluderte vi et intervju med en fasilitator, da dette tidlig i forskningsprosessen utpekte seg som en interessant rolle. På denne måten kunne vi forbedre utvalgets egnethet for å videreutvikle forståelsen av fenomenet oppstartsverktøy (Thagaard, 2018). Som følge av at utvalget er selektert med utgangspunkt i informantenes hensiktsmessighet for studiens problemstilling, er ikke utvalget representativt for en populasjon (Thagaard, 2018). Dette er vanlig i kvalitative studier, og utdypes i evalueringen av forskningsprosessen.

I rekruttering av informanter er det gjerne hensiktsmessig å gjøre en formell henvendelse innenfor en strategisk setting (Thagaard, 2018). Casebedriften representerte en strategisk setting, da veilederne våre allerede hadde sett den ut grunnet bruken av et svært omfattende oppstartsverktøy. Ettersom studien vår er en del av RaCE, fikk vi etablert formell kontakt med en representant for casebedriften gjennom veilederne våre. Dermed fikk potensielle deltakere informasjon om prosjektet fra vår kontaktperson, og de som var villige til å delta tok kontakt. Dette gjør utvalget vårt til et *tilgjengelighetsutvalg*, da det i stor grad er basert på selvseleksjon (Thagaard, 2018). Dette er et utvalg som er strategisk, ettersom deltakerne representerer relevante egenskaper for problemstillingen og valg av deltakere baseres på tilgjengelighet for oss.

Samlet var det ni informanter som ble intervjuet i en time hver, av disse var tre kvinner og seks menn. Nesten alle hadde ingeniørfaglig bakgrunn. Imidlertid er dette representativt for personer i lederroller i casebedriften, og representerer ikke nødvendigvis en skjevhet i utvalget. De fleste var i midten eller slutten av karriereløpet sitt med lang arbeidserfaring fra bransjen, men to informanter var utdannet innenfor de siste 10 årene med ferske lederroller. Som nevnt må man grunnet begrensede ressurser foreta en vurdering av hvor mange informanter man skal intervjuer. Vi opplevde at etter å ha intervjuet ni informanter var det tydelig at hovedmomenter gikk igjen, og vi nærmet oss det som kan betegnes som en «metningspunkt» i dataene (Thagaard, 2018). Det endelige utvalget for studien illustreres av Figur 2, for å gi et bedre innblikk i informantenes roller.



Figur 2: Studiens utvalg

Som overnevnt inkluderer utvalget ansatte innen ulike fagområder og med ulik plassering i organisasjonshierarkiet. I roller der det kun finnes en informant, er det likevel mange som innehar stillingstittelen i casebedriften, slik at anonymiteten ivaretas ovenfor utenforstående. Imidlertid vil det med et lite utvalg være vanskelig å ivareta fullstendig anonymitet, særlig siden informantene i var en del av samme mailløkke da casebedriftens kontaktperson initierte kontakten (Thagaard, 2018). Imidlertid har vi ivaretatt konfidensialiteten, blant annet ved å randomisere tallene som tildeles informantene når funnene fremstilles. Dette behandles videre i kapittelet om forskningskvalitet.

Stjernene i figuren er for å vise at noen av informantene våre har vært involvert i prosessen med å utvikle oppstartsverktøyet, eller kommet med innspill underveis. Rammen rundt noen av informantene er for å illustrere at flere av våre informanter på intervjutidspunktet jobbet på samme prosjekt. Dette var interessant for å få flere perspektiv på hvordan det opplevdes i et team som aktivt tok i bruk oppstartsverktøyet.

Fasilitator beskriver rollen til en som hjelper team med bruk av oppstartsverktøyet. Dette inkluderer tilrettelegging, møteinnkalling og støtte i ledelse av de ulike øvelsene. I vår casebedrift er fasilitatorene ansatt i HR-avdelingen. Altså er de eksterne i form av at de ikke er en del av teamet og hører til en annen avdeling, ikke at de kommer utenfra organisasjonen.

Ledere i administrasjonen er en gruppe som beskriver litt ulike lederroller, der disse informantene hadde ulik ansiennitet og fartstid i bedriften. Felles for disse var at de jobbet administrativt, og ikke på prosjekt, men de hadde likevel alle en nærhet til flere byggeprosjekter i en eller annen form.

Prosjektlederne har overordnet ansvar for et prosjekt, men kan på større prosjekter også ha andre roller i ledergruppen til prosjektet. Dette rulleres på bakgrunn av hvilke prosjekter selskapet tar på seg, og hva som trengs. Våre informanter i denne gruppen hadde bred erfaring fra en rekke prosjekter der de har hatt ulike roller.

Vi snakket også med en fagsjef på prosjekt. Vedkommende var en del av en prosjektledergruppe, og hadde noe erfaring fra tidligere prosjekt uten oppstartsverktøy.

Sammensetningen av utvalg, i form av strategi for utvalg og tilgang på kontakt med relevante informanter, skaper også noen begrensninger for studien. Det kan være krevende å få kontakt med mennesker som ønsker å delta i forskning, særlig i en kvalitativ studie som kan omhandle personlig og til dels nærgående tematikk (Thagaard, 2018). I vårt tilfelle var vi avhengige av samarbeid med ledelsen i organisasjonen for å komme i kontakt med aktuelle kandidater, samt få innsyn i hvem som har personlig erfaring med oppstartsverktøyet. Altså har ledelsen gjennomført en førstegangssortering, ved å sette oss i kontakt med relevante kandidater. I tillegg er det slik at tilgjengelighetsutvalg har en tendens til å representere individer som er fortrolig med forskning, eller i det minste ikke har noe imot at deres situasjon studeres (Thagaard, 2018). Videre medfører tilgjengelighetsutvalg ofte at informantene som er villige til å delta i større grad opplever at de mestrer livssituasjonen sin og følgelig ikke har kvaler for innsyn fra forskeren. Samtlige av de overnevnte utfordringene kan gi «skjevheter», hvilket fremsetter behovet for en vurdering av deres konsekvenser. Eksempelvis kan det være slik at individer som avstod fra deltakelse opplever utfordrende sider ved oppstartsverktøyet. Slike former skjevhet vil bety at det er sentralt å diskutere hvordan utvalgssammensetning gir grunnla for studiens konklusjoner, hvilket også utdypes i forskningsevalueringen.

3.6.2 Semistrukturert dybdeintervju

Intervju er den vanligste formen for datainnsamling i kvalitativ forskning og beskrives som en meningsfylt samtale mellom intervjuer og informant (Ryen, 2002). Basert på studiens åpne tilnærming, har vi valgt å benytte individuelle, semistrukturerte dybdeintervju. Individuelle intervjuer egner seg til å innhente individuelle, personlige synspunkter på fenomener eller forhold (Jacobsen, 2022). Vi valgte også at dybdeintervjuet skulle være semistrukturert, hvilket betyr at det kombinerer elementer fra strukturerte og ustrukturerte intervjuer. Graden av prestrukturering – forskerens avgrensning av hva som skal studeres før

dataene samles inn – er dermed middels, hvilket tilsier at forskeren er mindre inne og styrer hvilken informasjon informanten gir (Jacobsen, 2022). Dette medfører at intervjuet kunne ha fastbestemt tematikk og styres i en fastlagt retning, samtidig som spørsmålene var åpne og rekkefølgen fleksibel, slik at samtalene var relativt frie og nye synspunkter kunne inkluderes underveis (Saunders et al., 2019). Vi valgte dette fordi det kan gi et rikere datagrunnlag og dypere innsikt i studiens fenomen, ettersom en kan få bedre forståelse for intervjuobjektens personlige erfaringer, synspunkter og meninger.

Semistrukturerte dybdeintervju opplevdes som hensiktsmessig da det muliggjorde en form for gjensidighet mellom oss som intervjuere og informantene, som tillot oss å stille oppfølgingsspørsmål og legge til rette for intervjuobjektets egne verbale uttrykk (Kallio et al., 2016). Altså lærte vi mye om den enkeltes opplevelse, og dataene som samles inn representerer stemmen til intervjuobjektene. Mellom intervjuene valgte vi å ta pauser for å kunne diskutere hvordan det hadde gått og hva vi kunne lære til neste intervju. I tillegg diskuterte vi tema som kom opp, og foretok det vi opplevde som nødvendige justeringer av intervjuguiden for å kunne plukke opp disse trådene i videre intervjuer.

Det er tidkrevende å gjennomføre intervjuene på denne måten og de resulterer i store mengder ustrukturerte data, som skal behandles og ilegges mening av forskerne (Saunders et al., 2019). Fordelene og ulempene ved denne metoden diskuteres videre i evalueringen av forskningen.

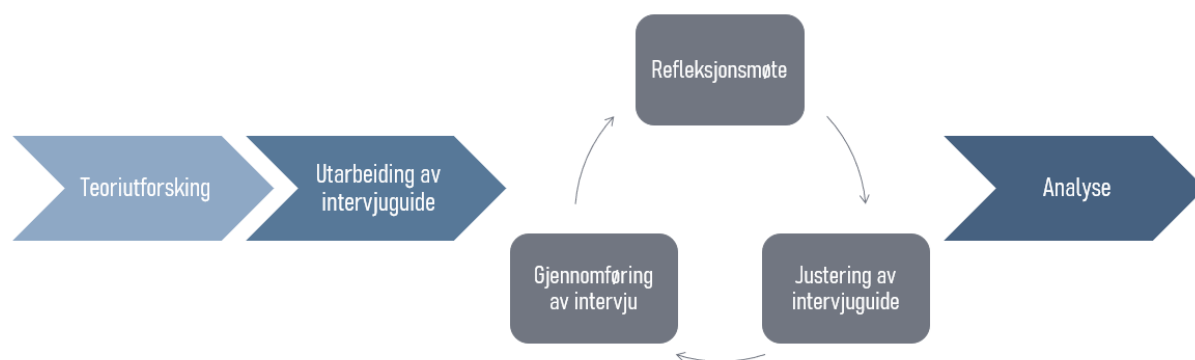
3.6.3 Intervjuguide

Det er hensiktsmessig å utarbeide en intervjuguide, hvilket er en oversikt over temaene en skal innom i løpet av intervjuet (Jacobsen, 2022). Intervjuguiden varierer med hensyn til strukturingsgrad, men i tråd med valget av semistrukturert dybdeintervju har vi utarbeidet en delvis strukturert intervjuguide. Denne tilnærmingen er typisk for kvalitative intervjuer, og gir intervjuet en fleksibel struktur (Thagaard, 2018). Tematikken var i all hovedsak fastlagt på forhånd, men temaenes rekkefølge ble bestemt underveis og varierte etter samtaleflyt. Dette tillot oss å følge informantens fortellinger, samtidig som vi sikret at samtalen ble ledet inn på områder som var sentrale for å belyse forskningsspørsmålet (Saunders et al., 2019).

Intervjuguiden vi utarbeidet bestod derfor av noen hovedspørsmål, samt noen «hjelpespørsmål» som kunne hjelpe informanten å initiere tankeprosessen. På denne måten

kom vi innom de ønskelige temaene, samtidig som vi i stor grad åpnet for at informantene selv tok opp temaer. Den fleksible strukturen gjorde også at vi kunne tilpasse spørsmålene til beskrivelser gitt av informantene, samt stille spørsmål om temaer som ikke var forhåndsbestemte (Thagaard, 2018). Dette var i tråd med vår overordnede åpne metodikk, og lot oss gå inn på interessante temaer som dukket opp underveis i intervjuene. Oppsummert gjorde dette intervjuene til en samtale med informantene, som ble styrt mot tema vi som forskere ønsket kunnskap om eller informantene ønsket å ta opp.

Som følge av at et induktivt og kvalitativt forskningsdesign er åpent, hadde vi muligheten til å tilpasse intervjuguiden etter hvert som vi gjennomførte intervjuer. Dette utbroderes i neste kapittel, som omhandler gjennomføring av intervjuer. Ettersom vi ikke kjente til hvilken erfaring deltakerne hadde med oppstartsverktøyet i forkant, var den første intervjuguiden designet for å kartlegge omfanget av erfaringen til deltakerne, med åpne spørsmål tilknyttet verktøyet og samhandlingen i teamene. Vi tok utgangspunkt i kjente utfordringer tilknyttet teamarbeid presentert i teori, som mål, motivasjon og koordinering. (Schei & Sverdrup, 2019). Vi stilte også spørsmål tilknyttet hvordan teamet reflekterte rundt eget teamarbeid gjennom teamets levetid. Imidlertid fant vi det hensiktsmessig å justere intervjuguiden etter de første tre intervjuene. Dette fulgte av at vi opplevde at erfaringen ved verktøyet var varierende og fra ulike perspektiver. Følgelig ble guiden justert til å reflektere momenter og fenomener som kom opp i de første intervjuene. Blant annet ble flere av oppfølgingsspørsmålene inkludert som mer sentrale spørsmål, og tematikken skiftet mot hva informantene mente var nødvendig for at oppstartsverktøyet skal oppleves som nyttig. Gangen i utarbeidelse av intervjuguide, samt påfølgende justering av denne, illustreres ved Figur 3 som representerer forskningsprosessen vi har gjennomført.



Figur 3: Studiens forskningsprosess

3.6.4 Gjennomføring av intervjuer

Som forklart i kapittelet om utvalg hadde vi en kontaktperson i casebedriften, som satte oss i kontakt med informantene. Deretter ble det avtalt et tidspunkt med de som ønsket å delta. I denne prosessen var vi svært fleksible på tidspunkter, ettersom vi ikke ønsket at dette skulle bli et hinder for deltakelse. Samtlige intervjuer ble gjennomført via kommunikasjons- og samarbeidsplattformen Microsoft Teams. Vi opplevde dette som en god løsning der informantene reflekterte rundt spørsmålene vår og ønsket å dele informasjon. I videomøtet presenterte begge seg, men kun en av oss opptrådte som intervjuer slik at det skulle være enkelt å forholde seg til for informantene. Dette opplevdes også som fordelaktig ettersom den ene forskeren kunne konsentrere seg om informantens meddelelser og notering av umiddelbare refleksjoner rundt svarene.

Intervjuene ble initiert med en kort introduksjon av oss selv, praktisk informasjon om intervjuets varighet og tematikk, studien og forskningsprosjektet den er del av, samt planen fremover. Det ble også informert om at innsamlede data kunne benyttes til videre forskning, ettersom studien er en del av forskningsprogrammet RaCE. Videre informerte vi om at vi i størst mulig grad ville etterstrebe anonymitet, at alle innsamlede data ville bli behandlet konfidensielt, og at det var mulig å trekke seg fra studien på et hvilket som helst tidspunkt. Denne informasjonen var også meddelt før intervjuets start, i form av samtykkeerklæringen informantene signerte. Denne er inkludert i vedlegg. Deretter spurte vi om informantene hadde noen spørsmål, innhentet samtykke til videoopptak, og begynte spørsmålsstillingen. Avslutningsvis la vi alltid inn god tid til at informantene kunne snakke fritt om det var noe de ønsket å ta opp som ikke hadde blitt diskuterte allerede, og for at de kunne stille oss spørsmål.

Som tidligere redegjort for er de individuelle semistrukturerte dybdeintervjuene basert på en delvis strukturert intervjuguide. I tråd med dette valget og en åpen metodikk, fulgte vi ikke intervjuguiden strengt, men tillot oss å følge tråder som ble brakt opp underveis i intervjuet. Formålet var å være åpne ettersom dette oppstartsverktøyet ikke har vært forsket på tidligere, og vi ønsket å skape rom for at nye fenomener og informasjon kunne springe frem i intervjuet. Følgelig åpnet vi i stor grad for at informantene selv tok opp temaer, og at vi kunne følge opp på disse. Samtidig sørget intervjuer for å komme inn på de fastbestemte temaene, dersom informanten ikke gjorde det, slik at sentral tematikk for å belyse problemstillingen ble inkludert. Denne åpenheten og fleksibiliteten i intervjuprosessen

medførte at relevante oppfølgingsspørsmål og formulering av spørsmål til tider avvek noe fra intervjuguiden. I tillegg ga det noe variabel varighet på intervjuene, mellom 45 og 60 min, avhengig av informantens meddelsomhet.

Overordnet var det viktig for oss å fremstå som profesjonelle, interesserte og tillitsvekkende, slik at vi kunne få best mulig data på oppstartsverktøyet som fenomen. Vi jobbet derfor med at ikke bare spørsmålene skulle oppmuntre informantene til konkrete og utfyllende beskrivelser, men også vår fremtreden. Vi søkte derfor å være interesserte lyttere, som bekreftet vår interesse for informantens meddelelser ved nikk og bekreftende ord. Vi opplevde at dette skapte en behagelig atmosfære, der informantene var trygge og ønsket å dele informasjon med oss.

3.7 Dataanalyse

I dette kapittelet beskrives datanalsen ved å gjennomgå transkribering og koding av dataene. Kvalitativ dataanalyse har en svært interaktiv natur og er, som tidligere redegjort for, tett knyttet opp mot datainnsamlingen (Saunders et al., 2019). Dette gjør det mulig å analysere data både under og etter datainnsamling.

Vi gjorde en forløpende vurdering og analyse av datamaterialet underveis i intervjuprosessen, slik at vi kunne avdekke interessant tematikk. Denne initiale analysen foretatt under datainnsamlingen bidro til å sette retning for videre datainnhenting. På denne måten unngikk vi også å sitte igjen med enorme datamengder, ettersom vi hadde et oppdatert og bevisst forhold til de innhentede dataene (Saunders et al., 2019). Derfor var vi også nøye på å gjennomføre refleksjonsmøter i etterkant av intervjuene, slik at vi kunne avdekke tematikk vi ønsket å se nærmere på og videreutvikle intervjuguiden til å inneholde mer relevante spørsmål.

Den kvalitative metoden resulterte i store mengder ikke-standardiserte og komplekse data, som måtte utforskes, analyseres, syntetiseres og transformeres for å adressere studiens problemstilling (Saunders et al., 2019). For å gjøre dette har vi foretatt en *tematisk analyse*, hvis formål er å søke etter tema og mønstre i dataene (Saunders et al., 2019). Dette gir oss en systematisk, men fleksibel måte å analysere dataene (Braun & Clarke, 2006, som sitert i Saunders et al., 2019, s. 651). I den tematiske analysen har vi fulgt fremgangsmåten beskrevet av Saunders et al. (2019). Dette innebærer at vi har gjort oss kjent med dataene,

kodet datagrunnlaget, søkt etter gjennomgående tema og sammenhenger, og deretter utbedret temaer og testet forslag. Selv om vi i de påfølgende presenterer disse momentene stegvis, som transkribering, koding og analyser, er det sentralt å huske at analysen har vært samtidig og rekursiv prosess.

3.7.1 Transkribering

Transkribering innebærer en ordrett gjengivelse av intervjuobjektens utsagn (Saunders et al., 2019). Jacobsen (2022) beskriver dette som analysens første fase, der datamaterialets kompleksitet reduseres ved at data gjøres om til tekst, renskrives og organiseres for å danne et godt analysegrunnlag. Selv om det var tidkrevende arbeid, valgte vi å gjennomføre transkriberingen selv siden det var en god måte å bli bedre kjent med dataene. Ettersom vi hadde tilgang på videoopptak av samtlige intervjuer kunne vi gjennomgå intervjuene i sin helhet på nytt, og ventet derfor til mesteparten av intervjuene var gjennomført før vi transkriberte datagrunnlaget. På denne måten fikk vi en god oppfriskning av tanker vi hadde gjort oss og kunne gjenoppdage interessante aspekter som var glemt, finne ny interessant tematikk vi hadde oversett og gjøre koblinger som mellom intervjuer. Dette var særlig nyttig ettersom flere av informantene snakket om de samme hendelsene, men fra ulike perspektiv. Videoopptakene, samt notater fra intervjuene og refleksjonsmøter umiddelbart etter intervjuene, gjorde at vi likevel kunne gjengi datagrunnlaget korrekt.

Transkriberingen er nødvendig for å redusere datamaterialets kompleksitet og strukturere det på en måte som gjør det mulig å hente ut sentrale poeng (Jacobsen, 2022). Imidlertid etterlater det forskeren med en med en begrenset tekstlig rekonstruksjon av intervjuet (Thagaard, 2018). Derfor var det viktig for oss å inkludere bemerkninger vedrørende tonefall, pauser, latter, kroppsspråk og andre kontekstuelle betydeligheter for å sikre korrekt gjengivelse av datamaterialet. Notater fra intervjuene og refleksjonsmøtene ble renskrevet umiddelbart etter intervjuene, slik at betydningen enda var frisk i minne. Disse ble sammenstilt med intervjutranskripsjonene.

Resultatet av transkriberingen er 163 sider primærdata nedfelt i skriftstørrelse 12 med 1,0 linjeavstand i Microsoft Word. Intervjuobjektene er anonymisert med «intervjuobjekt + nummer» og organisasjonens navn er erstattet med «casebedriften», slik at anonymitet og konfidensialitet i størst mulig grad sikres. I tillegg gjengis intervjuene på bokmål, slik at individer ikke kan gjenkjennes på dialekt. Dette utdypes i kapittelet om forskningsetikk.

3.7.2 Koding og analyser

Når transkriberingen er fullført, må innhentet empiri systematiseres og kategoriseres (Saunders et al., 2019; Jacobsen, 2022). Ettersom studien inntar en induktiv tilnærming til teoriutvikling, utledet vi tema fra dataene ved å søke etter tematikk relatert til studiens interesseområde (Saunders et al., 2019). Dette betyr at vi tok utgangspunkt i dataene for å utvikle koder og analytiske perspektiver, istedenfor å avlede de fra annen teori (Thagaard, 2018). Derfor er kodene vi har benyttet utledet fra begrep deltakerne selv benyttet eller vår tolkning av datamønstre.

Den initiale analysen foretatt underveis i datainnsamlingen avdekket noen likheter og forskjeller ved informantenes oppfatninger av bruken av oppstartsverktøyet, samt andre interessante aspekter. Vi fortsatte derfor analysearbeidet med å gjennomføre en form for brainstorming sesjon, der vi i fellesskap oppsummerte interessant tematikk vi hadde bemerket oss. Dette kunne være utsagn, opplevelser eller oppfatninger som var felles eller skilte seg klart ut. Et utsnitt av dette arbeidets resultat vises ved Figur 4. Bildet til høyre i figuren viser hvordan vi deretter koblet sammen tematikk med piler, samt farge- eller bokstavkoder.



Figur 4: Resultat av brainstorming sesjon for interessant tematikk

Deretter samlet vi alle interessante sitater i et dokument, sammen med informasjon om informantnummer, sidetall og en kommentar vedrørende kontekst. Datautsnittene varierte i størrelse, avhengig av innhold. Enkelte dataenheter var kun en setning, mens andre var lengre tekstutsnitt slik at kontekstuell bakgrunn ikke gikk tapt for videre analyse (Saunders et al., 2019). Det var særlig viktig for oss å fokusere på kontekst i koding og analyse, ettersom det foreligger kritikk som vektlegger utfordringene ved vurdering av tematikk løsrevet fra dataenes opprinnelige kontekst (Thagaard, 2018). Deretter begynte vi å kode disse sitatene. I denne prosessen ble noen enheter ble tilegnet flere koder, da de opplevdes som relevant for ulike tematikk.

Selve kodingen var en konstant sammenligningsprosess, slik at vi sikret konsistens i måten datasettet ble kodet og analysert (Saunders et al., 2019). Interaktiviteten i datainnsamlings- og analyseprosessen gjør at koder utvikles etter hvert som datasettet utvides og en blir kjent med det. Imidlertid var det viktig å sørge for at temaene utgjorde et samlet sett, slik at vi hadde et strukturert rammeverk for analysen (Saunders et al., 2019). Derfor førte vi en løpende liste over koder i bruk og deres midlertidige definisjon, slik at vi kunne kode og klassifisere data på en enhetlig måte (Thagaard, 2018). Dette var sentralt for å kunne sammenligne «på tvers» av dataene, gå i dybden på temaene og sikre konsistens i kodingsprosessen, særlig siden vi var to forskere og kodene var i kontinuerlig utvikling.

Koding og inndeling i kategorier krever at forskeren bedømmer og fordyper seg i dataene (Saunders et al., 2019). Temaene som var felles, eller spesielt interessante, fra brainstorming sesjonen la grunnlaget for de overordnede kategoriene vi etablerte. Selv om alle dataene var potensielt interessante og vi hadde en induktiv tilnærming, er en fullstendig finkoding av datagrunnlaget svært tidkrevende. Derfor fant vi det hensiktsmessig å benytte den initiale analysen og innledende problemstillingen til å sette retning for hvilke data som skulle kodes (Saunders et al., 2019). Dette ga oss kategorier som *fasilitator*, *utfordre*, *verdien av å bli kjent*, *leders rolle*, *tid*, «*ta det på feelingen*», «*sette teamet*», og *verktøykasse*.

Vi begynte deretter å definere de utvalgte temaene, samt sammenhengene mellom dem. I denne prosessen utpekte enkelte temaer seg som hovedtematikk, mens andre ble sekundære temaer som hang sammen med et hovedtema (Saunders et al., 2019). Etter hvert som vi ble bedre kjent med datagrunnlaget og tematikken utviklet seg, omorganiserte vi derfor de kodede dataene under relevante kategorier og underkategorier. Eksempelvis ble *fasilitator* en hovedkategori, og *utfordre* ble en underkategori for *fasilitator*. Dette var en utviklingsprosess

som foregikk over tid, etter hvert som vi så gjennom og organiserte dataene på nytt. Vi gjennomførte flere runder med undersøkelser av datasettet, kodene og tematikken brukt for å organisere dataene. På denne måten fant vi tema vi hadde nok data til å underbygge slik det var, mens annen tematikk ble forkastet eller slått sammen. Ved å gjennomgå tematikken slik, raffinerte vi også sammenhengen mellom temaene.

Overordnet opplevde vi at denne kodings- og analyseprosessen med grundig nedbrytning i temaer, fokus på kontekstforståelse og analyse av sammenhenger mellom temaene ga oss inngående kjennskap til, og en helhetlig forståelse av, datamaterialet. På denne måten fikk vi avdekket de sentrale momentene i dataene, og rettet oss inn mot det endelige forskningsspørsmålet.

3.8 Forskningskvalitet

I studier søker man alltid en minimering av problemer tilknyttet gyldighet og pålitelighet, og kritisk drøfting må ligge til grunn for å vurdere hvorvidt en studies konklusjoner er gyldige og til å stole på (Jacobsen, 2022). En utfordring ved diskusjon av kvaliteten på et kvalitativt forskningsdesign opp mot vurderingskriteriene validitet og reliabilitet er at det i forskningsmiljøet har vært omstridt hvorvidt kriteriene er passende og tilstrekkelige for vurderingen av kvalitative studier (Saunders et al, 2019, s. 216). Av denne grunn vil vi i det følgende reflektere rundt studiens kvalitet i lys av de alternative vurderingskriteriene utarbeidet av Lincoln og Guba (1985, som referert i Saunders et al., 2019, s. 217). Disse er *troverdighet*, *pålitelighet* og *overførbarhet*. Dette er tre ulike, men sammenvevde, begrep som kan knyttes til kvalitet (Jacobsen, 2022).

3.8.1 Troverdighet

Troverdighet omhandler hvorvidt studiens resultater oppfattes som korrekte (Jacobsen, 2022). Overordnet er det sentralt for studiens troverdighet at funnene representerer virkeligheten forskningsspørsmålet retter seg mot å avdekke. Det er en rekke forhold som kan medvirke i hvorvidt resultater oppfattes som riktige eller feil, men vi legger fokuset på om beskrivelsen som fremkommer er sann og sammenhenger reelle. For å vurdere studiens troverdighet er det derfor sentralt å reflektere rundt hvorvidt informantene gir en sann representasjon av virkeligheten, samt hvorvidt vi som forskere gir en sann representasjon av dataene (Jacobsen, 2022).

For å få en sann representasjon av opplevelsen av å benytte oppstartsverktøyet, var det derfor sentralt at vi fikk tak i de riktige kildene (Jacobsen, 2022). Vi opplever at vi har hatt god tilgang til slike kilder, ettersom casebedriftens kontaktperson satte oss i kontakt med informanter som selv hadde benyttet verktøyet. Disse hadde noe ulik kunnskap om oppstartsverktøyet som fenomen, blant annet grunnet variasjon i antall ganger de har benyttet det og hvor nøye de har fulgt instruksene. Vi opplevde at denne variasjonen ga oss nyttige perspektiver, da vi fikk informasjon vedrørende oppstartsverktøyet med ulike vinklinger, blant annet i form av ulik mengde bruk, ulik kjennskap til intensjon, ulikt format på benyttelse og erfaring fra ulike ledelsesnivåer. Følgelig opplever vi at kildene var hensiktsmessige for å gi en reell skildring av hvordan verktøyet oppleves i praksis.

Samtidig hadde vi et tilgjengelighetsutvalg gjort via kontaktpersonen, hvilket kan ha gjort at vi ikke fikk tilgang på enkelte kilder som kunne vært relevante for studien. Kontaktpersonen har gjort en innledende siling av ansatte som ble tilbudt å delta i studien, i tillegg til at informantene aktivt måtte velge å delta. Følgelig kan interessante informanter enten ikke blitt valgt ut av kontaktpersonen, eller ikke ønsket å delta. Sett i lys av at de fleste informantene var svært positive til oppstartsverktøyet, er det verdt å vektlegge at negative opplevelser tilknyttet oppstartsverktøyet potensielt kan ha blitt utelukket fra studien. Imidlertid forsøkte vi å vektlegge at alle perspektiver på verktøyet var ønskelige, og tilpasset spørsmålene til å spørre om mer «negative» aspekter ved verktøyet dersom informanter lot til å være utelukkende positivt innstilt.

For at studiens representasjon av virkeligheten skal være sann, er det sentralt at informantene deler sine faktiske opplevelser med oppstartsverktøyet på en ærlig måte. Derfor etterstrebet vi å i størst mulig grad ha åpne spørsmål, og la informantene selv styre samtalen inn på momenter de opplevde som sentrale i forbindelse med bruk av oppstartsverktøyet. Dette ble gjort ved en semistrukturert intervjuguide som i hovedsak bestod av åpne spørsmål, potensielle oppfølgingsspørsmål for å hjelpe informanten i gang og en temaliste. Vi var særlig nøye på å gi informantene minst mulig stimuli fra oss i begynnelsen av intervjuene, slik at vi fikk innblikk i deres første tanker rundt oppstartsverktøyet. Dette opplever vi at ga oss tilgang til data på hvordan informantene i realiteten opplevde oppstartsverktøyet, og la mindre føringer på samtalens retning. Ved å la informasjon fremkomme mest mulig uoppfordret blir den mer troverdige, ved at informantene er mindre styrt av våre spørsmål og informasjonen trolig ligger nærmere informantens egentlige oppfatning (Jacobsen, 2022).

En utfordring vi stod overfor når det kommer til å sikre troverdighet er at vi opererte innenfor en begrenset tidsramme og hadde begrenset interaksjon med informantene. Samtidig som det minsker sannsynligheten for at informantene påvirker oss, kan det gjøre det mer krevende å bygge nok tillit til at informantene føler seg komfortable nok til å dele opplevelser helt ærlig. Gjennom intervjuene jobbet vi derfor aktivt med å skape et miljø der informantene følte seg komfortable og ønsket å dele, slik at vi fikk mest mulig ærlige og uttømmende beskrivelser.

Overordnet opplevde vi at samtlige informanter utviste stor vilje til å dele informasjon. De hadde nærhet til bruk av oppstartsverktøy som fenomen, god kunnskap om verktøyet, få insentiver til å forvrengte informasjon og var relativt uavhengige av hverandre, samt at informasjonen i all hovedsak fremkom uoppfordret (Jacobsen, 2022). Informantene fremstod som reflekterte og nyanserte i informasjonsdelingen, og heller ikke de som hadde vært med i utviklingen av verktøyet presenterte utelukkende positive refleksjoner. Følgelig opplevdes informasjonen som balansert og relevant, hvilket til dels er å forvente ettersom vår studie, selv om den er kvalitativ, behandler tema de fleste opplever som mindre personlig og sensitivt. Følgelig opplever vi at informantenes beskrivelser av bruk av oppstartsverktøy gir et troverdig informasjonsgrunnlag.

Imidlertid er det slik at metodikken i vår studie gjør oss til en sentral del av forskningsprosessen. Dette gjelder ikke bare i datainnsamlingen, men også i analysen der vi forenkler, systematiserer, abstraherer og ilegger dataene mening (Jacobsen, 2022). I denne prosessen er det fare for våre egne meninger og fordommer fremkommer, i stedet for en representasjon av de faktiske dataene. I forskningsprosessen har vi derfor vært svært bevisste på at vi skal gi en mest mulig sann representasjon av dataene informantene har gitt oss. Ettersom vår kvalitative studie retter seg inn mot å avdekke informantenes opplevelser tilknyttet oppstartsverktøyet, heller enn en objektiv sannhet, kan det argumenteres for at det mest sentrale for troverdigheten er vår fremstilling av informantenes meddelelser. Vi som forskere må representere dataene på en sannferdig måte. Dette innebærer at informantenes intensjoner reflekteres i studien, og ikke feilaktig tolkes i analysen til å gjenspeile en virkelighet informantene ikke kjenner seg igjen i (Saunders et al., 2019). Riktig representasjon er ikke bare sentralt for studiens troverdighet, men er også et etisk ansvar, hvilket utdypes under forskningsetikk.

For å sikre korrekt fremstilling har vi testet forståelsen vår for informantenes utsagn underveis i intervjuene, inkludert aspekter som kroppsspråk og tonefall i transkripsjoner, samt hatt en lang og nøye analyseprosess. Semistrukturerte dybdeintervjuer åpnet for å stille oppfølgingsspørsmål, slik at vi kunne bekrefte vår oppfatning av informantenes meddelelser og skape rom for å utdype egne meninger og presisere intensjonen med tidligere utsagn. I tillegg gjennomførte vi intervjuene på et tidlig tidspunkt i forskningsprosessen, slik at vi fikk god tid til å prosessere dataene og kritisk gjennomgå både de, analysen og resultatet vi utledet.

For å i størst mulig grad sikre sannferdig datarepresentasjon har vi foretatt en kritisk gjennomgang av resultatene, i form av nøye vurdering av kategorier og sammenhenger (Jacobsen, 2022). Dette behandles videre i kapittelet om pålitelighet. Kategoriene spiller en svært sentral rolle i analysen, da vi har benyttet disse for å strukturere dataene. Initialt gjorde vi derfor to selvstendige kategoriseringer av dataene, hvilket hadde stort samsvar. Dette taler også for analysens gyldighet, ettersom to individer kom frem til det samme (Jacobsen, 2022).

3.8.2 Pålitelighet

Pålitelighet omhandler hvorvidt trekk ved undersøkelsen kan ha skapt resultatene (Jacobsen, 2022). Både undersøkelsesopplegg, datainnsamling og dataanalyse kan påvirke resultatet på en slik måte at påliteligheten svekkes (Saunders et al, 2019). Derfor vil vi i det følgende gjennomgå hvordan vi aktivt arbeidet med å forhindre dette.

Overordnet er det sentralt for påliteligheten at datainnsamling og -analyse er nøye foretatt. Ettersom vi hadde videopptak av intervjuene, hadde vi en komplett dataregistrering som ga oss en presis transkripsjon som inkluderte kroppsspråk og tonefall. I tillegg ble notater nedfelt under intervjuene, og renskrevet umiddelbart etterpå for å sikre at betydningen ble ivaretatt. Dette ble sammenstilt med generelle refleksjoner rundt selve intervjuet, hentet fra refleksjonsmøtene umiddelbart etter. Med andre ord hadde vi en svært nøyaktig registrering av data, hvilket i prinsippet gjør rådata tilgjengelig for andre forskere. Følgelig kan våre konklusjoner ettergås for å se om de er riktige og troverdige, hvilket taler positivt for påliteligheten til studien (Jacobsen, 2022).

Som redegjort for i forbindelse med studiens troverdighet, er kategorisering av dataenheter en sentral del av analyseprosessen. Tildeling av kategori til dataenheter innebærer skjønn, og må derfor gjøres mest mulig veloverveid og nøyaktig for å styrke påliteligheten (Jacobsen,

2022). Følgelig har vi, som overnevnt, foretatt kategorisering individuelt for å gi en form for kryssjekk av inndelingen. I denne prosessen var det godt samsvar i kategoriseringen vår, hvilket er et positivt tegn for påliteligheten.

Intervjuer som datainnsamlingsmetode åpner for intervjuereffekter, da samtalen både i innhold og stil formes av deltakerne (Davis et al., 2010 som sitert i Jacobsen, 2022). Vi som intervjuere påvirker informantene, samtidig som vi påvirkes av relasjonene som skapes i datainnsamlingsprosessen, hvilket kan ha innvirkning på resultatene. Ettersom vi kun har hatt en intervjurunde har vi, med unntak av ett intervju der det var sykdom involvert, benyttet samme intervjuer. På denne måten unngikk vi at informantene ble utsatt for ulike stimuli, slik at potensielle undersøkereffekter var mest mulig likt for intervjuene (Thagaard, 2018).

Konteksteffekter kan også gjøre seg gjeldende og virke ledende for resultatene (Thagaard, 2018). Vi har hatt en naturlig kontekst for intervjuene, da de ble foretatt digitalt og informantene befant seg på eget arbeidssted eller hjemmekontor med lukket dør. Dette var en naturlig kontekst som ikke hadde forstyrrende elementer, hvilket vi opplevde som hensiktsmessig for informantenes komfort og meddelsomhet. Videre var intervjuene planlagt og studiens formål informert om i forkant, slik at informantene hadde mulighet til å forberede seg. Vi opplevde dette som fordelaktig for studien, da kjennskap til overordnet tematikk la til rette for mer planlagte og gjennomtenkte synspunkter.

Med en induktiv og kvalitativ studie er det naturlig at forskningsfokuset justeres underveis i prosessen, etter hvert som ny informasjon framkommer (Saunders et al, 2019). I en slik kontekst innebærer pålitelighet også en god rapportering av endringene, slik at utviklingen i forskningsfokuset kan forstås og evalueres av andre. Derfor har vi etterstrebet en nøye redegjørelse for fremgangsmåte og justeringer av forskningsfokus som forekom underveis i studien, og hvorfor, slik at andre kan evaluere studiens kvalitet og dens resultater.

3.8.3 Overførbarhet

Overførbarhet beskriver studiens relevans i andre sammenhenger, hvilket forutsetter uttømmende beskrivelser av forskningsspørsmål, -design, og -kontekst, samt dataanalyse og resultater (Saunders et al, 2019). Som tidligere redegjort har vi etterstrebet en pålitelig og tillitsvekkende forskningsprosess som er transparent og godt kommunisert. Vi har derfor redegjort grundig for forskningsspørsmål, teoretisk ståsted for tolkninger, studiens design og

kontekst, samt datainnsamlings- og analyseprosess, slik at leseren i størst mulig grad kan vurdere studiens pålitelighet. Dette gjør det mulig for andre forskere å se studiens relevans og dra nytte av den i videre forskning (Saunders et al, 2019).

Ettersom studien kun undersøker noen få informanter som er valgt ut for det spesielle formålet vårt, er det vanskelig å argumentere for at utvalget er representativt for en større populasjon. Med andre ord er det vanskelig å si noe om hvorvidt det studien vår avdekker er representativt for andre kontekster eller enheter. Styrken ved kvalitativ metode ligger i teoretisk generalisering, heller enn statistisk generalisering, hvilket vil si avdekking av fenomener og spesielle forutsetninger for effekt, samt etablering av kausalmekanismer (Jacobsen, 2022). Dataene våre vil nødvendigvis reflektere informantenes oppfatning på innsamlingstidspunktet, hvilket kan endres over tid. I tillegg kan det foreligge en rekke feil, skjevheter og forutinntattheter i både informantenes og våre egne subjektive tolkninger (Saunders et al, 2019). Tilknyttet studiens overførbarhet, er det også verdt å nevne at vi kun intervjuet en fasilitator, slik at det kan stilles spørsmål ved hvor representative disse uttalelsene er for andre fasilitatorer. Studiens ressursbegrensninger gjorde det vanskelig å få til flere fasilitatorintervjuer, da studien i utgangspunktet hovedsakelig var rettet mot opplevelsen til deltakerne i verktøyets sesjoner. Likevel opplever vi at fasilitators utsagn i stor grad bekreftes av de resterende informantene, slik at det ikke svekker studiens kvalitet i for stor utstrekning.

Oppsummert er kvalitetskravet for studien i stor grad tilknyttet vår evne til å utvise refleksivitet rundt samspillet mellom forskningen og resultatene (Hammersley & Atkinson, 1987, som referert i Jacobsen, 2022). Derfor har vi etterstrebet en god redegjørelse for hvordan vårt forskningsforløp har påvirket resultatene. Gjennom åpenhet og refleksjon har vi forsøkt å klargjøre vår rolle i forskningen, for å styrke studiens pålitelighet. Særlig gjelder dette redegjørelse for metodikk og hvordan dette kan ha innvirket på resultatene, slik at andre kan få innsyn i studien og kritisere resultatene.

3.9 Forskningsetikk

Forskningsetikk beskriver forventninger til forskerens adferd, og kjernen i dette ligger i å ivareta rettighetene til de som berøres av studien (Saunders et al., 2019). Det er sentralt at dette etiske perspektivet ivaretas i hele forskningen, ikke bare i relasjon til datainnsamlingen (Thagaard, 2018). Derfor har vi hatt et gjennomgående fokus på forskningsetikk, for å sikre

at det vi har uttalt og gjennomført har forekommet på en etisk forsvarlig måte. Videre skal vi beskrive nærmere hvordan vi har jobbet systematisk med dette.

Ettersom studien i stor utstrekning omhandler mennesker, har vi hatt et særlig fokus på etiske perspektiver tilknyttet disse. Vår første kontakt med informantene var at vi utformet en tekst om studien som skulle distribueres av casebedriften til potensielle informanter. Denne kan ses i vedlegg. Her informerte vi blant annet om studiens formål, at deltakelse var frivillig og at studien følger retningslinjene til Norsk senter for forskningsdata (NSD), i form av lover og regler for behandling av personopplysninger. Vi var tydelige på at de som ønsket å delta ville motta et mer utfyllende informasjonsskriv med en samtykkeerklæring. Det var viktig for oss å fra første kontaktpunkt være tydelige på rammene for studien og at deltakelse var frivillig. Ettersom arbeidsgiver sendte ut den første henvendelsen kunne det oppleves utydelig for de ansatte om det var forventet fra arbeidsgiver at de skulle delta, noe vi ønsket å tydeliggjøre at det ikke var. Vi ble kontaktet av en informant som uttrykte at de «helst ville slippe, men kunne delta». Denne tvetydigheten kunne tolkes som usikkerhet og mindre grad av frivillighet, og vi valgte derfor å unnlate å intervju denne informanten.

Samtidig som etiske retningslinjer og lover om personvern følges, er det viktig å overordnet ivareta informantenes interesser (Yin, 2019). Vi har særlig jobbet med dette gjennom å informere om studiens formål til informantene, samt konfidensialitet i studien og anonymisering av data. For at informantene skulle kunne gi informert samtykke var det viktig at vi ga all nødvendig informasjon (Saunders et al., 2019). Derfor sendte vi ut en samtykkeerklæring til informantene, som de leste gjennom i forkant av vårt første møte, signerte og sendte i retur til oss. Dette dokumentet ligger i oppgavens vedlegg. Vi begynte også hvert intervju med å minne informantene på at deltakelse var frivillig, at vi ville anonymisere og behandle dataene fra intervjuet konfidensielt, samt at de kunne trekke seg når som helst i prosessen. I slutten av hvert møte åpnet vi også for spørsmål, og forsikret oss om at vi hadde hverandres kontaktinformasjon, slik at informantene kunne nå oss dersom det skulle være noen spørsmål tilknyttet hvordan dataene ble brukt eller de ønsket å trekke seg. Det var særlig viktig for oss å presisere at siden studien er underlagt RaCE, vil forskere innen programmet ha tilgang på datamaterialet. Dette har også gjort at vi generelt har vært ekstra påpasselige i databehandling. Vi har hatt et fokus på oppbevaring og benyttelse av data for å håndheve personvernet til informantene. Etter at intervjuene var gjennomført, ble de transkribert, anonymisert og lagret separat fra videoopptakene. Videoene ble automatisk slettet etter en måned, mens transkripsjonene ble slettet ved studiens slutt.

En sentral utfordring i forbindelse med forskningsetikk er knyttet til at personer med kjennskap til casebedriften, teamarbeidene eller prosjektene kan gjenkjenne informantene på uttalelsene (Saunders et al., 2019). Dette er særlig tilfellet ettersom studien benytter et lite utvalg, som også befant seg i samme mailløkke da kontaktpersonen for bedriften initierte kontakt. Dersom utsagn tydelig kunne spores tilbake til individer, team eller prosjekter har vi som hovedregel utelatt sitatet og informantene er gjennomgående omtalt som hen. Ettersom vi kun intervjuet en fasilitator i denne studien, og sitatene vi benytter er tydelig vinklet fra hens perspektiv opplevde vi at det var en større sannsynlighet for at hen kunne bli identifisert enn de øvrige informantene på tross av at sitatene er anonymisert. Derfor valgte vi å ta kontakt med denne informanten, forklare situasjonen og gi muligheten til å trekke sitatene dersom ønskelig. Dette gjorde vi etter prinsippet om at vi skal opptre i informantenes interesse, og at deltakelse skal gjøres av fri vilje med informert samtykke.

Overordnet har vi i intervjuene etterstrebet å forsikre oss om at vi har korrekt oppfattelse av informantenes uttalelser. Dette har også vært gjennomgående i analysen, der vi har vektlagt en mest mulig korrekt representasjon av informantenes uttalelser. Som beskrevet i analysekapittelet bærer vi i den tematiske analysen et komplisert tolkningsansvar. Som behandlet under forskningskvalitet var det viktig for oss at sitatene i den endelige oppgaven representerer informantenes oppfatning og holdninger, og at det er deres stemme som skinner frem.

4. Funn

I dette kapittelet skal vi presentere funnene i vår studie. Kapittelets struktur tar utgangspunkt i studiens problemstilling:

«Hvordan oppleves bruken av et oppstartsverktøy i team, og hvilke forhold er sentrale for å lykkes med oppstartsverktøyet?»

Samlet har vi tre hovedfunn som adresseres av hvert sitt delkapittel og til slutt oppsummeres i Figur 9. Delkapittel 4.1, som omhandler bruk av oppstartsverktøy, svarer til den første halvdel av problemstillingen, som omhandler *hvordan bruken av et oppstartsverktøy oppleves*. Her presenterer vi først en modell på prosess for oppstartsverktøy, Figur 5. Deretter finner vi det hensiktsmessig å danne et grunnlag for forståelsen av videre funn vedrørende opplevelser. Dette gjøres ved å fremlegge forskjeller mellom hvordan oppstartsverktøyet er designet og hvordan det ble tatt i bruk i praksis, samt mulige forklaringer på at bruken kan variere. Videre beskriver vi hvordan dette oppstartsverktøyet synes å skille seg fra andre oppstartsverktøy, samt funn som kan peke på at dette er et utviklingsverktøy. Deretter fremlegger vi funn på bevisstgjøringen vi fant at beskriver informantenes opplevelse av å benytte oppstartsverktøyet, og redegjør for hvorfor vi i så stor grad har fokusert vår studie rundt diskusjonene tilknyttet oppstartsaktivitetene.

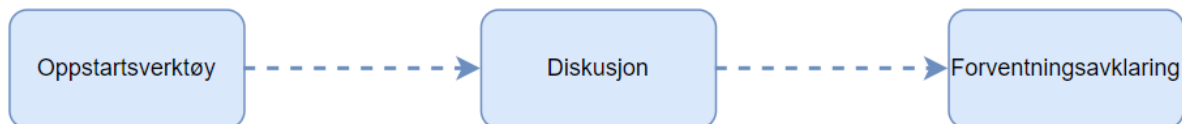
Den andre delen av problemstillingen, som omhandler *sentrale forhold for å lykkes med oppstartsverktøyet*, behandles hovedsakelig i delkapitlene 4.2 og 4.3. Det første av disse kapitlene omhandler et fortrolighetsfellesskap, som vi finner at består av eierskap, sårbarhet og tilstedeværelse. Det andre kapittelet behandler funn av to sentrale roller i forbindelse med verktøyet, hvilke er fasilitator og leder. Her fremlegges funn som viser fasilitator som både en tilrettelegger og en utfordrer i forbindelse med oppstartsverktøyet, samt leders særstilling i teamet ved gjennomføring av verktøyet.

I fremleggelsen av funn vil vi benytte direkte sitater fra informantene, for å vise sammenhengen mellom rådataen vi har samlet inn og våre egne konklusjoner. Sitatene som er valgt ut med dette formålet benyttes både for å underbygge oppfatninger som er felles for informantene og individuelle refleksjoner. Sitatene presenteres i kursiv med kommentar om hvilken av informantene de tilhører. Nummereringen av informanter er tilfeldig, av hensyn til anonymitet og konfidensialitet.

4.1 Bruk av oppstartsverktøy

4.1.1 Prosess for oppstartsverktøy

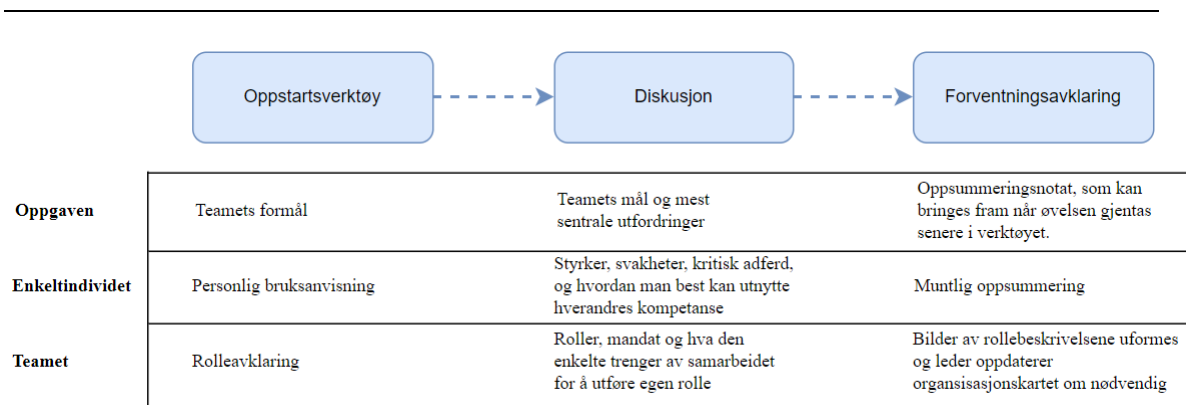
For å kunne beskrive oppstartsverktøyet har vi valgt å fremstille den generelle prosessen for oppstartsverktøy i en enkel modell, vist ved figuren under. Boksene oppstartsverktøy, diskusjon og forventningsavklaring representerer prosessen for oppstartsverktøy.



Figur 5: Prosess for oppstartsverktøy

Den første delen av figuren, *oppstartsverktøy*, refererer til instruksene og retningslinjene som utgjør selve verktøyet. Dersom vi bruker teamkontrakt som et eksempel, kan dette være en kontraktsmal med punkter for hvert av temaene som skal gjennomgås. Oppstartsverktøy danner grunnlaget for *diskusjonene* teamet har om de ulike temaene. Formålet med diskusjonene er å oppnå en felles enighet i teamet, som skal danne grunnlag for *forventningsavklaring*. Som nevnt tidligere, i teori om oppstartsverktøy, trenger ikke disse nødvendigvis å skrives ned og formaliseres. Imidlertid gjøres dette ofte, og et eksempel kan være en ferdig utfylt og signert teamkontrakt. Disse tre elementene beskriver et forløp som ikke er unikt for vårt oppstartsverktøy, men som vi finner at går igjen i oppstartsaktiviteter. Vi har kommet frem til modellen ved å studere teori på oppstartsaktiviteter, og den er ment som en overordnet generalisering.

Vi har valgt å illustrere modellen ved bruk av eksempler på øvelser fra oppstartsverktøyet i vår casebedrift, som ble presentert i metode. I Figur 6 ser vi at instruksene til oppstartsverktøyet danner grunnlaget for diskusjon som igjen leder til en forventningsavklaring.



Figur 6: Oppstartsverktøyets øvelser i relasjon til prosessen for oppstartsverktøy

4.1.2 Varierende bruk

Datainnsamlingen viser at det foreligger variasjoner i måten informantenes team har benyttet verktøyet på. Som tidligere presentert, inkluderer oppstartsverktøyet som benyttes i studiens casebedrift både aktiviteter som skal gjøres en gang ved oppstarten, og aktiviteter som skal gjennomføres kvartalsvis gjennom teamets levetid. Den skriftlige instruksjonen indikerer at alle øvelsene i verktøyet skal gjennomføres i en til dels fastlagt rekkefølge. Det er ulike øvelser tilknyttet oppstart, og de som skal gjøres kvartalsvis. Innledningsvis i studien hadde vi derfor en antagelse om at bruken av verktøyet var relativt rigid. Imidlertid fremgår det av funn at informantenes faktiske benyttelse av oppstartsverktøyet avviker fra instruksjonen.

Det fremgår av funn at den indikerte rekkefølgen på aktivitetene i verktøyet ikke nødvendigvis følges av informantenes team i praksis. Videre fremkommer det også at team gjerne ikke gjennomfører alle øvelsene i verktøyet. Denne måten å velge ut enkeltøvelser fra oppstartsverktøyet kan ses opp mot at oppstartsverktøyet av enkelte informanter har blitt beskrevet som en «verktøykasse», der man henter verktøyet som er best egnet til å løse den enkelte jobb. Denne formen for bruk kan illustreres med et annet utsagn fra informant 3, som befant seg midt i et prosjekt da verktøyet ble introdusert i organisasjonen.

«Vi fikk beskjed da fra ledelsen: «Dette skal dere bruke!» Okei... Masse verktøy. Så da plukket vi det vi tenkte kunne passe oss. Ting som vi følte var en mykere inngang.» (I3)

Funnene viser imidlertid at slik selektering av øvelser fra oppstartsverktøyet er vanlig, også ved oppstart av nye prosjekter. Overordnet synes flere av informantene å ha benyttet oppstartsverktøyet som en slags «verktøykasse», der de plukker øvelser basert på behov.

Dette kan illustreres med et sitat av informant 4, som vektlegger at man må se på teamet hva som er de største utfordringene og behovene, og legge inn støtet på passende øvelser.

«Enkelte (verktøy) har man ikke behov for å bruke. For man etablere det litt sånn av seg selv, eller at prosjektets art eller de folka som jobber er kanskje litt mer etablert (...) Man kan jo bruke den (oppstartsverktøyet), ta fram de elementene man synes er viktig.» (I4)

Dette understøttes av informant 3 som uttaler at: «Det er ikke nødvendigvis man trenger å gå igjennom alle disse øvelsene, men man kan bruke elementer fra verktøy i hverdagen og i måten man styrer prosjektet». Med andre ord fremkommer ikke variasjonen i benyttelsen av oppstartsverktøyet grunnet tilfeldigheter, men heller et bevisst valg fra ledernes side. Informant 3 utdyper videre at en må finne måten oppstartsverktøyet passer inn i egen hverdag, lederrolle og team: «Man kan ikke bare gønne på og kjøre alle. Man må på en måte velge ut. Nå tar vi den. Nå venter vi litt. Jobbe litt. Tar vi den, tar vi den. Også rigge dette opp mot hva man faktisk gjør i det daglige.»

Det fremkommer også at selektering av øvelser fra verktøyet gjerne har utgangspunkt i tidsbegrensninger. *I funnene er det bred støtte for at informantene opplever at oppstartsverktøyet gir verdifulle ressurser for å tilrettelegge for at teamet får en god arbeidshverdag og at teammedlemmene kan gjøre jobben sin. Samtidig vektlegger samtlige informanter også at flere av øvelsene i verktøyet er tidkrevende. I tillegg påpeker de at tid gjerne er noe det finnes lite av i en hektisk oppstartsfasen der mye annet også skal gjøres, slik at det kan oppleves som utfordrende å sette av tid til gjennomføringen av oppstartsverktøyets aktiviteter.*

«Den største utfordringen det er å få tid til det.(...) Det er mye annet vi kunne ha brukt at den tida på. Det er jo faktisk det som er utfordringen, å få dette til å passe inn i en hektisk hverdag.» (I8)

De fleste informantene trekker frem nettopp tid som den største utfordringen tilknyttet gjennomføring av oppstartsverktøyet. Funnene viser at informantene gjerne opplever at de må gjøre en prioritering av øvelsene, basert på teamets største behov, da de ikke har tid til å gjennomføre oppstartsverktøyet i sin helhet. Dette gjør at informantene ikke bare selekterer ut øvelser, men også tilpasser de de gjennomfører. Sesjonene der øvelsene gjennomføres må tilpasses til en hektisk prosjekthverdag, og må ofte forkortes sammenlignet med det oppstartsverktøyets instruks indikerer eller stykkes opp for å passe inn i ledige tidsrom.

«Så det som vi har gjort nå da (...) i stedet for å kjøre heldagsmøter så har vi tenkt OK, nå tar vi det temaet. Så kjører vi en to-timers økt på det. Jeg synes det på en måte har vært lettere å få til, faktisk.» (I6)

Enkelte informanter påpekte også at variasjonen i bruk også kan skyldes personlige preferanser blant lederne. Flere av informantene var av den oppfatning at det ikke var sterkt press fra ledelsen om bruk av oppstartsverktøyet, og at det var mulig å ikke benytte det. Dette kan illustreres ved et utsagn fra informant 5:

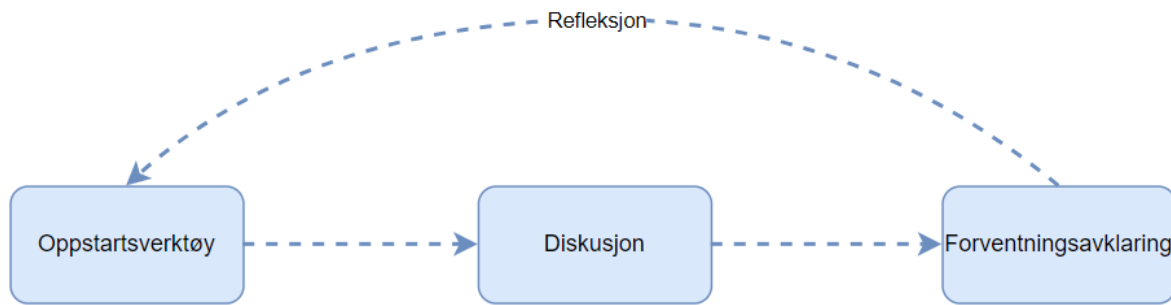
«Hvis en prosjektleder absolutt ikke har lyst, så slipper en unna for å si det sånn. Tror jeg.» (I5)

Variasjonen i bruken indikerer at det i relativt stor grad har vært opp til de enkelte lederne i hvilken utstrekning de ønsker å ta i bruk oppstartsverktøyet. Dette understøttes av et sitat fra informant 1: *«Vi har hvert fall ikke noe sånn systematisk bruk av alt overalt. Det er en sånn, per nå, så jobber vi med dette litt behovsprøvd. Litt etter smak og behag.»*

Oppsummert finner vi at det er variasjon både i hvilke øvelser informantenes team har benyttet, og hvilke tidspunkt de har gjort det på. Imidlertid finner vi at informantene opplever at de har hatt et godt utbytte av øvelsene i verktøyet de har benyttet, og setter pris på oppstartsverktøyet som en «verktøykasse».

4.1.3 Utviklingsverktøy

Det virket som om flere av informantene assosierte oppstartsverktøyet med kontinuerlig teamutvikling, og ikke kun et oppstartsverktøy. Vi oppfattet det derfor som at det eksisterte en «loop», der tidligere forventningsforklaringer benyttes som et utgangspunkt for videre diskusjoner. Dette kan illustreres ved Figur 7. Altså er verktøyets bruk i praksis mer kontinuerlig og dynamisk enn det instruksene kan gi inntrykk av. Dette illustreres godt med en uttalelse fra informant 3: *«Vi har så mange mennesker inn og ut av alle prosjektene hele året at vi må jo... Disse tingene her må jo egentlig være en løpende, løpende greie.»*



Figur 7: Oppstartsverktøyet som et kontinuerlig teamutviklingsverktøy

Denne loopen kan også ses opp mot bruken av oppstartsverktøyet til «restart». Flere informanter nevner at man må starte på nytt med verktøyet når det kommer nye teammedlemmer. Informant 5 understreker at teamet ikke bare kan fortsette som før når medlemmer skiftes ut:

«Så tror liksom alle at vi bare kan fortsette som før. Men det kan vi ikke. Og det har jeg merket at hver gang... Da har du endret teamet med en gang. Det skapte enten utrygghet eller en endring som du faktisk må ta på alvor og jobbe med. (...) Skjer det endringer i teamet så er du om ikke tilbake på scratch, det er du ikke, men du må i hvert fall ta en oppfrisking eller gjøre noe som du får reetablert teamet ditt da.» Med dette illustrerer informanten behovet for en restart ved utskiftninger i teamet.

«Da har det selvsagt verdi det du har gjort, men da har det ikke verdi for alle, for da er det ikke alle som har vært med. Med en gang det kommer en ny i teamet, så må du egentlig reetablere teamet litt da.» (I5)

Også informant 4 understreker dette behovet: *«De siste kom vel nå i forrige uke. Da er det viktig, og der ble det viktig, å ikke ta ting for gitt da. At det er viktig å tenke at skal de være med, komme inn i en del av teamet»*. Den samme argumentasjonen går igjen hos informant 2: *«Vi har endret ledergruppen inni her og da har man på en måte gjentatt øvelsen»*.

Informantene verdsetter oppstartsverktøyetets rolle i restart av team, og opplever behov for dette ettersom utskiftninger av teammedlem forekommer jevnlig. Også informant 6 peker på denne dynamiske naturen og behovet for å «onboarde» nye teammedlemmer på en god måte: *«Dette er såpass dynamisk at det kan hende at vi må gå tilbake på noen av de øvelsene på et senere tidspunkt for faktisk å få onboardet folk i nøkkelposisjoner»*.

Det viste seg også at innsjekkaktivitetene, som i oppstartsverktøyets instruks skal gjennomføres hvert kvartal, gjerne tas i bruk mer sporadisk. Noen følger retningslinjene og andre gjør det ikke. Blant de som hadde gjennomført slike innsjekksesjoner svarte noen at de gjorde det kvartalsvis, mens de fleste snakket om å «ta det på feelingen».

«Utgangspunktet er hvert kvartal, men noen grupper kan med fordel gjøre det oftere, i hvert fall kanskje i starten. Si at i første halvår da, så kanskje du kan gjøre det en gang i måneden, og så trenger du ikke alltid gjøre det like stort og langvarig og tungt. Du kan gjøre det ganske kjapt og enkelt og få ut verdi av det. Og andre grupper kan være såpass sunne at du kan stole på følelsen medlemmene har, at du kan la det gå lengre tid.» (I2)

Funnene våre tyder på at det kan diskuteres hvorvidt dette verktøyet hovedsakelig gjelder oppstart av team, ettersom det benyttes til mer enn det som naturlig defineres som oppstartsfasen. Dette er interessant ettersom dette legger til rette for teamutvikling og gjentatt bruk av oppstartsverktøy, som gjør at det ofte beskrives som «verktøykassen».

4.1.4 Bevisstgjøring

Vi fant at informantene opplevde at bruk av oppstartsverktøy ledet til en bevisstgjøring på viktigheten av å diskutere samarbeidet i teamet. Her ble det trukket frem eksempler på at de hadde blitt mer bevisst på både utfordringer tilknyttet «taskwork» og «teamwork». Ved å ta i bruk oppstartsverktøy, opplevde teammedlemmene at denne bevisstheten var nødvendig for å kunne oppnå en felles forventningsavklaring på disse områdene. Ordet bevisstgjøring i seg selv har ikke dukket så hyppig opp i intervjuene, men alle informantene har dekket tematikken gjennom egne refleksjoner og kommentarer som har blitt kodet til dette. Videre skal vi presentere sitater som adresserer bevisstgjøring på utfordringer tilknyttet de to hovedkategoriene «taskwork» og «teamwork».

Når det gjaldt «taskwork», altså hva teamet skulle jobbe med, ble det trukket frem at det tidligere har vært manglende bevisstgjøring rundt grunnleggende avklaringer i team, som beslutningsmyndighet, mål og roller. Informant 4 beskriver at diskusjon knyttet til dette er noe av det viktigste med oppstartsverktøyet: «*Det absolutt viktigste ... spørre: Hva skal vi fokusere på nå da? Så gir det kanskje en sånn bevisstgjøring. Hva er det egentlig jeg må jobbe med?*». Videre beskriver informant 1 utfordringer tilknyttet manglende forventningsavklaring, og viktigheten av å øke bevisstheten rundt disse:

«Man tar jo seg selv innimellom i å valse inn også er man 2 stykker i samme rom som mener de er beslutningstaker på et tema, eller at man står i det samme rommet og ser seg rundt og lurere på hvem som egentlig skal ta tak i dette? Altså bare det å være bevisst på da, at den type problemstillinger finnes. Altså, det høres kanskje banalt ut, men det tenker man kanskje ikke så fryktelig mye på, men bare det å ha snakket om det før man er i situasjonen har jo kjempe verdi.» (I1)

Informant 5 beskriver en frustrasjon hen opplevde på et tidligere prosjekt tilknyttet målforståelse, rolleavklaring:

«Jeg brukte så mye tid og frustrasjon på å finne ut: Hva er det egentlig jeg skal gjøre? Hva er mitt ansvar i forhold til den sitt ansvar og sånt? Og det er jo litt av bakgrunnen for at jeg synes det er så innmari viktig med oppstartsverktøyet. Det skaper en mye tydeligere rolle, både forventning og en rolleavklaring tidlig i prosjektet. Du tar den der kanskje to til 3 måneders frustrerte perioden ned til en mye kortere periode, samtidig som du blir kjent på en god måte. Det er viktig.» (I5)

Informantene utviser et stort behov for forventningsavklaring på disse områdene, og krediterer verktøyet for å minne dem på at behovet for å snakke spesifikt om ting er der. De viser gjentatte ganger til situasjoner der de plutselig har oppdaget at enigheten man hadde antatt at forelå, ikke var der. Gjennom bruken av oppstartsverktøy har de oppdaget behovet for å ta disse samtalene og konkretisere ting, heller enn å anta.

Videre vil vi presentere sitater som angår «teamwork» og dreier seg mer om relasjoner og verdien av å bli kjent. Anerkjennelsen av at ikke alle relasjoner er like gode, og at relasjoner kan virke inn på hvordan man forholder seg til kollegaer, synes å oppleves som forløsende for flere teammedlemmer. Sitatet under beskriver hvordan øvelsen «spilleregler» hjalp dem å adressere at det var ulike relasjoner i teamet, og bli enige om å ikke la det påvirke samarbeidet.

«Vi har jo laget «spilleregler» for denne prosjektledergruppa, og det er så.. det er så kult. De sier at vi skal snakke med hverandre uavhengig av relasjon, det er ett av punktene. Så vi anerkjenner at det er ikke alle som er bestevenner, men likevel så skal vi snakke med hverandre og ikke bak ryggen til hverandre. Så det er det tydeliggjort» (I9)

At det foreligger ulike individuelle relasjoner i teamet kan også med litt bevissthet bli et mindre problem, slik informant 2 illustrerer: «*Vi må være bevisst på at når vi starter et møte, så kan ikke jeg og person 1 sitte og snakke som gode venner om hva vi gjorde i helga og sånn, også ser du at person 2 på hjørnet hun sitter alene*». Det er tydelig fra flere av informantenes uttalelser at denne bevisstheten rundt relasjoner, deres innvirkning på arbeidet og hvordan verktøyet kan bidra til å forbedre og skape relasjoner, har opplevdes som befriende og verdifull. Flere av informantene sa rett ut at som leder er det viktig å ikke undervurdere verdien av å bli kjent, og at det ikke var så mye som skulle til før man kunne forbedre forholdet sitt til andre teammedlemmer. Informant 2 brukte å vise interesse for noe personlig som et eksempel på at man kan komme lang vei med små gester:

«Vær interessert i hvordan det går med katten til Tor. Vi vet at Tor har en katt han er veldig glad i, også har Tor sagt at den katten har vært syk. Og hvis Tor er opptatt av det og forteller det, ja da er den katten viktig for Tor. Spør Tor hvordan det går med katten! Da vil Tor tenke: Hmm her har jeg kolleger som faktisk hører på hva jeg sier.» (12)

Også fasilitatoren understreker viktigheten av gode samtaler og diskusjoner, der en lærer hverandre å kjenne, for å få godt utbytte av øvelsene i fremtidig teamarbeid: «*Bidra til å bygge relasjoner og ikke undervurdere verdien av det å tørre å bli kjent.*» (19)

Informantene opplever at verktøyet bevisstgjør dem om at det er behov for å fokusere på hele mennesket, og bygge relasjoner som kan styrke samarbeidet i arbeidshverdagen. Et sitat fra informant 1 illustrerer verdien av å være bevisst på behovet for å bli kjent: «*For bare det å vite disse tingene, og jeg har delt hvor gamle mine døtre er og sånn. Da hun vet det, så er jeg menneske av kjøtt og blod, er ikke fienden på en måte. Og da skaper det hvert fall en liten grobunn for både trygghet og tillit da.*»

Gjennom informantenes uttalelser dannes det også et inntrykk av at noe av årsaken til bevisstgjøringens påvirkning er organisasjonens historikk. Det fremkommer fra flere av informantene at de opplevde at den type samtaler som verktøyet legger til rette for ikke tidligere har vært like prioritert eller verdsatt.

«Vi er en veldig ingeniør tung organisasjon. (Dette verktøyet) og samtale basert, relasjonelt baserte verktøy er ansett som litt «soft». Det er en sånn kulturell greie da. Og ja, det er egentlig overraskende lite motstand for det å gjøre det.» (11)

Vi fant det interessant at også andre informanter bekreftet denne opplevelsen av at det har vært lite motstand til verktøyet, når det er et initiativ som kommer «top-down» fra ledelsen nedover til teamene. Dette overrasket oss, ettersom det kan være naturlig å anta at verktøyet ville oppleves som «litt soft», slik som sitatet over beskriver. Imidlertid later det, som overnevnt, ikke til å ha vært stort press på at teamene må benytte oppstartsverktøyet, og at bevisstgjøringen det gir oppleves som verdifull.

Som nevnt hjelper oppstartsverktøyet teamet å bli bevisste på viktigheten av å diskutere slik at de kan etablere en felles forventningsavklaring. Det er ofte overlapp mellom de to hovedtemaene «taskwork» og «teamwork», og begge inngår i det informantene referer til som å «sette teamet».

«I dag er forholdet mitt til verktøyet at jeg bestiller noen til å gå til et av mine team og si: her skal vi kjøre (oppstartsverktøyet). Dette teamet trenger å sette seg.» (I2)

Det var krevende for informantene å definere konkret hva de la i uttrykket eller hvordan de ville definere det. Likevel var alle tydelig på at det er noe som skjer i løpet av teamets levetid, og at det er en tydelig forskjell på før og etter. Uttrykket ble brukt til å beskrive en tilstand der medlemmene er blitt husvarme i teamet sitt, har forståelse for egen og andres rolle, samt kjenner hverandre og hva som forventes av dem.

«Oppstartsverktøyet er jo en hjelp til å komme godt i gang på prosjektet, rett og slett. Altså sette teamet. Du får både bli litt kjent med hverandre. Det er jo et av formålene, tenker jeg. Og det andre som er veldig viktig, er jo å få forventningsavklaringer. Altså, hvem gjør hva, det er en del av det, og så har du i tillegg det perspektivet med hva på en måte, hva er de viktigste oppgavene våre hele tiden? Både i den fasen vi er nå, kanskje og om stund framover.» (I5)

Gjennom bevisstgjøring på behovet for å kommunisere tilknyttet både «taskwork» og «teamwork», opplever altså informantene stort utbytte av verktøyet. Informantene påpeker at bevisstgjøringen i flere tilfeller tillater dem å avdekke utfordringer en ikke er klar over, slik at disse kan løses før de blir et problem. I tillegg viser de til at når det ligger en relasjon til grunn kan problemer minskes, ettersom en vil hverandre vel. Oppstartsverktøyet har lagt opp til en økt bevisstheten rundt viktigheten av å snakke sammen om både «taskwork» og «teamwork», som igjen hjelper dem med å «sette» teamet. Det oppleves at fordelene med oppstartsverktøyet er at man ved økt bevissthet kan komme i forkjøpet på noen

forventningsavklaringer før man står oppi et problem. Dette kan tyde på at noe av fordelene med oppstartsverktøyet er at man avklarer forventninger tidligere, og gjerne før problemer oppstår. Flere av informantene har uttrykt at jo tidligere teamet «settes», jo mer effektivt og produktivt er det.

4.1.5 Samtalene er viktigst

I intervjuene viste informantene lite interesse for å diskutere spesifikke aspekter ved oppstartsverktøyet. Dette gjaldt særlig når det kom til å ha meninger om detaljer og de ulike øvelsene. Informantene synes også det var vanskelig å skulle mene noe om verktøyets utforming, når de ble stilt spørsmål om hva de likte mer og mindre. Det var ikke alle som hadde helt oversikt over alle verktøyets øvelser, og de fleste opplevde at øvelsene kunne være til nytte hvert til sitt bruk, i tråd med den tidligere presenterte verktøykassemetaforen.

«Det er jo noe med å ikke nødvendigvis å finne opp hjulet på nytt da (...) Man kan jo bruke den, ta fram de elementene man synes er viktig.» (I4)

Likeledes var informantene heller ikke særlig opptatt av å diskutere de konkrete retningslinjene og materialene de produserte i løpet av øvelsene, slik som handlingsplan, rolleavklaring, spilleregler og lignende. Informant 1 satte årsaken til dette på spissen ved å beskrive slike nedskrevne dokumenter som: *«Stort sett noen pene ord som har blitt hengende i en ramme på en vegg»*. Videre utdypet informanten med å presisere at hva folk husket fra diskusjonen, gjerne hadde mer innflytelse enn noe som ble skrevet ned. Også andre informanter lot til å oppleve at det er disse diskusjonene som virker mest førende for videre teamarbeid, fremfor det konkrete nedskrevne de måtte sitte igjen med i ettertid.

Gode samtaler dukket opp som et sentralt moment i flere intervjuer, når informantene ble stilt spørsmål om oppstartsverktøyets viktighet. Essensen i samtlige informanternes meddelelser vedrørende dette var at oppstartsverktøyet ikke oppleves som mer nyttige enn samtalene det klarer å skape.

«Hele poenget er jo dialogen. (...) Det jeg er opptatt av er samtalene vi får ut av det.» (I9)

Av funnene fremgår det at det er sentralt for informantene at de ved bruk av verktøyet synes de oppnår gode samtaler, i form av at den riktige tematikken tas opp og avklares. Blant annet viser informant 8 til at samtalene kan bidra til å synliggjøre ulikheter tilknyttet «teamwork»: *«Vi lærer jo på sett og vis hverandre å kjenne, ikke sant? Så vi vet jo hva hver enkelt sann*

sett står for. Tror vi da i hvert fall, men det er stadig en overraskelse.». Informantens vektlegging av viktigheten av at oppstartsverktøyet avdekket momenter som krever avklaring understøttes av uttalelsene til andre informanter.

Når man snakket i rommet, når man snakket rundt en sak, så var man liksom... trodde man at man var enig. At man var på samme nivå, men med en gang man begynner på en måte med å sette ord på det. Begynner å isolere problemene. Så ble det kjempestore, la oss kalle det stor spredning i feltet da. (I3)

Det var sentralt for informantene at samtalene avdekker ulikheter i oppfatninger, knyttet til både «teamwork» og «taskwork». Gjennomgående i funnene var informantenes opplevelse av at de gjennom verktøyets sesjoner oppnår gode diskusjoner i teamet på begge disse områdene, slik at de fikk gode forventningsavklaringer. Informantene opplever at samtalene blir mer åpne og ærlige når oppstartsverktøyet benyttes. Slik informant 4 påpeker, evner teamet gjerne å i disse øvelsene gjennomføre samtaler som kan oppleves som vanskelige eller personlige: *«Det fine med en sånn øvelse det er jo kanskje det er jo at man får... knagger da. Også får man liten score. Så må man begrunne score. Så man får en sånn ramme, og et rammeverk å diskutere noe som kanskje er litt vanskelig å snakke ut ifra da».* Flere av informantene understreker at det i gjennomføring av øvelsene skapes et samtalerom for å snakke om det teammedlemmene gjerne ellers holder tilbake.

Overordnet viser funn at informantene opplever at oppstartsverktøyet skaper gode diskusjoner, som hjelper dem å få forventningsavklaringer som tilrettelegger for godt teamarbeid. De opplever at teammedlemmer blir mer åpne og ærlige i diskusjoner foretatt under oppstartsverktøyets øvelser. Uttalelsene deres taler for at oppstartsverktøyet tillater et samtalerom for utfordrende tematikk, slik at diskusjonene og påfølgende forventningsavklaringer blir bedre. I forbindelse med vektleggingen av samtalene verktøyet førte til, var det blant informantene stor interesse for å diskutere hva de opplevde som avgjørende for å få til disse gode diskusjonene som resulterer i hensiktsmessige forventningsavklaringer. Vi fattet derfor umiddelbart interesse for hvordan oppstartsverktøyet kunne bidra til disse gode diskusjonene informantene opplevde som så sentrale for eget teamarbeid. Som følge av studiens åpne metodikk, som redegjort for i metode, kunne vi justere forskningsfokus underveis. Av denne grunn valgte vi å rette deler av studien vår spesifikt inn mot disse diskusjonene, og hva informantene opplevde som avgjørende for at disse skulle oppnå en høy grad av kvalitet.

4.2 Fortrolighetsfellesskap

Som vist til i tidligere funn, opplevde informantene at oppstartsverktøyet ikke var mer nyttig enn samtale de klarte å skape. De beskrev viktigheten av gode samtaler for å skape forventningsavklaringer, og hvordan man best kunne legge til rette for disse samtale. Gjennom intervjuene dukket det opp tre faktorer som informantene opplevde at var nødvendige for å dra nytte av oppstartsverktøyet, og som ledet til det vi har valgt å betegne som fortrolighetsfellesskap. Dette beskriver et trygt samtalerom som oppsto i forbindelse med oppstartsverktøyets øvelser, der teammedlemmene forholdt seg til hverandre på en måte som var annerledes enn i andre møter. I dette fortrolighetsfellesskapet klarte de å ha gode samtaler om hvordan de opplevde at teamet fungerte, og være ærlige om egne oppfatninger. De tre faktorene som synes å lede til dette er eierskap, sårbarhet og tilstedeværelse. Disse er ikke nedskrevet i instruksene til verktøyet, men hadde bred støtte blant informantene i form av at de opplevde momentene som sentrale for at bruken av oppstartsverktøy skulle bli vellykket. Vi skal videre presentere funnet av de tre faktorene hver for seg, før vi oppsummerer de som funnet fortrolighetsfellesskap.

4.2.1 Eierskap

Et sterkt eierskap til oppstartsverktøyet synes å ha påvirkning på den opplevde kvaliteten av diskusjonene verktøyet skaper. I ordet eierskap legger vi en personlig ansvarsfølelse og investering i gjennomføring av oppstartsverktøyet. Dette er noe flere av informantene fremlegger som sentralt for at bruken av oppstartsverktøyet skal være vellykket.

«Det gir merverdi så lenge man som leder forstår det, tar eierskap til det og tror det er bra. Går inn med hele seg da, for å få folkene med på det» (I3)

Selv om team selv kan velge å ta i bruk et oppstartsverktøy, er det ofte noe som tas initiativ til utenfor gruppen og før de har sitt første møte. Som i dette tilfellet, der casebedriften i rollen som både prosjekteier og arbeidsgiver har tatt en avgjørelse i toppledelsen om at oppstartsverktøyet skal benyttes i prosjekter. Flere av informantene peker på at når initiativet til verktøyet kommer utenfra, må det på et tidspunkt finne sted en eierskapsoverføring for at bruken av oppstartsverktøyet skal være vellykket. Det fremkommer av intervjuene at dette kan være krevende og ikke nødvendigvis er noe som skjer av seg selv, men må jobbes med. Funn viser også at fasilitator ser på dette som en del av sitt ansvar, og jobber aktivt med

eierskapsoverføring i oppstarten. Eksempelvis ved å starte hver øvelse med å få medlemmene til å beskrive formålet i sine egne ord.

«Jeg prøver å få det i deres ord. Sant, at det er ikke jeg som skal forklare hvorfor dette er viktig. At når jeg introduserer øvelsen, så er det “OK, hvem har gjort det før, hvorfor synes dere det er viktig?”. At det er en sånn eierskapsoverføring da, som man tar litt på seg i den fasilitatorrollen.» (I9)

Videre framla fasilitator at dersom ingen av informantene kjente til øvelsen fra tidligere, ville hen stille spørsmål tilknyttet utfordringer som oppstartsverktøyet adresserte. Hvis de skulle diskutere rolleavklaring, ville fasilitator for eksempel åpne samtalen med å spørre om noen hadde opplevd utfordringer tilknyttet rolleavklaring i tidligere teamarbeid. Fasilitator pekte på at det på denne måten oppstår en kobling mellom formål og teammedlemmenes egen erfaring, og viste til at dette kan styrke eierskap til øvelsene.

Et par av informantene pekte også på en sammenheng mellom nytte og eierskap. I form av at egen opplevelse av nytteverdi kan være en nøkkel til å ta eierskap til verktøyet. Informantene viser videre til at å se nytten av oppstartsverktøyet og eierskap til det er viktig for å sikre at teamene prioriterte tid til oppstartsverktøyet. Dette funnet er særlig sentralt i forbindelse med at tidligere presenterte funn viser at det oppleves som utfordrende for teamene å finne tilstrekkelig tid til øvelsene.

«Vi har vært flinke til å prioritere SmartStart. Vi har forskjøvet øktene i alle retninger i kalenderen når de ikke har passet, det er fordi vi ser viktigheten og nytten av det» (I8)

Samtidig har flere informanter kommentert at nytteverdien av oppstartsverktøyet ikke nødvendigvis er åpenbar før etter lengre tid. Flere viser til at de selv heller ikke helt så poenget med verktøyets øvelser, før det hadde gått en del tid og de så effektene det hadde på teamets samarbeid og relasjoner. Informantene er altså bevisst på at det kan ta tid å danne eierskapsfølelse. De peker videre på at det kan være hensiktsmessig med litt tydeligere rammer for gjennomføringen av verktøyet, frem til teamene selv føler tilstrekkelig eierskap til det og derfor finner tid til det.

«Det må kjøres litt stramt inntil deltakerne ser verdien av det og eier det» (I3)

Det fremsto også som informantene ville satt pris på at casebedriften var tydeligere på rammene for bruk av oppstartsverktøyet. Når de ikke var det, opplevde flere informanter at

det i for stor grad kunne bli opp til den enkelte leder om de ønsket å ta verktøyet i bruk og lite eierskap til det i teamet. Dette kunne også føre til at det ikke ble prioritert tid til gjennomføring oppstartsverktøyet.

«I oppstart av et prosjekt da må det være et krav at det her skal du gjøre, og du skal melde tilbake når du har gjort det. Det savner jeg litt i denne bedriften. Alt er liksom frivillig, men så er det ikke helt frivillig så...» (I5)

Samtidig ble det også poengtert av noen informanter at å pålegge team bruk av oppstartsverktøyet kunne virke negativt inn på eierskap i noen tilfeller. Dette ble særlig knyttet opp mot tilfeller der teammedlemmene befant seg i en hektisk oppstartsfasen der tid er var et stressmoment, og de ikke umiddelbart så nytten av oppstartsverktøyet.

«(...) og når skal dette foregå? Det er jo ofte i oppstarten av et prosjekt at man gjerne vil ha dette gjort, og da skal også alt annet gjøres. Opplevs veldig hektisk, påtvunget. Så hvis noen føler de har blitt tvunget inn i noe som har lite verdi på et feil tidspunkt, så kan det nok oppstå motstand» (I1)

Overordnet viser funnene at informantene opplever eierskap til oppstartsverktøyet som et sentralt moment i dets benyttelse og suksess. Videre tyder de på at informantene er bevisste på utfordringer knyttet til overgangen fra at oppstartsverktøyet er et initiativ fra ledelsen til at det oppleves som et nyttig verktøy for teamet. Det fremgår som at fasilitator ser på det som en del av sitt ansvar å bidra med denne eierskapsoverføringen, og har funnet en egen måte å gjøre dette på ved å diskutere formålet i teammedlemmenes egne ord.

Disse funnene tyder på at bevissthet på eierskap kan være nyttig for større organisasjoner som ønsker å gjøre oppstartsaktiviteter obligatoriske i virksomheten sin. Informantene beskriver at man kan bidra til økt eierskap ved at enkeltmedlemmer presenterer ulike aktiviteter i egne ord, og selv utfordres til å forklare til resten av teamet hvorfor de opplever det som viktig. Dette fant vi at var en vanlig praksis i vår casebedrift. Fasilitatoren fremhever at det er viktig å forstå at det kan ta tid før teammedlemmene opplever nytten av verktøyet. Dette kan være noe av årsaken til at vi fant at flere informanter ønsket strammere rammer for gjennomførelsen frem til det punktet de tar over eierskapet til initiativet selv.

4.2.2 Sårbarhet

Fra informantene våre kom det frem at de opplevde sårbarhet som et viktig hjelpemiddel for å få til gode samtaler i forbindelse med oppstartsverktøyet. De påpeker at sårbarheten bidrar til å bli bedre kjent med hverandre, og skape en bedre teamfølelse. En av informantene våre hadde lang erfaring som leder og sa:

«Og bare det å kjenne til noe som er sårt hos noen gjør at du... Jeg vet ikke, er kanskje bare jeg som er skrudd sammen, tror jeg ikke, vi er flere som er skrudd sammen sånn, men man får lyst til å spille personen god» (I1)

Altså påpekes det at å vite noe personlig om noen fort kan føre til en følelse av at man kjenner dem bedre, og ønsker at de skal lykkes. Også andre informanter viste til at å kjenne til nærere og mer personlige ting ved de andre teammedlemmene bidro til teamfølelse og et ønske om å spille hverandre gode. Videre påpekte den samme lederen at den mest effektive måten å få sårbarhet i samtale var å tørre å by på det selv, for å få ballen til å rulle.

«Hvis man derimot tar fart og virkelig byr på, og kanskje lederen i rommet starter, så kan det få en ball til å rulle som gjør at når den øvelsen er ferdig så har man kanskje ikke løst så mange ting på jobb der og da. Men man har en helt annen relasjon når man går ut av rommet.» (I1)

Fasilitatoren viser til at det også kan være en egen verdi i å by på sårbarhet, ettersom det kan være frigjørende å kunne dele både hva man konkret sliter med av arbeidsoppgaver, usikkerhet og hvordan man har det i teamet.

«Det er viktig å ha kolleger som man tør å være ærlig med og si at dette følte jeg ikke at jeg fikk til. Her.. huff, jeg trenger hjelp, eller her gruer jeg meg, eller dette vet jeg ikke hvordan jeg skal gjøre. Det er en stor trygghet og støtte.» (I9)

Fasilitatoren påpekte at det også var viktig å gå foran som et eksempel ved å dele noe sårt og selv være åpne om usikkerheter.

«Jeg kan selv oppleve å bli usikker eller utrygg. Det skjedde forrige gang. Jeg skulle liksom dele noe på skjermen, så fikk jeg det ikke til. Jeg fikk det ikke opp, og jeg hadde delt skjerm og musepekeren ble bare borte og forsvant! Da bare sa jeg: "OK, det som skjer med meg nå, det er at jeg blir veldig stressa for at jeg ikke får det til. Jeg begynner å tenke at nå tenker

dere at jeg er en skikkelig idiot som ikke klarer å finne den musepekeren. Og så tenker jeg at nå blir jeg utstøtt av gruppen her, for at hen der hen klarer ikke å få til noen ting”. Så ved å dele sånne ting gir jeg også av meg selv.» (I9)

At fasilitatoren gjorde dette ble også verdsatt av informant 2 som hadde observert dette. Hen påpeker også at når det kommer til sårbarhet er det ofte nyttig å dele for at andre skal føle at det er trygt, og på denne måten få «ballen til å rulle» slik som tidligere nevnt.

«Veldig fint med en fasilitator da, som tør å gi noen eksempler fra seg selv (...) gjerne sier noe sårbart, noe som er litt vanskelig på privat område. Det åpner andre mennesker til å tørre å dele et eller annet. Også skal man ikke tvinge mennesker til å dele, for all del. Noen foretrekker å holde private ting privat. Det er greit det, men de skal føle at hvis de får lyst, så er de i trygge omgivelser til å kunne gjøre det.» (I2)

Det virker som om dette oppleves å ha hatt gjort inntrykk, ettersom en av informantene poengterte hvor takknemlig hen var for at takhøyden for å tulle med fasilitatoren var så stor siden man ble så godt kjent.

«Men vi kan altså være spydig, fordi at vi kjenner hverandre såpass godt at vi kan faktisk være spydige. Og slenge litt med leppa, er det det det heter? Det er jo langt unna nivået for mobbing, men det er litt sånn, men det blir jo på anlegg, så er det litt røft miljø, men fasilitatoren glir rett inn i det, og vi kan si hva vi mener.» (I8)

I intervjuene ble «Personlig bruksanvisning»-øvelsen oftest trukket frem som en øvelse som krevde høy grad av sårbarhet for å lykkes. Informantene påpekte at uten dette var det fare for at diskusjonene ble veldig overfladiske og lite presise. Øvelsen ble også trukket frem som et eksempel på hvilken påvirkning sårbarheten hadde hatt på den opplevde verdien av verktøyet.

«Etter man gjorde den øvelsen «personlig bruksanvisning», så åpnet det opp... Da åpnet folkene seg mer. Kanskje de så eller oppfattet enklere at jeg prøvde å by på noe, og jeg oppfatter mer når de prøvde å by på noe. Så absolutt, etter jeg har gjort det, så har egentlig min relasjon til flere av dem som jeg synes relasjonen kunne bli bedre til blitt mye, mye bedre.» (I3)

Stort sett har informantene beskrevet den opplevde gevinsten av å ta i bruk oppstartsverktøyet som noe som tar lengre tid. Derfor var det særlig interessant at denne

informanten (I3) delte et eksempel på at en øvelse hadde hatt stor effekt der og da. Dette var et eksempel på at øvelsene hadde blitt brukt i et team som allerede hadde jobbet sammen en stund, men hvor noen av teammedlemmene var ferske. Fra samtalen vår med informanten virket det som å vise sårbarhet var en inngang til at teamet fikk muligheten til å starte med «blanke ark», og få muligheten til å forbedre relasjonen mellom teammedlemmene.

Overordnet gir våre funn inntrykk av at informantene opplever sårbarhet som svært sentralt for å få gode diskusjoner og påfølgende forventningsavklaringer. De vektlegger at det å by på sårbarhet kan gi sårbarhet tilbake, altså få «ballen til å rulle», noe de selv også gjør aktivt. Det virket også som om det opplevde at å by på sårbarhet hadde størst effekt dersom det kom fra lederne, ettersom det sto i større kontrast til rollen deres og dermed overrasket teammedlemmene.

4.2.3 Tilstedeværelse

I begrepet tilstedeværelse legger vi at deltakerne er fokusert på aktivitetene i oppstartsverktøyet og at tankene deres ikke er andre steder. Det innebærer også at man som deltakere er gode lyttere og viser interesse og nysgjerrighet for hverandre. Alternativet til tilstedeværelse er at man gjør noe «halvveis», eller bare for å få det unnagjort. Da opplever deltakerne at verdien som oppstartsverktøyet gir kan gå tapt.

«Jeg tror mye av grunnen til at vi ikke tar oss tid til å bruke verktøyer ordentlig er at først blir noe halvveis, så blir alt det neste bare halvveis, også blir resten av prosessen halvveis. Så mister man verdi hele veien nedover jo flere verktøy man tar i bruk og til slutt blir det bare motstand. “Å faen nå skal vi ha kvartalsvis «innsjekk». Hva var det vi gjorde forrige gang?”. Da man må starte på scratch hver eneste gang.» (I3)

I et intervju begynte en informant først å snakke om at den skulle ønske det var brukt mindre tid på verktøyet i oppstarten grunnet dårlig tid, men endret mening underveis i resonnementet sitt. Det kom frem at tiden informantens team hadde brukt opplevdes som nødvendig for at de ikke bare skulle «måke gjennom», og faktisk kunne være tilstede og tenke og reflektere.

«Vi hadde kanskje ikke trengt så lang tid... Men det er jo litt greit. Man må ha litt rom til å diskutere og tenke og reflektere. Hvis det blir for tight... Så ja, du er mer effektiv, men da blir det liksom bare for å måke gjennom programmet, og da får man ikke så mye ut av det.» (I7)

Også fasilitator opplever tilstedeværelse som en avgjørende faktor for at det skal bli gode sesjoner og at man skal få mest mulig ut av oppstartsverktøyet.

«Fra første gang jeg kjører oppstartsmøte, så er jeg veldig tydelig. Når vi er her, så er vi her. Det betyr at PCer er slått sammen. Hvis dere må gå ut og ta telefonen, så må dere det. Det kan jeg forstå. Men jeg blir ganske tydelig da, hvis noen sitter og gjør andre ting.» (I9)

Det anerkjennes at det faktorer som kan påvirke teammedlemmenes evne til å være fullt til stede og deltakende, slik som tiden som er allokeret til øvelsene. Det poengteres av informantene at både for kort og lang tid, og hvilket tidsrom som avsatt kan påvirke tilstedeværelsen negativt. For kort tid kan gjøre det vanskelig å komme godt inn i øvelsen, samtidig som prioritering av verktøyet som i for stor grad går på bekostning av annen arbeidstid kan føre til at deltakerne ikke klarer å gi slipp på andre ting.

«"Personlig bruksanvisning" er en sånn type øvelse som kanskje ikke egner seg med litt dårlig tid fra 7 til 9 en tirsdagsmorgen. Altså, det må være litt rom.» (I1)

Selv om faktoren tidsbruk kom opp til stadighet i intervjuene, virker det likevel som om informantenes egne, personlige erfaringer angående tilstedeværelse har vært positiv.

«Det er klart, det er jo et løpende prosjekt, så til tider så er det jo litt sånn løping ut av rommet, men det har gått veldig greit altså. De klarer å hente seg inn og sånn allikevel. Men en utfordring ja, kan jo være tilstedeværelse, men jeg har jo opplevd at folk både møter opp og gjennomfører det som skal gjøres.» (I9)

Et annet perspektiv på tilstedeværelse er at deltakerne aktivt diskuterer og uttrykker sine egne meninger. Et eksempel på hvordan dette kan spille ut er en øvelse kalt «innsjekk» der teammedlemmene individuelt skal sette en tallscore på ulike temaer som målforståelse og kommunikasjon. Her har et team valgt å være åpne om scoren sin fordi det gjør at de må aktivt forklare hvorfor de opplever det som de gjør, og ikke skal «gjemme seg» bak anonymitet. Dette ble skrevet ned i samhandlingsplanen tidlig i oppstarten.

«(...) Da kan vi like gjerne si «ja, jeg har gitt en firer på det, femmer på den fordi at...» med argumenter om hvorfor. Og det er jo noe av utfordringen, og da får du jo reaksjoner, og det er jo det fine med oppstartsverktøyet.» (I8)

Fasilitatoren var veldig fornøyd med at teamet hadde valgt dette, ettersom hun mener det er avgjørende for å få til en god sesjon med en sånn type øvelse. Den samme øvelsen har blitt trukket frem av informanter som har gjennomført den i andre team som en «litt billig» øvelse, ettersom den kan gjennomføres raskt og de ikke opplever at den krever den samme tilstedeværelsen av teammedlemmene. Fasilitator er uenig, noe som er veldig interessant.

«Men jeg ser jo det at «innsjekk» funker veldig godt, og jeg tuller ikke. (...) Der opplevde teamet at de fikk en kjempegod sesjon. Nettopp fordi de turte å si hvem som hadde sagt det eller scoret hva, og hvorfor. Så det er liksom dialogen som er viktig da. At man tør å si hva man legger i det man scorer.» (I9)

Et annet overraskende funn var at møtene tilknyttet oppstartsverktøyet er de best besøkte møtene på et av prosjektene vi har intervjuet.

«Jeg har ikke hørt at noen ikke vil komme, for vi har jo mye mer fravær på andre møter enn vi har på oppstartsverktøyet. For der er det jevnt over i hvert fall 95% belegg for å bruke det uttrykket. Der er vi flinke, så ja, det har vært bra. Det er noe utskiftninger selvfølgelig noen går inn, noen går ut, men der er vi langt opp på skalaen.» (I8)

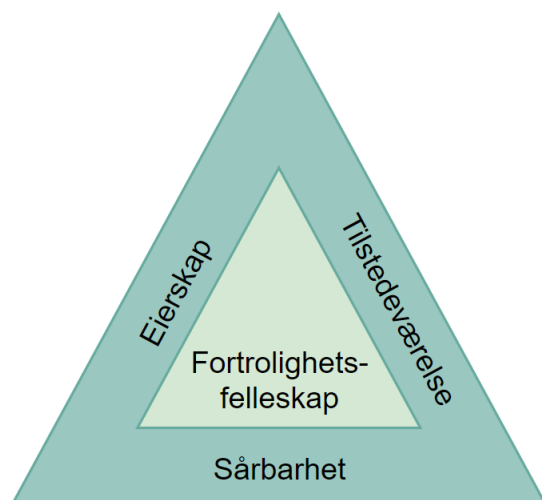
Vi antok først at dette skyltes at møtene tilknyttet oppstartsverktøyet var obligatorisk, men det viste seg at de fleste av informantenes møter var obligatoriske, og likevel hadde høyere fravær. Det fremstod som brorparten som jobbet i prosjekt satt med følelsen av at kalenderen alltid var litt for full, også med obligatorisk aktivitet, som fører til at man foretar egne prioriteringer. Vi synes det var særlig interessant at nettopp oppstartsverktøyet derfor er så godt besøkt. Dette tyder på at det er en opplevelse av nytteverdi hos de individuelle teammedlemmene som fører til at de ønsker å prioritere det.

Samlet antyder disse funnene at tilstedeværelse er en forutsetning for at man skal lykkes med oppstartsverktøyet. Dette gjaldt både for å få til gode diskusjoner, og at man fikk brukt tiden man hadde godt og ikke måtte «starte på nytt» fra gang til gang.

4.2.4 Fortrolighetsfellesskap

Vi har forstått dataene som at informantene opplever at de tre faktorene eierskap, sårbarhet og tilstedeværelse fremmer gode diskusjoner. Felles for de tre faktorene er at de krever at man gir av seg selv, noe som kan være uvant ovenfor kollegaer og i en arbeidssituasjon. Likevel har våre informanter opplevd dette som verdifullt og at det gir dem noe. Det var

krevene for dem å sette ord på hva de mente med «noe annet», og hva oppstartsverktøyet de brukte i dag ga dem som dette tilsvarte. Vi har valgt å kalle denne opplevelsen for et fortrolighetsfellesskap, illustrert i Figur 8.



Figur 8: Fortrolighetsfellesskap

Vi beskriver fortrolighetsfellesskap som et trygt samtalerom som oppstod i forbindelse med oppstartsverktøyets øvelser, der teammedlemmene forholdt seg til hverandre på en måte som var annerledes enn i andre møter. I dette fortrolighetsfellesskapet klarte de å ha gode samtaler om hvordan de opplevde at teamet fungerte, og være ærlige om egne oppfatninger. Fra dataene vi har samlet inn gis det inntrykk av at dette ikke nødvendigvis er noe teammedlemmene bærer med seg inn i arbeidshverdagen, men at dette er noe eget som oppstår i møtene tilknyttet oppstartsverktøyet. Dette kommer av at det krever ganske mye for deltakerne ettersom de må by på sårbarhet, være aktivt til stede og jobbe for å få til gode diskusjoner.

«Før man kommer i mål så har man gjort fryktelig mye arbeid da, både med «spilleregler» og du har vrent seg selv og sterke og svake sider i «personlig bruksanvisning». Vi er jo fortsatt ikke helt i mål, men vi har liksom lagt ned mye tid og svette og irritasjonsmomenter for å komme hit.» (I8)

Et annet sitat som ga oss dette inntrykket handlet om et teammedlem spøkte med at da fasilitatoren skulle bort en uke skulle det bli «godt med en ferie». Også dette sitatet underbygger at å gjennomføre øvelsene i oppstartsverktøyet koster deltakere noe.

«Det var veldig morsomt på prosjektet forrige uke, så sa jeg: «Ja, folkens, da skal jeg ta en uke høstferie, så da sees vi igjen om et par uker!». Også sa han ene: Ja, det blir jo litt godt for oss også at du tar ferie nå. (...) Han synes det er veldig slitsomt at han må drive å svare på disse tingene, det krever jo mye.» (I9)

Funnene gir inntrykk av at dette fortrolighetsfellesskapet skyldes bruken av oppstartsverktøy, og at det er en egen form å diskutere på som hører med sesjonene til de ulike øvelsene. Det virker også som om flere sparte noen vanskelige samtaler til neste sesjon, fremfor å banke på døren og ta opp noe der og da. Det virket ikke som at dette var fordi de var redde for å ta opp noe i øyeblikket, men at det var så mye som skjedde i oppstarten at det var enklere å løse et problem av gangen. Fra intervjuene med våre informanter fikk vi inntrykk av at møtene tilknyttet oppstartsverktøyet ble brukt som en anledning der det var naturlig å ta opp det som var mer krevende og knyttet til relasjoner og hvordan man jobbet sammen. Dette kan ha sammenheng med at det i forbindelse med oppstartsverktøyet var en fasilitator til stede som kunne bidra med å tilrettelegge for diskusjoner, noe informantene uttrykte at opplevdes som nyttig.

4.3 Fasilitators og leders rolle

Vi fant at det er to roller som hadde særlig påvirkning på bruk av verktøyet, leder og fasilitator. Allerede tidlig i intervjuene oppdaget vi at informantene så verdien av å ha en ekstern fasilitator, altså en som ikke er et medlem av teamet, som tilrettelegger for seansene. Ved at ledere slipper å ta ansvar for å lede øvelsene, opplever de å føle seg mer som en del av teamet. I oppstartsverktøyet medfølger det en enkel instruks som forklarer fasilitatorens ansvar, men denne gjelder kun enkle, praktiske oppgaver. Fra dataene er det tydelig at rollen fasilitatoren tar på seg er mer omfattende. I tillegg til å tilrettelegge og tilpasse oppstartsverktøy, utfordrer også fasilitatoren også teamene. Videre i avsnittet vil vi presentere hvordan fasilitator tilrettelegger og tilpasser oppstartsverktøyet, utfordrer teamet, og hvordan dette påvirker leders rolle i teamet.

4.3.1 Tilrettelegging og individuell tilpasning

Det er definert noen konkrete oppgaver fasilitatoren har i forbindelse med utviklingen av oppstartsverktøyet. Disse inkluderer møteinnkalling, forberedelse av materiale og ledelse av sesjonene. Fasilitatoren kan kobles på tidlig i prosjektet, og skal støtte prosjektlederen i

forbindelse med bruk av oppstartsverktøyet. I vår casebedrift har de valgt å ha en fast fasilitator som tilrettelegger for all bruk av oppstartsverktøyet og følger teamet over alle øvelsene. Som informant 8 beskriver: *«Fasilitatoren er jo en tilrettelegger. Det er i hvert fall hen som drar oss gjennom det, hen som har programmet, hen som lager foiler.»* Lederne oppfatter det som viktig at disse enkle praktiske oppgavene som møteinnkalling og forberedelse gjøres av noen eksterne grunnet at de er presset på tid tidlig i prosjektfasen. I tillegg synes de det er viktig at fasilitatoren er motivert og nysgjerrig på verktøyet. Det oppleves som lederne har en felles forståelse for at det å lede disse sesjonene krever noe litt annet enn teamets øvrige møter, og at å lede prosessen tar vekk fokuset som trengs for å delta.

«Jeg har jobbet en del ting med fasilitator før (...) Og personlig, så synes jeg er guds befrielse å slippe det da, å dra. Fordi du er jo prosjektleder, og når du skal både dra en prosess og lede den... Så mister du litt av oppmerksomheten. For du blir så fokusert på en del andre ting.» (I4)

Som sitatet over illustrerer, kreves det et fokus som er enklere å beherske dersom du ikke selv hører til teamet. Sitatet under antyder at det også kan være personavhengig om man klarer å opprettholde et tilstrekkelig fokus i en slik seanse:

«Som fasilitator må man være en person da som interesserer seg for sånne ting som dette, prioriterer tid og som har satt seg inn i verktøyet og forstått misjonen. Og der er det, der er vi mennesker og varierende. Noen ville ikke klare å legge fra seg den telefonen eller skriver mail samtidig som man skal lede en sånn seanse.» (I2)

Fra våre intervjuer kom det frem at fasilitator ikke bare tilrettelegger for gjennomføring av øvelsene, men også tilpasser dem til hvert team hun jobber med etter råd fra prosjektleder.

«Det er viktig å tilpasse til prosjektets behov, i samråd med prosjektleder. Det er så viktig å lytte da. Altså en ting er at jeg har lest om effektive ledergrupper og kan si at jeg vet at det er smart at dere jobber med det her og det her (...) Og så må jeg høre hva de sier også. Så må vi finne løsninger sammen da. Komme med forslag og bli enig. Så den relasjonen til prosjektlederen og bygge opp sånn at han får tillit til den som skal hjelpe med oppstartsverktøyet, det tenker jeg er viktig.» (I9)

Fasilitator beskrev at hen også tilpasser underveis i sesjonene, basert på relasjonene i teamet og hva hen føler må jobbes med. I noen tilfeller gjaldt dette å være bevisst i rekkefølgen på hvem som blir bedt om å dele, noe noen informant 3 selv plukket opp på: *«Også var fasilitatoren litt taktisk selvsagt og valgte ut hvem som skulle være neste, og neste, slik at du får en kaskaderende effekt da. At man åpner seg, åpner seg, og til slutt så åpner alle seg».*

Utover dette tilpasser fasilitator også ved å være strategisk i hvem hun plasserer i grupper i øvelsene som legger opp til dette.

«Jeg vet at det ville vært en fordel hvis de to hadde samarbeidet, og så har jeg jo skjønt at det kanskje ikke er så godt samarbeid. Så når jeg skal sette i gang et gruppearbeid så helt bevisst så ber jeg de to om å jobbe sammen.» (19)

Altså fungerer fasilitatoren som en tilrettelegger på det praktiske, men tilpasser også verktøyet til hvert team etter deres behov. Det fremstår som om fasilitator også bruker mye krefter i sesjonene på å tilpasse seg etter hvem som er med i møtet. I tillegg til å utnytte dette til sin fordel ved å der det er mulig få noen som enklere deler personlige ting til å åpne seg opp først, eller få to med dårlig relasjon til å jobbe sammen. Dette arbeidet anerkjennes også av ledere som er takknemlige for at de må slippe «å dra» seansene.

4.3.2 Utfordrer

Som vist oppleves det som at fasilitator er viktig for å tilrettelegge for bruk av oppstartsverktøyet. Samtidig uttrykker informantene at det er nødvendig at fasilitator også utfordrer dem til å løfte blikket og være tydeligere i kommunikasjonen med hverandre. Som sagt av informant 1: *«Det viser seg da, at det er vanskelig å få god verdi i den type prosesser, hvis man ikke har noen litt utenfra som utfordrer og løfter. Altså. Få folk til å løfte blikket litt. Det blir ofte litt for konkret, litt for fort.»* At diskusjonen kan bli litt «for konkret» eller «generelt» gikk igjen i informantens beskrivelser av diskusjoner uten fasilitator.

«Vi blir ofte litt sånn generelle i måten både vi beskriver hverdagen vår og i måten vi lager kanskje en handlingsplan eller en rollebeskrivelse av det vi skal gjøre da. Så der syns jeg det var veldig fint å bruke den eksterne fasilitatoren som kan stille litt mer sånn kritiske spørsmål. Hva mener du egentlig med det når du sier at du skal bli bedre på å planlegge? Hva tenker du når du får tilbakemelding her om at du ikke lytter godt nok? (...) Så det er vel

kanskje min erfaring er at, i starten i alle fall, så er det ålreit å ha med noen som er proff og kommer utenfra som kan stille litt mer kritiske spørsmål enn det du kanskje kan gjøre til hverandre i en ledergruppe da.» (15)

Vi fant det interessant at det å bli for generell viste å være en enkel felle for teamene å gå i. At det var mulig å snakke om temaene oppstartsverktøyet ønsker at skal adresseres, men på et nivå som skaper avstand til de største utfordringene. Informant 5 nevner at dette også gjaldt handlingsplaner og rollebeskrivelse. Også andre informanter viste til lignende problematikk, og hvordan det ga redusert utbytte av øvelsene, siden samtalene ble dårligere.

Informantene ga inntrykk av å sette pris på at fasilitatoren derfor tok ansvar for diskusjonene og selv utfordret dem. Informant 3 referer til å vite hvilke «knapper man kan trykke på»: *«Det at man på en måte har noen som styrer showet da. Som er både trygg på metodikken og verktøy, men også kjenner kulturen i bedriften godt. Vet liksom hvilke knapper man kan, ikke kan, trykke på.»* Altså beskrives det at fasilitatoren gir inntrykk av å ha en forståelse for når man skal, og ikke skal utfordre medlemmene. For noen team kunne det være så enkelt som å få fart på samtalen slik informant 8 beskriver: *«Mannfolk prater jo ikke av og til altfor mye, så hun drar oss ja (...) hun er jo en litt sånn som får opp stemningen da.»* Fasilitatoren gir inntrykk av at grunnen til at teammedlemmene setter pris på at hen tar ansvar og utfordrer er at de opplever det som nyttig: *«De må ha tiltro til meg hvis de skal liksom bli med på det jeg gjør. Og tiltro får de ofte ved at de opplever at det gir dem noe.»*

Fasilitatoren brakte selv opp at det under sesjonene i oppstartsverktøyet kan oppstå noen situasjoner der det er viktig at hen bryter inn. Hen brakte opp et konkret eksempel der en av informantene var modig nok til å ta være ærlig om at hen ikke opplevde at teamet samarbeidet så godt. I en kommentar til noe som ble diskutert hadde hen sagt *«Men vi har jo ikke noen særlig teamfølelse her»*. Reaksjonen fra de andre var å bare gå videre i samtalen uten å ta tak i hva som ble sagt, og fasilitatoren så det som sin jobb å gripe inn.

«Og det som skjedde med hen da var jo at hen satt der stiv som en påle og satt bare og stirret helt blankt på sin skjerm. Og dette ser jo jeg også, så da må jo jeg bare si: «Hold an litt her nå. Legg merke til hva hen sa nå. Bare stopp liksom. For akkurat der så var hen sårbar og turte å si det hen tenkte». I slike tilfeller er nok styrken også være en som kommer utenfra med misjon om å prøve å spille prosjektet godt.» (19)

Disse sitatene gir inntrykk av at fasilitatoren spiller en langt større rolle enn å kun sende ut møteinnkalling og forberede øvelsen. Fra de øvrige informantene har vi fått inntrykk av at de har en stor respekt for det de beskriver som fasilitatorens «fag»

«De er jo spesialister på, kall det hvordan hodene våre reagerer i en eller annen setting, enten det er en-til-en eller i et team. Og når man kjører gjennom øvelser, så er jo de utdannet på å kunne lese situasjonen litt, spisse litt der, slakke litt der, ikke sant? Gjøre sånne små grep. Og det er et verdifullt perspektiv.» (I2)

Altså har vi funnet at fasilitatoren spiller en stor rolle i hva teammedlemmene beskriver som nødvendig for å lykkes med oppstartsverktøy. Det virker som at grunnet en respekt for deres rolle, får de mandat til å utfordre teamet i diskusjoner, som påvirker fortrolighetsfelleskapet. Informantene opplever det som at dette hever kvaliteten på diskusjonene de klarer å få som et resultat av oppstartsverktøyet.

4.3.3 Leders rolle i teamet

Lederne vi snakket med har beskrevet utfordringer tilknyttet å være en del av teamet, ettersom rollen deres farger hvordan de oppfattes av sine kollegaer.

«Man kan ikke være i rommet uten å være synlig som leder. Det tror jeg ikke lar seg gjøre. Man fargelegger rommet bare ved å være der.» (I1)

Fasilitator kan også påvirke lederens rolle i teamet. Vi har allerede presentert sitater som støtter opp under at lederne ser verdien av å ha en ekstern fasilitator i forbindelse med gjennomføringen av oppstartsverktøyet. Dette gjaldt både i en form for avlastning og med respekt for deres kompetanse. Utover dette er det noe annet særlig interessant ved bruk av fasilitator som skjer med lederens rolle, der de opplever å få ta del i teamet på lik linje med de øvrige teammedlemmene. Som informant 5 beskriver: *«Med fasilitator blir jeg en del av ledergruppen på lik linje med de andre. Og får og de samme kritikkene...»*

Lederne opplever at teamet er bevisst på at det er de som er leder, og at dette kan påvirke hvordan teammedlemmene reagerer under øvelsene. De uttaler derfor at det er viktig å ikke lede selve sesjonene tilknyttet oppstartsverktøyet selv. Informant 3 illustrerer dette, ved å peke på at det er avgjørende å benytte fasilitator for at bruk av oppstartsverktøy skal bli vellykket.

«Organisasjonen er helt avhengig av å ha et velfungerende fasilitator team da, uten det så... Man må jo være deltager. Kan ikke lenger være sjefen i rommet. (...) Det var på en måte en forutsetning for at det ble så bra.» (I3)

I tillegg til at de blir en jevnere balanse mellom deltakerne i sesjonene, opplevde lederne at det var enklere for en fasilitator å lede en sesjon og utfordre medlemmene uten at det ble tolket som avhengig av relasjon.

«Så kan fasilitatoren påvirke samtalen enklere vil jeg si, enn en prosjektleder som sitter med sitt team. Da kan man liksom stoppe de som hele tiden tar taletiden. Og så kan man spørre spørsmål og liksom bringe frem verdifulle innspill fra de som er mer tilbakeholdene.» (I2)

Fasilitator synes å i større grad oppfattes som en nøytral part som kun er til stede for å forbedre sesjonene, og som ikke har noen bakenforliggende personlige interesser. Dette tillater dem å være mer direkte med teammedlemmene. Som fasilitatoren selv sier:

«Jeg er ikke der for å gjøre noe for meg. Jeg er der for å prøve å spille prosjektet og prosjektledelsen god. Og det er de nok ganske sikre på at jeg er, sånn at jeg får lov til å ta den stemmen da og løfte når ting skjer.» (I9)

Erfaringen med bruk av fasilitator virket å ha påvirket særlig en leders, informant 3, fremtidige tilnærming til hvordan hen skal jobbe med relasjoner i eget team. Hen opplevde at oppstartsverktøyet hadde gitt hen helt nye relasjoner med teammedlemmene som hen kunne jobbe med i hverdagen, men at de store, tunge, tøffe samtaler måtte tas med noen nøytrale til stede. Hen sier:

«Og i alle fall når det er mange deltakere og mange forskjellige typer personligheter skal man være ganske flink da. Som leder har jo alle ett eller annet forhold til meg, en oppfatning av meg. Så det å få inn noen som er helt nøytrale.... Synes jeg bare er kjempe... viktig. Altså jeg kan ikke se for meg å gjøre noe sånt igjen uten den støtten.» (I3)

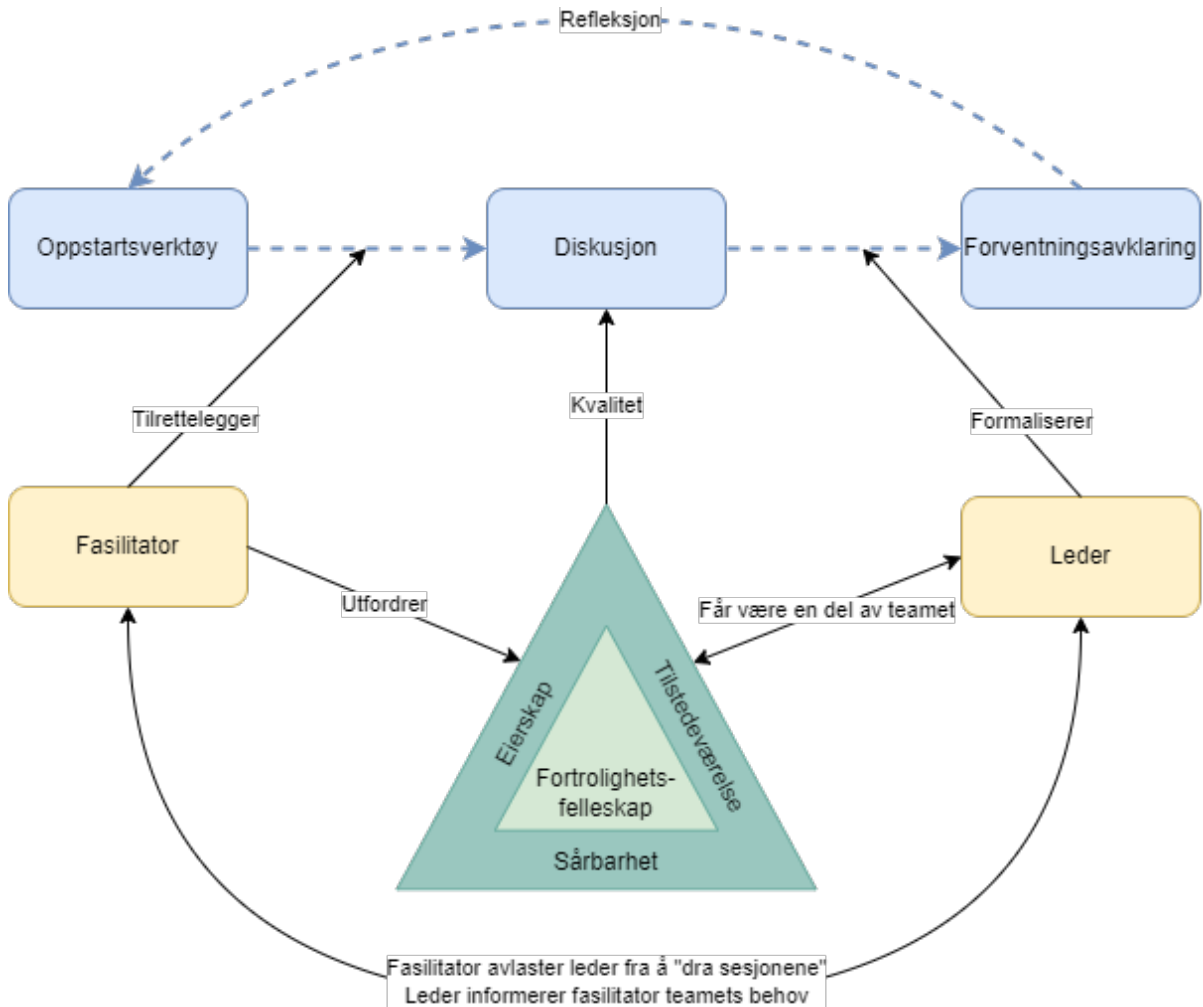
Det var ingen ledere vi intervjuet som ikke uttrykte at fasilitatorer hadde stor påvirkning på gjennomføringen av oppstartsverktøyet og hva man kunne oppnå i teamet sitt. Noen ledere trakk frem at de kunne benytte en fasilitator til å påvirke spesifikke utfordringer i teamene sine, ved å sparre med dem i forkant av sesjoner med hele teamet.

«Hvis du tenker at her skal jeg utnytte på det groveste å ha en fasilitator, så må du liksom finne ut «hva skal vi oppnå?». Og så liksom finne ut det her skal vi faktisk få til, og så når du har det på plass så sier du «You fix».» (I4)

Altså fant vi at fasilitator og leders roller synes å kunne ha stor påvirkning på teamets diskusjoner, og at et samarbeid mellom disse også kan være nyttig for begge parter. Slik kunne fasilitator på forhånd få et innblikk i teamets utfordringer, og hvordan de best kunne tilrettelegge oppstartsverktøyet. Samtidig opplevde lederen at det de selv syntes var viktig å jobbe med ble tatt på alvor, og at fasilitatoren kunne hjelpe dem med å ta tak i ting de selv ikke følte de fikk til. På denne måten virket det som lederen klarte å føle seg som en del av teamet, noe som kan ha påvirket fortrolighetsfellesskapet positivt.

4.4 Presentasjon av modell

Vi har oppsummert funnene fra undersøkelsen vår i en modell som viser hvordan ulike aspekter er med på å påvirke bruk av oppstartsverktøyet i sesjonene, som henger sammen med kvaliteten i gjennomføringen. Modellen består av tre ulike komponenter som kan deles inn i (1) prosess for oppstartsverktøy, (2) fortrolighetsfellesskapet, og (3) de to rollene vi fant som hadde stor påvirkning på gjennomføringen av oppstartsverktøyet, leder og fasilitator.



Figur 9: Modell basert på funn

4.4.1 Prosess for oppstartsverktøy

De tre øverste boksene oppstartsverktøy, diskusjon og forventningsavklaring representerer prosessen for oppstartsaktiviteter som vi presenterte tidligere i funn. Som redegjort for, fant vi det hensiktsmessig å fremstille den generelle prosessen for oppstartsverktøy i en modell. Vi har videre valgt å strukturere våre funn med utgangspunkt i denne prosessen vi finner at er felles for alle oppstartsverktøy. Det vi imidlertid har funnet som unikt for dette oppstartsverktøyet er hvordan denne «loopen», som tidligere beskrevet, oppstår mellom forventningsavklaring og oppstartsverktøyet.

4.4.2 Fortrolighetsfelleskap

Fortrolighetsfelleskap oppstår når teammedlemmene opplever eierskap, sårbarhet og tilstedeværelse i diskusjonene, slik som beskrevet av sitatene i funn. Som informantene har

beskrevet opplever de at dette bidrar til å styrke kvaliteten i diskusjonene. Ettersom diskusjonene danner grunnlag for forventningsforklaringen, har dette stor betydning for hvordan oppstartsverktøyet utnyttes av teamet, og hva de selv får ut av det.

4.4.3 Leder og fasilitator

Vi har funnet at fasilitator synes å spille en stor rolle når det kommer til tilrettelegging for bruk av oppstartsverktøy, ved å både kjenne godt til verktøyet, tilpasse det til de enkelte teamene og forberede sesjonene. Slik kan fasilitatoren påvirke hvordan oppstartsverktøyet skaper diskusjonene i teamet. Vi fant også at fasilitator i overraskende stor grad kan påvirke fortrolighetsfellesskapet i teamet, ved å utfordre teamet til å være mer konkrete og by mer på seg selv i diskusjonene. Fasilitator byr også selv på sårbarhet for å invitere andre til å dele tilbake, krever aktiv tilstedeværelse fra teammedlemmene og inviterer de til å ta eierskap til verktøyet ved å selv forklare formålet med øvelsene og hva egen opplevd verdi av dette er.

Ved å benytte fasilitator fremstår det som leder får være en del av teamet ved at de selv slipper å forberede, lede og dra sesjonene videre. Lederne selv har uttrykt at de opplever dette som verdifullt, og tror at de ikke ville klart å få like gode diskusjoner i forbindelse med oppstartsverktøyet om de hadde måttet fasilitere selv. Vi fant også at lederne har hatt mulighet til å kommunisere med fasilitatoren i forkant av diskusjonene, og har kunnet informere dem om hvilke utfordringer de har i teamet, slik at det kan fokuseres mer på disse områdene i gjennomføringen av verktøyet. Det fremstår som om dette har ført til at fasilitatorer har fått kjennskap til team i forkant av oppstartsmøtene, og da har opplevd at de kan tilrettelegge enda bedre for teamene. Vi fant også at det i etterkant av diskusjonene er leders ansvar å formalisere forventningsavklaringene som har kommet frem i løpet av diskusjonene. Dette kommer av at det er lederen som har mandat til å sette retningslinjer for teamet, og implementere disse i teamets aktiviteter. De fleste team har for eksempel prosjektbeskrivelser, organisasjonskart og lignende handlingsplaner som må ta høyde for det teamet har kommet frem til. Fra dataene fremstår det derfor naturlig at leder formaliserer forventningsavklaringene ved å oppdatere eksisterende planer, eller produsere nye som skal gjelde for tiden fremover.

5. Diskusjon

Formålet med denne studien har vært å undersøke hvilke erfaringer individer har gjort seg gjennom bruk av et strukturert oppstartsverktøy. Som poengtert i teorikapittelet, er oppstartsfasen fundamental for teamarbeid. Studier har understreket betydningen av en god oppstartsfasen og oppstartsaktiviteter for team suksess (Mathieu & Rapp, 2009). Utfordringene team møter er relativt universelle, i form av problemer tilknyttet ting som mål, motivasjon og koordinering (Schei & Sverdrup, 2019). Denne problematikken bør håndteres på et tidlig stadium, slik at teamet kan unngå ineffektivitet og prosesstap (Steiner, 1972). Følgelig har vi lagt studiens fokus til teamets første fase, oppstartsfasen, og hvordan denne kan bli vellykket. For å få en god oppstartsfasen som legger positive føringer for videre teamarbeid, kan oppstartsverktøy være et virkemiddel. Gjennom ni dybdeintervjuer har vi derfor innhentet empiri for å belyse problemstillingen:

Hvordan oppleves bruken av et oppstartsverktøy i team, og hvilke forhold er sentrale for å lykkes med oppstartsverktøyet?

I det følgende vil vi drøfte sentrale funn og knytte disse opp mot relevant litteratur. For å belyse problemstillingen vil vi ta utgangspunkt i dens todelte struktur. Innledningsvis vil vi belyse hvordan det i praksis oppleves å benytte oppstartsverktøy i team i kapittel 5.1. Deretter går vi mer i dybden på hvilke forhold som er sentrale for å lykkes med oppstartsverktøy i 5.2 og 5.3. Denne delen av diskusjonen struktureres som en slags gjennomgang av Figur 9 som representerer funnene. Først vil vi i 5.2 behandle aspektene ved fortrolighetsfellesskapet, hvilket er *eierskap*, *sårbarhet* og *tilstedeværelse*. Videre vil vi i 5.3 drøfte både fasilitators og leders rolle i gjennomføringen av oppstartsverktøyet, før vi oppsummerer diskusjonen i lys av forskningsspørsmålet vårt. Så vil vi rette søkelyset mot praktiske implikasjoner som viser muligheter for anvendelse av funnene våre. Deretter vil vi foreta en presisering av studiens begrensninger, før vi avslutningsvis presenterer noen forslag for videre forskning.

5.1 Hvordan oppleves bruk av oppstartsverktøy?

For å besvare første halvdel av forskningsspørsmålet skal vi videre diskutere funnene tilknyttet bruk av oppstartsverktøy i lys av tidligere funn og teori om oppstartsaktiviteter.

Her fant vi blant annet en modell for prosess for oppstartsverktøy, og at det var mye variasjon i hvordan oppstartsverktøyet i vår casebedrift var designet og hvordan det ble brukt. Vi fant også at informantene opplevde en bevisstgjøring rundt at det var viktig å diskutere både hva teamet skulle gjøre og hvordan man skulle jobbe sammen. Det var nettopp diskusjonene som var viktige for å få en tilstrekkelig forventningsavklaring, slik vår modell for prosess for oppstartsverktøy viser.

5.1.1 Felles prosess, varierende bruk

Basert på funnene, ser vi at informantene har flere felles erfaringer som anses som særlig interessante. Først så vi hvor stor variasjon det var i bruk av oppstartsverktøyet. De fleste avvek både fra rekkefølgen av øvelsene og tiden de brukte på hver av dem. Informantene trakk frem at dette både var grunnet begrenset tid og ulike opplevelser av behov. Felles for bruk var likevel vår modell, prosess for oppstartsverktøy. Uavhengig av hvilken øvelse team tok i bruk først, så ville dette alltid lede til en diskusjon som ville lede til en forventningsavklaring. Dette svarer til andre oppstartsaktiviteter som for eksempel Start smart (2022) og Team Canvas (2022) der man har en blank mal (oppstartsverktøy) som så leder til en diskusjon om ulike tema og fylles ut med teamets egne spilleregler (forventningsavklaring).

Et gjennomgående funn er at informantene påpeker hvor omfattende og tidkrevende oppstartsverktøyet er utformet. Tilnærmet ingen har opplevd å benytte så mye tid som verktøyet beskriver i praksis, da de ikke klarer å finne tiden til det i den hektiske arbeidshverdagen. Konsekvensen av dette er at de ulike sesjonene i verktøyet enten stykkes opp eller reduseres i lengde. Likevel opplever informantene stor nytte av verktøyet, og det kan derfor stilles spørsmål ved hvor mye tid som er nødvendig for å få en god gjennomgang. Andre oppstartsverktøy som Start smart (2022) er designet til å ta betraktelig mindre tid, og finnes i både lang- og kortversjon. Basert på våre funn fremstår det som informantene i sine team utformer en slik kortversjon i praksis, ved å selv korte ned lengden på sesjonene og spisse innholdet. Likevel later det til at holdningen til lengre tidsbruk tar en positiv vending når teammedlemmer har opplevd verktøyets effekt på teamet. Dette kan ha en sammenheng med at dette øker opplevelsen av behov. Funnene viser en trend der informantene først ikke vil gi verktøyet så mye tid, før de så er mer tilbøyelige til det når de har erfaring med det. Det later altså til at det blir en oppfattelse av at man må bruke tid på verktøyet, for å spare inn tid gjennom forventningsavklaringene verktøyet resulterer i.

Noe som skilte seg ut fra andre oppstartsverktøy var koblingen fra forventningsavklaring tilbake til oppstartsverktøy, altså denne «refleksjonsloopen». Det vil selvfølgelig være mulig for team, om de ønsker, å hente frem igjen teamkontrakten underveis i samarbeidet, reflektere over hvordan det går og kanskje justere denne. I en studie fant Cox og Bobrowski (2000) at studentteam gjorde nettopp dette når de støtte på utfordringer, som for eksempel at noen ikke gjorde det de hadde lovet. Etter tilbakemelding på verdi av dette fra studentene ble et møte om status på teamkontrakt underveis i semesteret obligatorisk praksis i deres studentteam. I casebedriftens oppstartsverktøy var dette en del av designet og formålet, altså kunne det beskrives som et utviklingsverktøy, selv om øvelsene delte store fellestrekk med øvelser fra andre oppstartsverktøy. Schei & Sverdrup (2022) har poengtert at Start smart kan benyttes til å gjennomføre en «restart», altså at et team kan benytte øvelsen, selv om de allerede har jobbet sammen over tid. På denne måten kan andre oppstartsverktøy også benyttes til en slags refleksjon om samarbeidet, fremfor å kun danne et grunnlag for videre teamarbeid. Våre funn støtter dette ved at våre informanter poengterte at det ville være nødvendig med det de kalte en «reetablering» dersom teammedlemmer ble skiftet ut. Dette tyder på at det kan være nødvendig for team å diskutere momentene som tas opp i oppstartsverktøy gjennom teamets levetid, og ikke bare i oppstartsfasen for å «sette teamet» så raskt som mulig.

5.1.2 Bevisstgjøring viser at diskusjonene er viktige

Det fremgår tydelig at informantene opplever verktøyet som nyttig, hovedsakelig i form av samtalerommet det skaper. Ved at de blir mer bevisste på hvor viktig det er å diskutere både «teamwork» og «taskwork», har de klart å tydeliggjøre flere forventningsavklaringer. Som nevnt er ikke alltid disse forventningsavklaringene noe som skrives ned og tas frem igjen, men noe teammedlemmene tar med seg mer implisitt. Dette funnet er i tråd med tidligere funn, som viser at det ikke nødvendigvis er et ferdig dokument som er av størst betydning, men selve deltakelsen og den eksplisitte diskusjonen av sentral tematikk for teamet (Deane et al., 1997; Buchel, 1996).

Informantene opplever at diskusjon rundt forventninger og behov gir tydelige rolleavklaringer og forbedrer relasjonene i teamet. Imidlertid er det mer individuelt hvilke av disse momentene informantene har opplevd som mest nyttige. Dette kan trolig ses i lys av at teamene informantene er del av har ulike behov for avklaring grunnet ulike utfordringer. Slik at det for noen har vært viktigst å fokusere på «teamwork», mens andre har behøvd å

fokusere mer på «taskwork». Begge disse områdene oppleves som viktige for at man kommer forbi oppstartsfasen og virkelig kan begynne å jobbe, det våre informanter referer til som å «sette teamet». Dette støttes av tidligere funn som tyder på at kombinasjonen av å diskutere både hva man skal gjøre og hvordan man skal jobbe påvirker effektiviteten til team positivt (Mofoss et al., 2012; Mathieu & Rapp, 2009). Informantenes personlige egenskaper, samt tidligere erfaringer med teamarbeid og lignende verktøy, har trolig også påvirkning på deres opplevelse av oppstartsverktøyet.

Som vi har nevnt tidligere, viser våre funn at kvaliteten av forventningsavklaringer avhenger av kvaliteten på diskusjonen. Informantene opplever det som nyttig at man klarer å få til de diskusjonene som avkler ulike forventninger eller uenigheter, slik at man danner en felles forståelse før en uenighet oppstår. Det fremstår som om disse forventningene kan være knyttet til psykologiske kontrakter. Som nevnt i teorikapittelet er formålet med en teamkontrakt nettopp å avklare forventninger og gjøre sentrale deler av den psykologiske kontrakten mer eksplisitt (Schei & Sverdrup, 2019). I lys av dette kan det virke som om oppstartsverktøyet i vår casebedrift har virket i tråd med sitt formål for våre informanter.

5.2 Hvilke forhold er sentrale for å lykkes med oppstartsverktøyet?

I vår casebedrift fant vi at informantene opplevde tre faktorer som særlig viktige for å lykkes med oppstartsverktøyet. Vi fant at de tre faktorene eierskap, sårbarhet og tilstedeværelse danner et fortrolighetsfellesskap, som styrker kvaliteten i teamets diskusjoner. Vi skal diskutere disse tre faktorene, og sammenhengene mellom dem, i lys av tidligere funn og studier. Videre skal vi se på rollene fasilitator og leder i lys av hvordan de henger sammen med fortrolighetsfellesskapet, og bruk av oppstartsverktøy.

5.2.1 Fortrolighetsfellesskap

Vi har beskrevet fortrolighetsfellesskap som et trygt samtalerom som oppsto i forbindelse med oppstartsverktøyet, der teammedlemmene forholdt seg til hverandre på en måte som var annerledes enn i andre møter. I dette fortrolighetsfellesskapet klarte de å ha gode samtaler om hvordan de opplevde at teamet fungerte, og være ærlige om egne oppfatninger.

Eierskap

Flere av informantene viser til eierskap til verktøyet som viktig for at oppstartsverktøyet skal lykkes. Dette er i tråd med tidligere forskning, som vektlegger at teammedlemmers deltakelse i diskusjoner og utarbeiding av teamkontrakt er sentralt for å skape eierskap til teamkontrakter (Norton & Sussman, 2009). Det er også naturlig å anta at eierskap i diskusjon kan bidra til økt eierskap for teamets mål og det som enes om i teamkontrakten. Til tross for at samtlige informanter pekte på eierskap som sentralt for oppstartsverktøyets suksess, meddelte flere at de ikke opplevde noen særlig grad av eierskap til verktøyet før de opplevde effekten det hadde for eget team. Dette til tross for at de hadde vært med i samtalesesjonene og dermed medvirket til utformingen av den resulterende forventningsavklaringen. Med andre ord later tidligere opplevd nytte av oppstartsverktøyet å ligge til grunn for eierskap, og ikke bare deltakelse i gjennomføringen.

I tillegg utviser informantene stor enighet om at det i all hovedsak dreier seg om langsiktige positive effekter for teamet, heller enn kortsiktige. Med dette menes at oppstartsverktøyet gir bedre diskusjoner, relasjoner og samhandling over tid, heller enn «magisk» effekt nærmest «over natten». Altså kan det være utfordrende for teammedlemmer å ha eierskap til verktøyet fra starten, ettersom tidligere opplevd nytte gjerne er det som ligger til grunn for eierskapet. Det er vissheten om at verktøyet koster noe å gjennomføre nå, både i form av personlig deling og tidsbruk, men gir mye til teamet på lang sikt som later til å øke eierskapet til verktøyet. Dette forklarer informantenes innrømmelser av at de ikke så verdien av verktøyet før de hadde gjennomført det. Dermed later det altså til at eierskap til oppstartsverktøyet har tett tilknytning til teammedlemmets forståelse for verktøyets hensikt.

Eierskap oppstår gjerne som et resultat av å ha erfart vellykkede gjennomføringer selv, men informantene peker også på andre måter eierskap kan oppnås. Fasilitator påpeker at en eierskapsoverføring kan forekomme ved å la teammedlemmer dele sine gode opplevelser med verktøyet, og dermed bli en troverdig kilde som demonstrerer verktøyets fordeler til resterende teammedlemmer. På denne måten kan teammedlemmer få god forståelse av hensikten med å bruke oppstartsverktøyet. Dermed kan fasilitators gjennomføring av verktøyet ha innvirkning på deltakernes eierskap til oppstartsverktøyet. Fasilitator påvirker gjennomføringen av oppstartsverktøyet i sin helhet, blant annet i sin vektlegging av de ulike øvelsene og deres momenter. Slik kan fasilitator medvirke til i hvilken grad deltakerne forstår formålet med de ulike øvelsene, hvilket later til å fremme eierskapsfølelse til

verktøyet. Man kan argumentere for at dette er viktig å vektlegge, ettersom mye av oppstartsverktøyet suksess først kommer til syne etter lengre tid. Følgelig kan fasilitator tilrettelegge for eierskapsfølelse allerede før teammedlemmene selv har opplevd positive effekter av oppstartsverktøyet.

Sårbarhet

Funnene viser at sårbarhet er et forhold informantene opplever at virker positivt inn på diskusjonskvaliteten, og dermed forventningsavklaring og videre samhandling i teamet. Med andre ord oppleves dette forholdet som sentralt for å lykkes med oppstartsverktøyet. Dette støttes av litteratur som peker på at sårbarhetserfaringer kan være en «produktiv kraft» mellom mennesker, ved å vise den gjensidige avhengigheten (Thomassen, 2020). Ved å ha sårbarhet i diskusjonene later det til at informantene får et mer fullstendig bilde av de andre teammedlemmene og teamet i sin helhet. Informantene viser til at denne helhetlige forståelsen av hverandre gir felles referansepunkter som gjør det enklere å samarbeide, i tillegg til at en ønsker å strekke seg lenger for å «spille hverandre gode». Sårbarheten tillater dem også å anerkjenne at relasjoner varierer med hensyn til kvalitet, og bidrar til å forbedre mindre gode relasjoner og skape relasjoner som ikke nødvendigvis ville blitt etablert ellers. Det synes altså at sårbarheten i diskusjonen er en produktiv kraft mellom teammedlemmene.

Informantene viser til at de ved å åpent dele personlige ting og utvise sårbarhet, opplever at teamet får en positiv utvikling innen både «teamwork» og «taskwork». I tillegg viser de til at bedre avklaringer gjør dem bedre i stand til å utføre sine oppgaver og samarbeide. Dette er i tråd med forskning som viser at sårbarhetstillit i team kan påvirke både teamutvikling og teamprestasjon (Moldjord & Iversen, 2015). Sårbarhetstillit kan defineres som at teammedlemmer er komfortable med å være åpne og ærlige, deler personlige erfaringer, samt sier og mener ting som «jeg tok feil» eller «jeg var redd». Det er slike aspekter informantene viser til i forbindelse med samtalene i verktøyet.

Informanter viser i sin vektlegging av sårbarhet også til at det det aktivt jobbes med «å få ballen til å rulle» på sårbarhet, blant annet gjennom taktiske valg av hvem som blir bedt om å dele sine refleksjoner innledningsvis. I forbindelse med dette vektlegger blant annet fasilitator at det er viktig å også ta tak i det sårbare teammedlemmene deler, i form av å vie det oppmerksomhet og sørge for at de andre medlemmene anerkjenner og responderer på det. Dette tyder på at det ikke er tilstrekkelig at et teammedlem utviser sårbarhet, men at mottakelsen av sårbarheten også er sentral for at det skal bli gode diskusjoner i forbindelse

oppstartsverktøyet. Dersom sårbarheten ikke møtes på en god måte, kan den fort forsvinne. Dette støttes av tidligere forskning som påpeker at for at sårbarhet skal være en produktiv kraft må den *uttales, gjenkjennes og anerkjennes* (Butler, 2004, s.36-43, som referert i Thomassen, 2020).

Samtidig som funnene viser at sårbarhet er sentralt for samtalenes positive bidrag til forventningsavklaring og videre samarbeid, viser flere av informantene til at dette krever noe av dem. Fullt utbytte av samtalen, det være seg vedrørende «teamwork» eller «taskwork», krever åpenhet fra deltakerne rundt diskusjonstematikken. Slik åpenhet medfører gjerne at individer plasserer seg selv i en sårbar posisjon, i form av å dele ting som personlige preferanser, svakheter og forbedringsområder. Det å utvise sårbarhet ved å diskutere nær, eller på andre måter utfordrende, tematikk kan oppleves som ukomfortabelt og krevende for enkelte. Teori antyder derfor at åpenhet og sårbarhet i samtalen krever at det er en trygghet internt i teamet (Hjertø, 2013).

Overordnet synes sårbarhet å være sentralt for å få gode diskusjoner, ettersom slik åpenhet gir bedre forventningsavklaringer. Dersom teammedlemmene skal kjenne de sterke og svake sidene ved hverandre fra starten, slik forskning viser er viktig (Mathieu & Rapp, 2009), må teammedlemmene dele personlige refleksjoner vedrørende seg selv og hverandre.

Tilstedeværelse

Funnene viser også at tilstedeværelse oppleves som sentralt for informantene, for at opplevd utbytte av verktøyet ikke skal reduseres. Tross vanskeligheter med å sette av tid, grunnet casebedriftens natur, har informantene en opplevelse av at oppmøtet er godt på oppstartsverktøyets sesjoner sammenlignet med andre møter. En informant beskrev det som 95% oppmøte, som tyder på at stort sett har alle teammedlemmer vært til stede under de fleste øvelsene. Det er naturlig at teamet i størst mulig grad må være fulltallig for å utarbeide forventningsavklaringer som er forstått og akseptert av hele teamet. For at tydelig rolleavklaring skal kunne gi bedre koordinering, er det sentralt at samtlige omfavner den. Likeledes med relasjonelle samhandlingsaspekter som normer. Dette forutsetter gjerne at alle er klar over hva som ligger bak forventningsavklaringen. Følgelig blir det vanskelig å avklare roller og ansvarsområder dersom noen ikke er tilstede. Dette kan føre til at sentrale momenter forblir uavklarte, hvilket hemmer teamets handling og samhandling, og med det fremdrift i prosjektet.

Flere av informantene fortalte om erfaringer fra tidligere team hvor uklare rollefordelinger og varierende normer mellom teammedlemmer skapte forvirring rundt sentrale arbeidsoppgaver, samt irritasjon som var skadelig for relasjoner. Dette understreker behovet for tilstedeværelse, slik at teamet kan oppnå en enighet alle forplikter seg til. Behovet for tilstedeværelse støttes av tidligere forskning som viser til at tydelig etablering av roller og diskusjon rundt ansvarsområder kan forhindre forvirring som påvirker måloppnåelse negativt (Katzenbach & Smith, 2015).

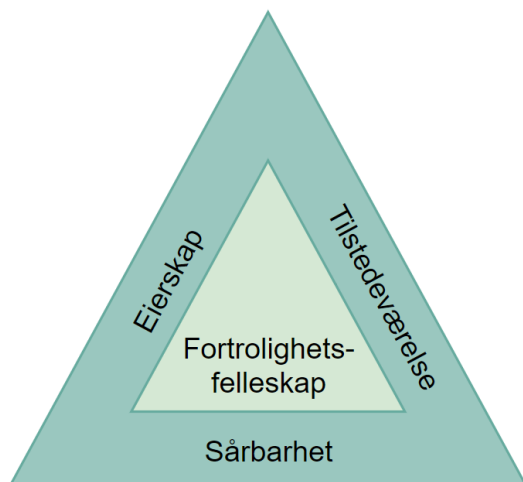
Samtidig ligger det mer enn fysisk oppmøte i begrepet tilstedeværelse. Informantene understreker at det handler om å være både fysisk og mental tilstede i situasjonen. Som teammedlem er det sentralt å være fokusert og engasjert i gjennomføringen av oppstartsverktøyet. Dette innebærer ifølge informantene at man gir av seg selv i øvelsen, og er en god lytter som viser interesse og nysgjerrighet vedrørende andres uttalelser. Behovet for dette understøttes av forskning og demonstreres i oppstartsverktøy som Start Smart (2022). Dette verktøyet inkluderer en egen møteregel som presiserer tilstedeværelse og oppmerksomhet, og at mobil/PC-bruk holdes til pausen. Dette er en tydelig anerkjennelse av behovet for komplett tilstedeværelse, fysisk og mentalt. Informantene viser til at dette er noe fasilitator bidrar med, gjennom sin rolle som tilrettelegger og utfordrer. En slik effekt av fasilitator understøttes av litteratur som viser til at fasilitator assisterer teamet i diskusjon og klargjøring av mål (Buchel, 1996).

Oppsummert er det sentralt med komplett tilstedeværelse, fysisk og mentalt. Det antydes at teammedlemmene må hengi seg til øvelsene for å få fullt utbytte. Også teori underbygger viktigheten av selve deltakelsen og den eksplisitte diskusjonen av sentral teamtematikk (Deaneet al., 1997; Buchel, 1996). Uten aktiv deltakelse vil opplevd utbytte av oppstartsverktøyet trolig reduseres, ettersom andre ikke får et helhetlig bilde av individet. På samme måte oppnår heller ikke individet en forståelse for andre selv. Overordnet blir det da sannsynligvis vanskelig å få til de ønskede diskusjonene og de nødvendige forventningsavklaringene.

Sammenhenger i fortrolighetsfellesskapet

Som det fremgår av resultatene, opplever informantene de tre forholdene i fortrolighetsfellesskapet som sentrale for at gjennomføringen av oppstartsverktøyet skal lykkes. Imidlertid har vi ikke i funn avdekket direktesitater fra informanter som sier noe om relasjonen mellom disse forholdene. Likevel har de, som tidligere nevnt, til felles at man gir

av seg selv og funnene antyder at de har en sammenheng. Vi opplever derfor at det er interessant å reflektere over mulige koblinger mellom disse elementene, og vil videre diskutere mulige sammenhenger mellom disse.



Figur 10: Fortrolighetsfelleskap

En antagelse vi har gjort oss er at det trolig er tett sammenheng mellom tilstedeværelse og eierskap. Dersom teammedlemmer har eierskap til verktøyet og ser verdien av det, vil de trolig prioritere å møte opp til sesjonene. Likeledes henger nok eierskap sammen med sårbarhet, ettersom store deler av verktøyet omhandler å dele personlige refleksjoner vedrørende seg selv og andre. Dersom teammedlemmer har eierskap til verktøyet og ser nytten av å dele på denne måten, vil de trolig være mer tilbøyelige til å by på seg selv om det oppleves nært og utfordrende. Sårbarhet kan igjen ses opp mot tilstedeværelse, ettersom den fullstendige tilstedeværelsen vi beskriver legger til rette for en åpenhet i teamet som er nødvendig for at medlemmene skal tørre å være sårbare. Basert på funnene antyder studien dermed at disse forholdene er relatert til hverandre.

Funnene våre viser mulige måter man kan jobbe med de tre faktorene. Blant annet kan strenge rammer for gjennomføring i oppstarten bidra til at informantene raskere opplever nytte, og slik utvikler et eierskap til verktøyene. Fasilitator kan også hjelpe til med å tilrettelegge for en eierskapsoverføring ved å få teammedlemmene til å beskrive formålet med verktøyene i sine egne ord. Videre kan leder og fasilitator by på sårbarhet for å «få ballen til å rulle», slik at andre også tør å vise sårbarhet. Det later også til at den eneste av disse forholdene en til dels kan fremtvinge er tilstedeværelse. Ledelsen kan pålegge folk å møte opp og legge vekk telefonen, men ikke til å være fullt til stede mentalt og gi av seg

selv. Det er mye som fortsatt må studeres for å få en bedre forståelse av hvordan man kan jobbe med å bygge fortrolighetsfellesskap.

Det er interessant å se fortrolighetsfellesskap i lys av forskning gjort på psykologisk trygghet. Edmondsen (1999) definerer psykologisk trygghet som en felles opplevelse av at det er trygt å ta mellommenneskelig risiko i en gruppe, og at man ikke vil ydmyke, avvise eller straffe hverandre for å uttrykke ens meninger eller tanker. Det Edmondsen beskriver er en opplevelse av at det er takhøyde for å ta ordet som gjelder for alle medlemmer av et team, både ledere og medarbeidere. Her deler psykologisk trygghet likhet med det vi har kalt fortrolighetsfellesskap, ettersom dette beskriver et trygt samtalerom som oppsto i forbindelse med oppstartsverktøyets øvelser, der teammedlemmene forholdt seg til hverandre på en måte som var annerledes enn i andre møter. Vi fant at i dette fortrolighetsfellesskapet opplevde informantene at de nettopp turte å ta mellommenneskelig risiko, by på sårbarhet og lytte til hverandre. Slik kan det se ut som det er høy grad av psykologisk trygghet i det vi kaller fortrolighetsfellesskap.

Den største forskjellen vi ser mellom det vi kaller fortrolighetsfellesskap og forskning som hittil er gjort på psykologisk trygghet er variasjon mellom medlemmene. Fyhn et. al (2022) fant at det kan være variasjon i hvordan teammedlemmer opplever den psykologiske tryggheten i de samme teamene. Vi har valgt å benytte begrepet fortrolighetsfellesskap fordi det nettopp handler om en felles forståelse av at man kan være fortrolige med hverandre og ønsker hverandre vel. En annen forskjell mellom de to begrepene er at det vi kaller fortrolighetsfellesskap er situasjonsbestemt, og forekommer i utgangspunktet kun i øvelsene der de tar i bruk oppstartsverktøyet. Dette kan selvfølgelig påvirke terskelen for å ta mellommenneskelig risiko utenfor sesjonene også, men dette har vi ikke nok data til å utdype. Vi fant at informantene ville vente med å ta opp det som angikk teamarbeidet til sesjonene, altså tyder dette på at det var noe som gjorde at de foretrakk å diskutere dette her. Her er det mye rom for å forske videre på hvordan oppstartsaktiviteter påvirker fortrolighetsfellesskap og hvordan dette igjen henger sammen med psykologisk trygghet.

Funnene antyder at det ligger mye interessant og viktig i disse tre forholdene, men samtidig er det svært mye vi ikke kan fastslå vedrørende *eierskap*, *sårbarhet* og *tilstedeværelse*. Vi vet ikke nok til å si hvor mye av hver av disse faktorene som kreves for å bidra til et fortrolighetsfellesskap. Et interessant aspekt er hvorvidt det finnes en terskel man må komme over, eller om litt og litt gradvis bidrar til økt kvalitet. Det er også uvisst om team er

avhengig av alle tre forholdene, og hva som skjer dersom for eksempel ett av disse mangler. Vi vet heller ikke om det er tilstrekkelig at noen teammedlemmer byr på dette, eller om alle teammedlemmene samlet må by på disse for at de skal påvirke kvaliteten i diskusjonen positivt. Imidlertid later de til å være både viktige og relatert til hverandre, i tillegg til å potensielt påvirkes av leder og fasilitator. Dette vil være interessant å studere nærmere i videre forskning.

5.2.2 Fasilitator og leders roller

Vi fant at fasilitator og leders roller var særlig innflytelsesrike på om man lykkes med oppstartsverktøy. Videre diskuterer vi sammenhengene mellom disse to rollene, prosess for oppstartsverktøy og fortrolighetsfellesskapet i lys av det vi vet fra tidligere studier og teori om samarbeid i team.

Fasilitator tilrettelegger for bruk av oppstartsverktøy

I rollen som fasilitator opptrer man som en tilrettelegger i kraft av sitt ansvar for å forberede og lede teamet gjennom de ulike øvelsene. Oppstartsverktøyet vi har studert forutsetter ikke bruk av fasilitator, men det fremkom tidlig at oppstartsverktøyet i praksis hovedsakelig ble gjennomført med en fasilitator. At fasilitator fremstilles som frivillig går igjen i både Start smart (2022) og Team Canvas (2022), der det legges opp til at oppstartsverktøyene både kan benyttes ved at leder eller en ekstern fasilitator leder øvelsene. Felles for instruksene til disse to eksemplene og oppstartsverktøyet vi har sett på er at beskrivelsen av fasilitators rolle er enkel, og hovedsakelig retter seg mot konkrete oppgaver som tilrettelegging i form av forberedelse, styre tiden og stille forhåndsforberedte spørsmål. Det er interessant at fasilitator virker å være valgfritt, ettersom vi har funnet at disse har stor påvirkning på om man lykkes med oppstartsverktøy. En tidligere masteroppgave i RaCE skrevet om oppstartsaktiviteter fant også at fasilitators rolle var av stor betydning (Fjell & Tollefsen, 2021). De fant også at fasilitator bidro med tilrettelegging, og at teammedlemmene opplevde dette som verdifullt. De fant også at fasilitator utover dette spilte en rolle når det kom til å tilrettelegge for et «trygt rom» i diskusjonene. Dette kommer vi tilbake til videre i diskusjonen, der vi beskriver hvordan fasilitator påvirker fortrolighetsfellesskapet ved å utfordre teamet.

Leder informerer om behov slik at fasilitator kan tilpasse øvelsene

I kraft av å være tilrettelegger, viser funnene at det gjerne faller innenfor fasilitatorens arbeidsområde å tilpasse verktøyet til situasjon. Selv om det finnes tydelige retningslinjer for hvordan oppstartsverktøyet skal gjennomføres i vår casebedrift, inkludert tidsbruk, har vi funnet at det er stor variasjon i hvordan de brukes. Dette gjelder ikke bare i valg av øvelser og gjennomføringstidspunkt, men også i selve øvelsens utforming. Fjell & Tollefsen (2021) fant også at fasilitator tilpasset oppstartsverktøyet for å bedre passe teamenes behov. Vi fant at lederne ønsket å informere fasilitatoren om teamets behov for å kunne utnytte tiden bedre og spise oppstartsverktøyet til deres team. Vi fant også at fasilitatoren var opptatt av å lytte til dette, og tilpasset øvelsene deretter.

Som nevnt i kapittelet om funn var det noen team som opplevde behov tilknyttet å avklare «taskwork», mens andre ønsket mer fokus på «teamwork». Eksempelvis vil team ha ulike eksisterende relasjoner mellom teammedlemmene og ulikt behov for mål- og rolleavklaring, avhengig av individssammensetning og prosjekt. Det er interessant at alle teamene hadde noe fokus på begge deler. Studier tyder på at kombinasjonen av disse to er viktige for å få mest ut av oppstartsverktøyet (Mofoss et al., 2012). Det er derfor interessant at når teamene selv får velge, og fasilitator er åpen for å tilpasse, ender det i en kombinasjon av disse to hovedmomentene.

Da det er lederen som «bestiller» fasilitator til sitt team, altså inviterer fasilitator inn, har vedkommende stor betydning for at fasilitator har et godt grunnlag for gjennomføring. Lederens beskrivelse av teamets behov vil danne fasilitatorens førsteinntrykk og grunnlag for tilpasning. Dersom leder innehar en feilaktig oppfatning av eget team, vil dette hemme fasilitatorens tilrettelegging og tilpasning av verktøyet. Selv om det er mulig å anta at en dyktig fasilitator vil oppdage dette og evne å justere oppstartsverktøyet, vil dette føre til tap av tid som det allerede er begrenset tilgang på. Overordnet peker dette på at fasilitatoren bør kjenne godt til oppstartsverktøyet, slik at vedkommende kan tilpasse det til å gi størst mulig utbytte for teamet gjennomgangen fasiliteres for. Dette støttes av funnene til Fjell og Tollefsen (2021), der de beskriver det som viktig at fasilitator har god kunnskap om oppstartsverktøyet i tillegg til teamets behov for å kunne foreta riktig tilpasning.

Fasilitator avlaster leder fra å «dra sesjonene»

Ved at fasilitator har ansvar for ordstyring og ledelse av sesjonene avlastes leder fra sitt vanlige møteledelsesansvar. Dette fant vi at lederne satte stor pris på, ettersom de fikk

mulighet til å være mer til stede. Lederne poengterte også at fasilitatoren i sin rolle som en nøytral part kunne ta en større rolle i øvelsene enn de selv ville kunnet uten å ha risikert at teamet følte seg overstyrt, og at det minnet for mye om tradisjonelle møter. Vi fant også at det å tillate lederen å være en ordinær del av teamet gjør at lederen utsettes for de samme tilbakemeldingene som resten av teamet. Dette skapte en bedre balanse i teamet, og ga teammedlemmene et forum der de kunne si akkurat hvordan de opplevde teamarbeidet. I følge Edmondson (2018) kan dette også påvirke den psykologiske tryggheten i teamet.

Fasilitator påvirker fortrolighetsfelleskap gjennom å utfordre teamet

Fasilitator spilte en stor rolle i ledelse av diskusjonene i forbindelse med øvelsene. Tidligere funn fra studier viser at teamdiskusjoner gjerne preges av noen enkeltmedlemmer i teamet, da disse tar stor plass (Thompson, 2018). Dette var noe fasilitatorene i vår casebedrift var bevisst på, og det fremsto som om de etterstrebet å skape en balanse i taletid, der alle teammedlemmene fikk mulighet til å dele av egen kunnskap, oppfatninger og meninger. Behovet for en slik mediering støttes av en studie som viste at grupper som presterte godt på samarbeidsoppgaver blant annet snakket omtrent like mye i sum (Woolley et al., 2010). Fasilitatorguiden til Start smart (2022) anerkjenner også dette ved å poengtere at alle teammedlemmer skal få si noe og prate omtrent like mye. Altså er det en sammenheng mellom vårt funn, der fasilitatoren prioriterer å fordele taletid, og instruksjoner som ligger til grunn for andre oppstartsverktøy. Dette tyder på at dette kan være en kjent utfordring, og at man basert på erfaring har tilvendt seg å jobbe med dette. Det er naturlig at teammedlemmer har ulikt ønske og behov for å dele sine tanker med teamet, og fasilitators involvering i taletidsdistribuering er dermed potensielt verdifullt for å få frem alle perspektiver.

God fasilitering fører til at teammedlemmer blir kjent, utvikler positive arbeidsrelasjoner, og oppnår konsensus vedrørende oppdrag og mål (Buchel, 1996). Fjell & Tollefsen (2021) fant også at fasilitator var viktig for å bidra til konstruktive diskusjoner, ved å styre samtalen og stille oppfølgingsspørsmål. Altså støttes våre funn knyttet til fasilitatorrollen av tidligere funn som tilsier at en god fasilitator kan være svært medvirkende til utbyttet av oppstartsverktøyet. Det kan trekkes en parallell mellom fasilitators rolle og Hackman (2005) sin beskrivelse av at leder kan fungere som en «coach». Dette dreier seg i stor grad om å hjelpe teamet å avdekke styrkene sine ved hjelp av refleksjon. Funnene våre viser at det er dette fasilitator i praksis gjør gjennom rollen som utfordrer. Av resultatene fremgår det at dette er funksjon informantene anser som særdeles viktig.

Leder påvirker fortrolighetsfellesskapet positivt når hen får være en del av teamet

I en oppstartsfasen har en leder gjerne et spesielt ansvar for å tilrettelegge for at det dannes et støttende og positivt miljø innad i teamet (Hackman, 2002). Informantene har brakt opp at det nesten er umulig å være usynlig som leder i et rom, noe som kan påvirke kvaliteten i diskusjonene. Det understrekes at teammedlemmer gjerne begynner å lete etter det «riktige» svaret når det er en leder i rommet, heller enn det reelle og ærlige svaret som er nødvendig for fullt utbytte av verktøyet. En leder innehar en svært sentral rolle i et team, og har gjerne betydelig påvirkningskraft på teamdynamikk (Clark et al., 2010). Ved at fasilitator overtar ansvaret med «å dra sesjonene» kan det bidra til at hierarki viskes noe ut, og leder kan bli mer som en ordinær deltaker i øvelsene. Likevel vil trolig leders særstilling i forhold til innflytelse på andre teammedlemmer fortsatt virke inn.

Som en av lederne påpekte, leder må være villig til å blottlegge seg litt for å skape trygghet i rommet. Ved at leder åpent deler sine refleksjoner, settes presedens for sesjonen. En leder kan altså få ballen til å rulle når det kommer til åpenhjertig refleksjon rundt seg selv og andre. På denne måten setter lederen standarden for åpenhet, og inviterer til sårbarhet, slik at bruken av oppstartsverktøyet kan lykkes bedre. Dette funnet støttes Bunker (1997) som fant at det i nyere tid er viktigere at ledere klarer å forholde seg til de emosjonelle aspektene ved lederskap, og kunne gjøre dette ved å by på egen sårbarhet for å frembringe den i egne team.

Som nevnt hjelper fasilitatoren lederens tilstedeværelse i øvelsene ved at de får muligheten til å fokusere på å være en deltaker i øvelsen fremfor å lede sesjonen. Slik blir lederen en aktiv deltaker i sesjonene og utviklingen av forventningsavklaringen. Vi fant at å bygge et fortrolighetsfellesskap kan kreve at lederen er åpen og deler av seg selv. Flere ledere trakk frem at det kunne være nyttig å by på sårbarhet for å «få ballen til å rulle», slik at de andre teammedlemmene følte det var rom for å by på sårbarhet. Informantene trakk også frem at det var viktig at lederen «eide» prosessen med å ta i bruk oppstartsverktøyet, hvis ikke kunne alt bli bare «halvveis». Altså fremstår det som om lederen påvirker fortrolighetsfellesskapet ved å styrke de tre ulike momentene som bidrar til dette, tilstedeværelse sårbarhet og eierskap. Tilstedeværelsen av en fasilitator påvirker igjen i stor grad leders evne til å gjøre dette.

Leder er ansvarlig for å sørge for at formaliseringen i overgang fra diskusjon til forventningsavklaringer

Vi har sett på lederstyrte team, altså har lederen et stort ansvar for å lede sitt team utenom akkurat i forbindelse med oppstartsverktøyet. Derfor er de i den beste posisjonen til å sammenfatte det som blir brakt opp i diskusjonene, og sørge for at de viktigste momentene fører til tydelige forventningsavklaringer. Disse må forankres i teamets øvrige retningslinjer og instruksjoner så det ikke oppstår konflikt. Derfor er det leders ansvar å formalisere forventningsavklaringene som fremgår av diskusjon, og at teamet etterlever det de har blitt enige om i sitt daglige arbeid. Mofoss et al. (2012) peker på at i diskusjonene som følger av oppstartsverktøyet får både leder og andre teammedlemmer informasjon kan sikre bedre oppgave- og rollefordeling. Dermed legges det til rette for at oppgaver kan delegeres på en hensiktsmessig og klar måte, slik at best mulig teameffektivitet oppnås.

Vi fant at oppstartsverktøyet gir lederen et verdifullt perspektiv, i form av god forståelse for teamets styrker, svakheter, ønsker og mål. En sannsynlig følge av en slik helhetlig forståelse for teamet, og dets enkelte medlemmer, er at leder kan utføre sitt lederansvar på en bedre måte. Imidlertid krever en slik deltakelse i oppstartsverktøyet at en fasilitator overtar ansvaret for å «dra sesjonene». For lederne oppleves dermed verktøyet som et godt hjelpemiddel for å få en helhetlig forståelse av teammedlemmene og teamet som helhet. Ved å kjenne til ansattes styrker, svakheter, ønsker og behov, og ikke bare deres kompetanse, kan lederen bedre legge til rette for at teamet fungerer optimalt (Bunker, 1997). Dette kan også hjelpe ledere å bygge tillit i teamet og respekt mellom teamleder og de resterende teammedlemmene, noe som ifølge (Levin & Rolfsen, 2015) er avgjørende for teamets effektivitet.

5.3 Oppsummering forskningsspørsmål

Vi har drøftet våre sentrale funn i lys av tidligere forskning på oppstartsverktøy, teamledelse, sårbarhet, psykologisk trygghet, og fasilitators rolle for å belyse vårt forskningsspørsmål:

Hvordan oppleves bruken av et oppstartsverktøy i team, og hvilke forhold er sentrale for å lykkes med oppstartsverktøyet?

Først presenterte vi hvordan det i praksis oppleves å benytte oppstartsverktøy i team i 5.1, og knyttet dette opp til funn fra tidligere studier om opplevelse av oppstartsaktiviteter. Her ser

vi at det er en felles prosess for oppstartsverktøy som går igjen, på tross av at det har vært stor variasjon i de ulike oppstartsverktøyene og hvordan de benyttes. I funn beskrev vi «loopen» i prosess for oppstartsverktøy som noe som skilte oppstartsverktøyet i vår casebedrift fra andre tradisjonelle oppstartsverktøy som er designet for å bli brukt en gang. Det var derfor interessant å diskutere dette i lys av studien til Cox & Bobrowski (2000) der studentene opplevde det som viktig å reflektere over teamkontrakten underveis i arbeidet, for å slik fremme en refleksjon underveis. Vi fant også i vår studie en økt bevisstgjøring på viktigheten av diskusjoner om både «taskwork» og «teamwork», en kombinasjon studien til Mathieu & Rapp (2009) fant at gjorde team mer effektive. Våre funn på at informantene opplevde diskusjonene og forventningsavklaringene de ledet til som det viktigste, og ikke var like opptatt av at de ble skrevet ned stemmer overens med funnene til tidligere studier (Deane et al., 1997; Buchel, 1996).

Deretter gikk vi mer i dybden på hvilke forhold som er sentrale for å lykkes med oppstartsverktøy i 5.2 og 5.3. Denne delen av diskusjonen var strukturert som en slags gjennomgang av Figur 9 som representerer forholdet mellom prosess for oppstartsverktøy, fortrolighetsfellesskap og rollene til fasilitator og leder. Først i 5.2 behandlet vi aspektene ved fortrolighetsfellesskapet, hvilket er *eierskap*, *sårbarhet* og *tilstedeværelse*. Her fant vi blant annet at det finnes forskning på sårbarhet som kan hjelpe oss å forstå hvordan dette kan påvirke diskusjoner i team ved å skape en «produktiv kraft» (Thomassen, 2020). Vi diskuterte koblingene mellom de ulike faktorene, og konkluderte med at vi fortsatt ikke vet nok om verken disse sammenhengene eller hvor mye av hver av disse faktorene som kreves for at teamet skal oppnå et fortrolighetsfellesskap. Vi så også fortrolighetsfellesskap opp mot psykologisk trygghet og fant at det er interessante sammenhenger mellom disse, men at de avviker fra hverandre med hensyn på situasjon og gruppevariasjon. For å forstå disse nærmere vil det være behov for å forske på dette i videre studier.

Videre i 5.3 drøftet vi både fasilitators og leders rolle i gjennomføringen av oppstartsverktøyet. Vi gjorde dette ved å forklare de ulike sammenhengene mellom rollene og den resterende modellen i lys av tidligere funn. Her ser vi at fasilitator tilrettelegger for bruk av oppstartsverktøy, noe som forekommer i andre oppstartsverktøy der det også er et valgfritt alternativ til at leder selv leder sesjonen (Schei & Sverdrup, 2022; Fjell & Tollefsen, 2021). Videre ser vi at leder informer om behov slik at fasilitator bedre kan tilpasse øvelsene, som støtter tidligere funn (Fjell & Tollefsen, 2021). Lederen setter pris på å bli avlastet fra å «dra sesjonene» fordi det kan være med å rette opp i balansen mellom leder og

teammedlemmer, som igjen kan styrke den psykologiske tryggheten. Fasilitator påvirker fortrolighetsfellesskap gjennom å utfordre teamet, og tidligere studier støtter opp under at det er viktig å fordele taletid jevnt i teamet (Thompson, 2018; Wolley et al., 2010). Leder har en stor påvirkningskraft på teamets dynamikk (Clark et al, 2010), noe som kan belyse hvorfor leder påvirker fortrolighetsfellesskapet positivt når hen får være en del av teamet. Til slutt ser vi at leder er ansvarlig for å sørge for formaliseringen i overgang fra diskusjon til forventningsavklaringer, noe som er naturlig i lederstyrte team.

Altså er svaret på spørsmålet om hvordan bruk av oppstartsverktøy oppleves i team, og hvilke forhold som er sentrale for å lykkes med oppstartsverktøy komplekst. Det er nødvendig med videre forskning for å kunne forstå våre funn bedre, og i hvilken grad de er overførbare til andre team. Likevel er det interessant å se at våre informanter hadde en positiv opplevelse av bruk av oppstartsverktøy, og at alle anbefalte å bruke dette videre i fremtidige team.

5.4 Praktiske implikasjoner

I dette delkapittelet vil vi peke på noen av studiens praktiske implikasjoner. Overordnet kan funnene gjort i studien bidra til å belyse hvordan oppstartsverktøy kan benyttes på en slik måte at de legger et godt fundament for videre teamarbeid. Studien belyser hvordan selve gjennomføringen av et oppstartsverktøy, og ikke bare verktøyets utforming, kan ha effekt på team i oppstartsfasen. Det impliseres at oppstartsverktøyets bidrag til bevisstgjøring, forventningsavklaring og felles forståelse i team, i stor grad avhenger av hvordan verktøyet avvikles. Gjennom dette antyder studien hvilke forhold, og med det utfordringer, en bør være bevisst på i bruken av et oppstartsverktøy.

Videre kan studiens funn sies å ha praktiske implikasjoner for ledere og organisasjoner generelt. Ved god gjennomføring av oppstartsverktøy kan lederansvaret bli lettere å utøve, ettersom leder får inngående kjennskap til teammedlemmene og teamet som helhet. Dette antyder verktøyets nytte i flere situasjoner der avklaringer er nødvendige for at teamet skal fungere optimalt. Vi finner altså at oppstartsverktøy for team kan være fordelaktig i oppstartsfasen, hvilket tilsier at det kan være nyttig for organisasjoner å tilrettelegge for at dette er gjennomførbart i praksis. Dette er særlig tilknyttet avveiningen mellom oppstartsverktøyets kompleksitet og tilgjengelig tid. I tillegg viser det til behovet for å anerkjenne at verktøyet i seg selv gjerne ikke er bedre enn gjennomføringen. Altså bør både

organisasjon og leder tilrettelegge for at de riktige forholdene kan ligge til grunn, og verktøyet lykkes.

I tillegg belyser studien fasilitatorens arbeid, og gir en pekepinn på hva i fasilitatorrollen som bidrar til bedre gjennomføring av oppstartsverktøy. I likhet med tidligere studier finner også vi at fasilitator har en sentral rolle i å skape gode diskusjoner, både gjennom rollen som tilrettelegger og utfordrer. Funnene viser at hva og hvordan fasilitator kommuniserer med teamet har påvirkning på eierskap, sårbarhet og tilstedeværelse i relasjon til oppstartsverktøyet. Dette skapte et eget samtalerom som vi kalte fortrolighetsfellesskap. Med andre ord påvirker fasilitator langt mer enn forståelsen av verktøyet, og former hele opplevelsen med å ta et i bruk. På denne måten synes fasilitator å være sentral for diskusjoner av høy kvalitet, gode forventningsavklaringer og generelt ønske om å benytte verktøyet. Et funn som gir et særlig viktig innspill på fasilitatorens arbeid, er vektleggingen av å ha en ekstern fasilitator. For leder er dette av betydning i form av å få være en deltaker i sesjonene, men overordnet er det trolig av størst betydning i rollen som utfordrer. Uansett kan dette ha implikasjoner for bedrifters bruk av oppstartsverktøy, i form av at gjennomføringen bør foregå med en fasilitator.

5.5 Begrensninger ved studien

I dette delkapittelet vil vi redegjøre for noen begrensninger ved studien. Vi ønsker med dette å belyse hvordan de foreliggende svakhetene ved studien kan ha påvirket vårt arbeid og resultat.

Vår studie er ikke egnet til å konkludere vedrørende oppstartsverktøys påvirkning på effektivitet i team, ettersom vi kun har samlet inn data på informantenes opplevelse av bruken av oppstartsverktøyet og ikke data på prestasjon. Som vi har presentert i teori er det forsket på sammenhengen mellom oppstartsaktiviteter og effektivitet, slik at det likevel er naturlig å anta at informantenes oppfatning av hvordan disse best kan gjennomføres er av interesse for videre forskning på effektivitet i team. Det er likevel viktig å presisere at det faktum at vi ikke vet noe om sammenhengen mellom informantenes opplevelser og hvordan teamene har prestert er en sentral begrensning ved studien. Dette er grunnet at vi i vårt forskningsspørsmål ønsket å utforske hvordan man kan lykkes med oppstartsverktøy. Dette er ikke koblet opp til prestasjoner, men hva som skal til for at verktøyet oppleves som nyttig.

En annen begrensning ved vår studie er at vi kun har intervjuet hver av informantene en gang, og derfor ikke har data på hvordan de opplever oppstartsverktøyet, og nytten av det, over tid. I intervjuene har informantene gitt oss et inntrykk av utviklingen over tid og forholdet deres til oppstartsverktøyet. Dette bærer likevel preg av at de har hatt tid til å reflektere rundt prosessen og bli kjent med verktøyet, hvilket kan påvirke hvordan de beskriver førsteinntrykket sitt for oss. Vi hadde blant annet en informant som uttrykte at oppstartsverktøyet først ble opplevd som bortkastet tid, før vedkommende senere endret oppfatning grunnet opplevd nytte av verktøyet i etterkant. Dersom vi hadde fulgt teammedlemmene over lengre tid, hadde det derfor vært mulig for oss å kommentere nærmere på hvordan forholdet til oppstartsverktøyet utvikler seg.

Fra våre intervjuer fremkom det begrenset data på teamprosesser, hvilket også representerer en begrensning. Ettersom informantene var mer opptatte av å diskutere opplevelsen av oppstartsverktøyet, har vi mindre informasjon om hvordan de opplevde teamprosesser i egne team, og hvordan disse ble påvirket av verktøyet. De var tydelige på at de ikke ønsket å si noe definitivt om sammenheng mellom oppstartsverktøy og påvirkning på team, ettersom det var flere eksterne faktorer som også kunne ha betydning. Blant annet at organisasjonen har hatt et større fokus på ledelsesutvikling i senere år og andre utviklinger innen bransjen casebedriften befinner seg i. Noen av informantene våre tilhørte samme team, men ettersom de fleste presenterte sin erfaring fra ulike team ville det heller ikke vært mulig for oss å måle disse opp mot hverandre og kunne diskutere teamprosessene tilstrekkelig.

I vår studie har fasilitator ikke utelukkende fungert som en medhjelper i forbindelse med oppstartsverktøyet, men er også ansatt i HR-avdelingen i organisasjonen og kjenner derfor til flere av teammedlemmene fra før. Dette kan ha påvirket hvor nyttig og verdifull fasilitatoren har opplevdes i teamet, og hvor overførbare disse observasjonene er for fasilitatorer som kun assisterer med oppstartsverktøy. At fasilitatoren følger teamene over tid gjennom ulike deler av oppstartsverktøyet kan også ha påvirket hvor stor grad de var i stand til å påvirke fortrolighetsfellesskapet som oppstår ettersom teamet blir bedre og bedre kjent med dem.

Som nevnt har vi ikke tilstrekkelig data til å vite noe om forskjellen på å gjennomføre oppstartsverktøyet fysisk eller digitalt. Ettersom perioden fra oppstartsverktøyet ble tatt i bruk i casebedriften til våre intervjuer i stor grad har vært preget av smittevernsrestriksjoner grunnet COVID-19 pandemien, ville det ha vært hensiktsmessig å ha funn på hvordan dette påvirket oppstartsverktøyet. Som nevnt i diskusjonen så kom dette ikke opp i våre intervjuer

noe som var et interessant funn i seg selv. Altså virker det som informantene ikke var særlig opptatt av om det ble gjennomført digitalt eller fysisk i forhold til andre sentrale forhold. Likevel er det viktig å presisere at dette er en begrensning i vår studie.

Vi ble overrasket over mangelen på motstand til oppstartsverktøyet ettersom våre informanter tegnet et overordnet positivt bilde av hvordan det var å bli introdusert for dette. Dette kan også komme av utvalget vårt er et tilgjengelighetsutvalg, som kommentert i vår metode. Altså kan vi ikke si noe om det var utelukkende positive erfaringer med verktøyet, eller om vi har blitt introdusert for medlemmer som hadde positive erfaringer. Det vil også være naturlig å anta at de som satte av tid i dagen sin til å snakke med oss var de som hadde størst interesse for oppstartsverktøyet. Mulige informanter som hadde negative, eller få, følelser tilknyttet oppstartsverktøyet ville dermed kanskje ikke sette av tid til oss. Dermed er ikke deres opplevelser dekket av vår oppgave.

En annen begrensning som også angår vårt utvalg, er at vi hovedsakelig har intervjuet informanter med høy grad av homogenitet. De fleste deler utdanningsbakgrunn og har jobbet i organisasjonen i flere år slik at de kjenner arbeidsmetodene og kulturen. Det var også lav grad av kreativitet i problemløsningen deres, ettersom de fleste jobbet på prosjekt der rammene var tydelige og satt fra start. Altså er det begrenset hva denne studien kan si om hvordan oppstartsverktøy oppleves i team med større grad av mangfold og forskjellighet, og som er mer avhengig av kreativitet for å løse sine mål.

Til slutt er det naturlig å anta at det foreligger noen begrensninger tilknyttet oss som forskere. Når det gjelder forskningsprosesser hadde vi lite erfaring da vi initierte studien, og ser i ettertid forbedringsområder. Blant annet når det kommer til intervjuprosessen i datainnsamlingen, der vi kunne dratt nytte av å tidligere definere en retning. På denne måten kunne vi eksempelvis fått intervjuet flere fasilitatorer, slik at disse dataene hadde blitt bredere. I tillegg er studien vår kvalitativ, hvilket ilegger oss et stort tolkningsansvar for dataene. Likevel opplever vi at vi har evnet å fremstille informantenes sanne beskrivelser og føler vi kan stille oss bak studiens beskrivelser av bruk av oppstartsverktøy.

5.6 Videre forskning

Vår studie har gått dypere inn i bruk av oppstartsverktøy, hvordan dette oppleves for teammedlemmene, og hva de opplevde som viktig for å lykkes. Ettersom dette er en

kvalitativ studie i en enkeltorganisasjon med kun ni informanter, har vårt formål ikke vært å konkludere, men å belyse disse temaene. Fremtidige studier kan observere bruken i ulike team og organisasjoner for å se om funnene våre er unike eller overførbare. Ettersom oppstartsverktøyet ble introdusert så nylig i organisasjonen vi har sett på, vil det også være interessant for fremtidig forskning å følge team over lengre tid. Dette vil kunne avdekke verdien oppstartsverktøyet har for teamet over tid, samt utforske om utfordringene tilknyttet bruk endrer seg over tid som medlemmene blir bedre kjent med hverandre. I vår organisasjon har ledelsen valgt at det samme oppstartsverktøyet skal bli en standard som medlemmer benytter på ulike prosjekter. I dette tilfelle ville det også vært interessant å studere hvorvidt nivået av teammedlemmers individuelle erfaring med verktøyet påvirker hvordan de forholder seg til det i nye team gjennom karrieren.

Det vil være interessant å forske videre på det vi har valgt å kalle fortrolighetsfellesskap, og de tre faktorene vi fant som styrket dette; eierskap, sårbarhet og tilstedeværelse. Vi fant at dette hadde stor påvirkning på kvaliteten av diskusjonene teamet klarte å få til ved bruk av oppstartsverktøyet, og det ville være interessant å studere videre om dette kan gjelde for andre team. Det vil være interessant å forske nærmere på sammenhengen mellom disse faktorene, og hvor mye av disse som kreves for å bygge et fortrolighetsfellesskap. Det vil også være interessant å studere nærmere relasjonen mellom psykologisk trygghet og fortrolighetsfellesskap. Det vil også være interessant å se om team kan lykkes med oppstartsverktøy uten dette fortrolighetsfellesskapet vi fant, og årsakene bak dette. Ettersom vi kun har fulgt en casebedrift kan vi ikke vite om årsakene til at disse lykkes vil være de samme som for andre team, eller kun en alternativ måte å dra nytte av oppstartsverktøy.

Vi fant at teammedlemmene oppfattet fasilitator som svært innflytelsesrik, og ga dem mye av æren for at man kan lykkes med oppstartsverktøy. Det finnes hittil lite forskning på fasilitators rolle tilknyttet oppstartsverktøy selv om denne rollen nevnes i flere instruksjoner til ulike oppstartsverktøy, og dette vil være veldig interessant å studere videre. Vi fant at instruksene som fasilitator får i forbindelse med avvikling av oppstartsverktøy er svært begrenset, og at den faktiske rollen fasilitator tok på seg var mer omfattende og kompleks enn det som fremgikk av forberedelsesmateriellet. Det er lite vi vet om ansvaret fasilitatorer tar på seg, noe som vil være veldig interessant for fremtidige studier på oppstartsverktøy å utforske videre. Det vil også være interessant å studere forholdet mellom ledere og fasilitator videre ettersom våre funn tyder på at dette både kan påvirke bruk av oppstartsverktøy positivt og bidra til at lederen føler seg som en del av teamet.

6. Konklusjon

Grunnet økende behov for kunnskap om strukturerte oppstarter i team har studiens formål vært å belyse hvordan et oppstartsverktøy ble opplevd av ledere, teammedlemmer og en fasilitator i samme casebedrift fra bygg- og anleggsbransjen. Vi har også intervjuet informantene om hva de opplevde som avgjørende for at fremtidige team skulle lykkes med verktøyet, og få et godt grunnlag for videre samarbeid.

Funnene våre viser at det (1) er avvik mellom hvordan oppstartsverktøyet er designet for å bli brukt, og hvordan teamene drar nytte av det i praksis. Dette kommer blant annet av at teamene opplever å være presset på tid, særlig i oppstartsfasen, og har sett seg nødt til å prioritere det de har opplevd som de mest sentrale momentene i verktøyet. Likevel har vi funnet at teamene har vært fornøyd med oppstartsverktøyet.

Basert på informantenes beskrivelse av hva de opplevde som avgjørende for høy kvalitet i bruk av oppstartsverktøy har vi trukket frem (2) de tre hovedfaktorene eierskap, sårbarhet og tilstedeværelse. Disse leder til det vi har valgt å kalle fortrolighetsfellesskap, som beskriver et trygt samtalerom der teammedlemmene opplever at man ønsker hverandre vel og derfor våger å ta opp temaer som er mer krevende og personlig. Det virker som om det er nettopp disse samtalene som bidrar til at teamene opplever stor verdi av oppstartsverktøyet, og føler at de blir mer effektive. Vi fant også at (3) rollene fasilitator og leder har stor påvirkning på bruk av oppstartsverktøy. Informantene var særlig fornøyd med oppstartsverktøyet når det kom til øvelser de har gjennomført med en fasilitator. Ledere har også vært særlig fornøyd med å ta i bruk fasilitator, ettersom denne har hjulpet med tilrettelegging og avlastet leder fra å måtte lede sesjonene. De satte også pris på at det i rollen som fasilitator var mer rom for å utfordre hele teamet til å være mer konkrete og ærligere.

Vår studie belyser hvordan det oppleves å ta i bruk oppstartsverktøy og momenter som later til å forklare hvordan organisasjoner kan lykkes med å introdusere oppstartsverktøy i team. Blant annet virker det å være mulig å øke sannsynligheten for å lykkes ved å benytte fasilitator under gjennomføringen av oppstartsverktøyet. Dette antyder at selv om man har en god «verktøykasse», trenger man også en dyktig «snekker» for å lykkes.

7. Litteraturliste

- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40, 39–58.
- Assmann, R. (2009). *Teamorganisering – Veien til mer fleksible organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bang, H. (2008). Effektivitet i lederteam - hva er det, og hvilke faktorer påvirker det? *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 45(3), 272-286.
- Buchel, M. (1996, April). Accelerating change. *Training & Development*, 50(4), 48-51.
- Bunker, K. A. (1997). The Power of Vulnerability in Contemporary Leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 49, 122-136.
- Clark, Clark, & Crosley. (2010). Developig multidimensional trust without trust in virtual teams. *The Marketing Management Journal*, 20(1), 177-193.
- Compeau, D., Marcolin, B., Kelley, H., & Higgins, C. (2012). Generalizability of information systems research using students—A reflection on our practices and recommendations for future research. *Inform. Systems Res*, 23(4), 1093-1109.
- Coutu, D. (2009). Why Teams Don't Work. *Harvard Business Review*, 87(5), 98-105.
- Cox, P., & Bobrowski, P. (2000). The team charter assignment: Improving the effectiveness of classroom teams. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 1, 92-103.
- Deane, R. H., Clark, T. B., & Young, A. (1997). Creating a Learning Project Environment: Aligning Project Outcomes with Customer Needs. *Information systems management*, 14(3), 54-60.
- Duhigg, C. (2016, februar 28). What Google learned From Its Quest to Build the Perfect Team. *The New York Times Magazine*.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- 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.

- Fjell, F., & Tollefsen, M. (2021). Effektiv oppstart av team. *Masteroppgave, Norges Handelshøyskole*.
- Fraser, K. (2009). Labour flexibility: impact of functional and localised strategies on team-based product manufacturing. *CoDesign*, 5(3), 143-158.
- Fyhn, B., Bang, H., Sverdrup, T., & Schei, V. (2022). Safe Among the Unsafe: Psychological Safety Climate Strength Matters for Team Performance. *Small Group Research*, 0(0).
- 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.
- Hackman, J. (2004, Juni 1). What makes for a great team? *Psychological Science Agenda*.
- Hackman, J. (2005). Rethinking team leadership or Team leaders are not music directors. *New directions in the psychology of leadership*, 115-142.
- Hackman, J. (1987). The design of work teams. *Handbook of organizational behavior*, 315-342.
- Hackman, J., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of management review*, 30(2), 269-287.
- Hjertø, K. B. (2013). *Team*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (4 utgave, 1. opplag). Cappelen Damm akademisk.
- Kallio, H., Pietila, A., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*.
- Karau, S., & Williams, K. (1993). Social loafing: A metaanalytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, (65), 681-706.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2015). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business Review Press.
- Kuipers, B., & Stoker, J. (2009). *Development and performance of self-managing work teams: a theoretical and empirical examination*, *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 399-419.
- Lacoursiere, R. B. (1980). *The life cycle of groups: Group developmental stage theory*. New York: Human Sciences Press.

-
- Langøy, M., & Sangolt, L. (2021). Oppstartsaktiviteter i team. *Masteroppgave, Norges Handelshøyskole*.
- Levin, M., & Rolfsen, M. (2015). *Arbeid i team: Læring og utvikling i team* (2. utg). Bergen: Fagbokforlaget.
- Marks, M., Mathieu, J., & Zaccaro, S. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.
- Mathieu, J., & Rapp, T. (2009). Laying the Foundation for Successful Team Performance Trajectories: The Roles of Team Charters and Performance Strategies. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 90-103.
- McGrath, J. E. (1984). *Groups: Interaction and performance* (14. utg). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall .
- Mofoss, R., Nederberg, L., Schei, V., & Sverdrup, T. (2012). De første avgjørende minuttene? En multimetodestudie av teametablering. *Praktisk økonomi & finans*, 28(1).
- Moldjord, C., & Iversen, A. (2015). Developing vulnerability trust in temporary high performance teams. *Team Performance Management*, 21, 231-246.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (Vol. 8. utg.). SAGE Publications.
- Norton, W. J., & Sussman, L. (2009). Team Charters: Theoretical Foundations and Practical. *The Quality Management Journal*, 16(1), 7-17.
- Pilette, P. C. (2017). Team charters: Mapping clearer communication. *Nursing Management (Springhouse)*, 48(5), 52-55.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid* (1. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Saunders et al. (2019). *Research Methods for Business Students* (8. utgave). Pearson Education Limited.
- Schei, V., & Sverdrup, T. (2011). Når kreative team mangler kreativitet. *Magma: Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 14(6), 67-72.
- Schei, V., & Sverdrup, T. (2019). «Start smart» - Effektiv oppstart av team. *Magma: Tidsskrift for økonomi og ledelse* (2), 29-39.

- Schei, V., & Sverdrup, T. (2019). Start Smart: A Longitudinal Experiment of Start-up Activities in Teams. *INGroup Conference*. Lisboa.
- Schei, V., & Sverdrup, T. (2022). Start Smart Standard.
- Schei, V., Sverdrup, T., & Fyhn, B. (2020). Effektive team: Fant Google oppskriften? *23*(4), 73-83.
- Scholda, B. (2020). The Impact of Team-Level Norms and Team Charters on the Performance-Trajectories of Work-Teams. *Masteroppgave, Norges Handelshøyskole*.
- Start smart*. (2022, desember 6). Retrieved from nhh.no: <https://www.nhh.no/research-projects-and-groups/start-smart/>
- Steiner, I. D. (1972). *Group process and productivity*. New York: Academic Press.
- Sundstrom, E., De Meuse, K., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American psychologist*, *45*(2), 120 - 130.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thomassen, M. (2020). Sårbarhet og fellesskap. In *Eksistensielle begreper i helse- og sosialfaglig praksis*.
- Thompson, L. (2018). *Making the team: A Guide for Managers* (6. utg.). New York: Pearson Education.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, *63*(6), 384-399.
- Tuckman, B., & Jensen, M. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Studies*, *2*(4), 419-427.
- Use, Team Canvas* (2022, desember 6). Retrieved from theteamcanvas.com: <http://theteamcanvas.com/use/>
- Wheelan, S. A. (2016). *Creating Effective Teams: A Guide for Members and Leaders* (5. utg.). SAGE Publications.
- Wilkinson, N., & Moran, J. (1998). Team charter. *The TQM Magazine*.
- Wolfey, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashimi, N., & Malone, T. W. (2010, oktober 29). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *Science*, 686-688.
- Yin, R. K. (2019). *Case Study Research and applications: design and methods* (6. utg.). London: SAGE Publications.

8. Vedlegg

8.1 Vedlegg 1: Informasjonstekst i mail fra casebedriften

Vi er to masterstudenter fra Norges Handelshøyskole som er nysgjerrige på hvordan organisasjoner kan bygge sterke team. I den anledning ønsker vi gjennom vår masteroppgave for forskningsprosjektet RaCE å få et bedre innblikk i [oppstartsverktøyet] og hvordan introduksjonen av dette verktøyet påvirker opplevelsen av teameffektivitet i [casebedriften].

Vi ønsker å gjennomføre individuelle dybdeintervjuer der dere kan dele deres personlige erfaring med [oppstartsverktøyet]. Vi ser for oss et intervju per kandidat som varer i opptil en time. Alle intervjuer er anonyme, og det vil ikke være mulig å spore utsagn tilbake til enkeltindivider fra den endelige, publiserte oppgaven.

For de som er interessert i å delta kommer vi til å sende ut et mer utfyllende informasjonsskriv med en samtykkeerklæring, som inneholder informasjon om studien, databehandling og rettigheter. Prosjektet vil innmeldes til NSD og følge lover og regler for behandling av personvernsopplysninger. Deltakelse er frivillig, og du vil til enhver tid ha muligheten til å trekke deg fra studien.

Vi håper dere ønsker å delta ettersom resultatene fra vår forskning vil være til stor nytte for forskningsprosjektet RaCE, og kunne bidra til å belyse hvordan man gjennom oppstartsaktiviteter kan legge til rette for godt teamarbeid.

Mvh

Vivill Talsnes & Thea Dahlen

8.2 Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjekt om [oppstartsverktøyet]?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få en bedre forståelse av hvordan oppstartsaktiviteter påvirker team. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Forskningsprosjektet gjennomføres som en del av RaCE forskningsprogrammet på Norges Handelshøyskole. Vi skal gjennomføre dybdeintervjuer med ansatte i en bedrift angående deres [oppstartsverktøyet] program for å få et bedre innblikk i hvordan oppstartsaktiviteter påvirker teamdynamikk, effektivitet og opplevelsen av å delta i teamet. Dette er en kvalitativ studie som baserer seg på data innhentet fra omkring 10 dybdeintervjuer med ansatte i samme bedrift.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges Handelshøyskole er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta ettersom vi har mottatt din kontaktinformasjon fra din arbeidsgiver. Vår kontaktperson i bedriften har foreslått utvalget på bakgrunn av relevant, individuell erfaring med verktøyet [oppstartsverktøyet] som er interessant for vår forskning.

Hva innebærer det for deg å delta?

Beskriv metode (spørreskjema, intervju, observasjon etc.), omfanget, hvilke opplysninger som samles inn og hvordan opplysningene registreres (elektronisk, notater, lyd-/videoopptak), f.eks.:

- Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det et intervju på ca. 1 time. Intervjuet vil bli tatt opp på video- og lydopptak og transkriberes i ettertid. Når intervjuet er transkribert, vil dette bli anonymisert og opptaket bli slettet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 20. desember 2022. Da vil alle data innhentet om deg bli slettet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:
innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene

- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Norges Handelshøyskole ved prosjektveiledere Vidar Schei (vidar.schei@nhh.no) og Therese Sverdrup (therese.sverdrup@nhh.no)
- Institusjonens personvernombud på: personvernombud@nhh.no

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Thea Dahlen & Vivill Talsnes, studenter ved Norges Handelshøyskole

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [sett inn tittel], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

8.3 Vedlegg 3: Intervjuguide teammedlem

Introduksjon

- Fortelle raskt om prosjektet og planen fremover i form av intervjuer (og potensielt observasjoner).
- Gå gjennom anonymitet, konfidensialitet og samtykkeerklæring. Presisere muligheten til å trekke seg og takke for deltakelse.
- Si at det er mulig å stille spørsmål både underveis, i og etter intervjuet.

Åpningsspørsmål

- 1) Vi vil gjerne starte med å bli litt kjent med deg, kunne du fortalt litt om deg selv og din bakgrunn? (Utdannelse, stilling osv.)
 - a) Du jobber som x stilling, hvor lenge har du hatt denne stillingen i [casebedriften]?
 - b) Hvor lenge har du jobbet i [casebedriften]?
 - c) Hvilket prosjekt har du benyttet [oppstartsverktøyet]? Pågår det fortsatt? Hvilken rolle har du i dette prosjektet?
- 2) Hva er dine tidligere erfaringer med å jobbe i team?
 - a) Hvorfor opplevde du disse erfaringene som gode/dårlige?

Oppstartsverktøyet

- 3) Nå bruker jo dere [oppstartsverktøyet], kan du fortelle oss litt om dine erfaringer med dette verktøyet?
 - a) Kan du trekke frem eventuelle fordeler og ulemper?
 - b) Hvilke momenter i [oppstartsverktøyet] opplever du som viktigst (evt. mindre viktig)?
 - c) Hvordan skiller dette seg fra hvordan du er vant til å jobbe i team?
- 4) Opplevde dere noen utfordringer under gjennomgangen av [oppstartsverktøyet]?
 - a) Kan du utype hvordan du opplever at oppstarten hadde påvirkning på videre samarbeid?
 - b) Er det noe du opplever fungerer spesielt bra, eller dårlig, ved en slik oppstart?
 - i. Hvorfor? Kan du utdype med å forklare en situasjon for oss?
- 5) Hvordan ledet dere seansen? Hadde dere for eksempel en egen fasilitator som kun jobbet med dere med [oppstartsverktøyet] og ikke var en del av teamet?
 - a) Hvem var fasilitatoren?
 - b) Hvis ikke, hvem tok dette på seg?
 - c) Hvordan syns du dette fungerte?
- 6) Har du brukt [oppstartsverktøyet] flere ganger?

-
- a) Har du brukt lignende oppstartsverktøy tidligere? Eksempelvis «Team Canvas», teamkontrakt, team agreement?
 - 7) Om det var opp til deg, ville du brukt [oppstartsverktøyet] (eller deler av det) i fremtidige prosjekter?
 - a) Hvorfor/hvorfor ikke?
 - b) Hva tror du kollegaene dine tenker om det?
 - 8) Om en kollega av deg skulle ta initiativ til [oppstartsverktøyet] i sitt eget team, hvilke råd ville du gitt dem?
 - a) Hva tenker du er viktig å være bevisst på?

Teamsammensetning

- 9) Hvordan var relasjonene dine til de andre medlemmene i teamet før dere tok i bruk [oppstartsverktøyet]?
 - a) Hadde dere jobbet sammen før?
- 10) Hvordan opplever du at teammedlemmene er like/forskjellige?
 - a) Hvorvidt tenker du at homogenitet/heterogenitet påvirker samarbeidet i teamet?

Refleksjon

- 11) Har dere sett tilbake på [oppstartsverktøyet] underveis? (Tatt det frem, diskutert det.)
 - a. Var det planlagt at dette skulle gjøres? Evt. hvor regelmessig?
 - b. Hvordan opplevde du den seansen?
 - c. Har du noen eksempler på slike samtaler?
- 12) Hvordan har dere gitt hverandre tilbakemelding (feedback) underveis?
 - a) Hadde dere avtalt en kultur for tilbakemelding på forhånd, utviklet denne seg underveis?
 - b) Hvordan opplevde du at dette fungerte?
- 13) Hvem tar initiativ til «samtalen om samtalen»?
- 14) Har du selv reflektert rundt om det er noe du selv kunne gjort bedre i prosjektet?
 - a) Har du delt dette med andre?

Utfordringer i team

Mål

- 15) Hvordan ble dere enige om disse målene?
- 16) Føler du deg inkludert i utarbeidelsen av målene? (Eierskap til målet)
 - a) Hvis ja, på hvilken måte/hva er det som gir deg denne følelsen?
 - b) Hvis nei, hvorfor ikke/hva kunne vært gjort for at du skulle følt deg mer inkludert?
- 17) Opplever du at målene er tydelig fastsatt og kommunisert til alle i teamet? (Felles målforståelse)

- 18) Hvorvidt opplever du at [oppstartsverktøyet] har bidratt til en følelse av eierskap til oppgavene dere som team skal løse/målene?
- 19) Hva er strategien, eller planen for hvordan dere skal nå målet/målene for teamet?

Motivasjon

- 20) Kan du fortelle litt om hvordan motivasjonen din til å gjennomføre arbeidsoppgavene dine er?
- a) Hvordan er motivasjonen din til å nå teamets mål?
- 21) Hvordan ville du beskrevet din deltakelse i teamet?
- a) Er det noen faktorer som påvirker din deltakelse i teamet? (Ting som skjer hjemme, stress, utrygghet, mangel på engasjement for oppgaven osv.)
- 22) Hvordan opplevde/oplever du motivasjonen i teamet?
- a) Hvilke momenter ved [oppstartsverktøyet] var viktige for å avdekke dette?

Koordinering

- 23) Hva mener du er viktig for å få til et godt samarbeid?
- 24) Hvordan opplever du samarbeidet i teamet?
- 25) Hvordan synes du arbeidsdelingen og koordineringen i teamet fungerer?
- 26) Hvordan er kommunikasjonen i teamet deres? (Informasjonsdeling, beskjeder, avbrytelser osv.)
- 27) Hvordan opplever du at det er å gi og motta tilbakemeldinger innad i teamet?
- a) Er dette noe du tror at påvirker ditt, og eventuelt andres arbeid? I så fall, hvordan?

Tillit

- 28) Hvordan føler du at tilliten i teamet er?
- a) Hvis bra, hvordan har dere skapt denne tilliten?
- b) Hvis dårlig, er det noe du tenker dere kunne gjort for å skape denne tilliten?
- i. Hvordan kunne oppstartsfasen vært brukt for å tilrettelegge for tillitsdannelse?
- 29) Føler du at oppstarten hadde noe å si for tilliten i teamet?
- a) Hvordan endret den seg underveis?

Avslutning

Tusen takk for gode svar! Da er vi i utgangspunktet ferdig med våre spørsmål.

- 1) Har du noen spørsmål til oss?
- 2) Er det noe mer du vil dele som du føler du ikke fikk frem gjennom våre spørsmål?
- 3) Er det greit at vi kontakter deg i fremtiden om vi har ytterligere spørsmål?

Da vil vi gjerne takke deg for at du tok deg tid til å delta i forskningen til vår master, også er det bare å ta kontakt dersom du skulle ha noen spørsmål eller noe annet du ønsker å dele.

8.4 Vedlegg 4: Intervjuguide fasilitator

Introduksjon

- Fortelle raskt om prosjektet og planen fremover i form av intervjuer (og potensielt observasjoner).
- Gå gjennom anonymitet, konfidensialitet og samtykkeerklæring. Presisere muligheten til å trekke seg og takke for deltakelse.
- Si at det er mulig å stille spørsmål både underveis, i og etter intervjuet.

Åpningsspørsmål

- 1) Vi vil gjerne starte med å bli litt kjent med deg, kunne du fortalt litt om deg selv og din bakgrunn? (Utdannelse, stilling osv.)
 - a) Du jobber som x stilling, hvor lenge har du hatt denne stillingen i [casebedriften]?
 - b) Hvor lenge har du jobbet i [casebedriften]?
 - c) Hvilket prosjekt har du benyttet [oppstartsverktøyet]? Pågår det fortsatt? Hvilken rolle har du i dette prosjektet?
- 2) Hva er dine tidligere erfaringer med å jobbe i team?
 - a) Hvorfor opplevde du disse erfaringene som gode/dårlige?

Oppstartsverktøyet

- 3) Nå bruker jo dere [oppstartsverktøyet], kan du fortelle oss litt om dine erfaringer med dette verktøyet?
 - a) Kan du trekke frem eventuelle fordeler og ulemper?
 - b) Hvilke momenter i [oppstartsverktøyet] opplever du som viktigst (evt. mindre viktig)?
 - c) Hvordan skiller dette seg fra hvordan du er vant til å jobbe i team?
- 4) Opplevde dere noen utfordringer under gjennomgangen av [oppstartsverktøyet]?
 - a) Kan du utype hvordan du opplever at oppstarten hadde påvirkning på videre samarbeid?
 - b) Er det noe du opplever fungerer spesielt bra, eller dårlig, ved en slik oppstart?
 - i. Hvorfor? Kan du utype med å forklare en situasjon for oss?
- 5) Hva opplever du er viktig for å lykkes med oppstartsverktøyet?
 - a) Hvorfor?

Fasilitering

- 6) Hvordan ledet du seansen? Hvordan syns du dette fungerte?
 - a) Hvis dårlig, hvorfor det? Hvordan ville du ha gjort det annerledes i fremtiden?
 - b) Hvis bra, hvorfor tror du det fungerte så bra?
- 7) Har du brukt [oppstartsverktøyet] flere ganger?
 - a) Har du brukt lignende oppstartverktøy tidligere? Eksempelvis «Team Canvas», teamkontrakt, team agreement?

- 8) Om det var opp til deg, ville du brukt [oppstartsverktøyet] (eller deler av det) i fremtidige prosjekter?
 - a) Hvorfor/hvorfor ikke?
 - b) Hva tror du kollegaene dine og andre fasilitatorer tenker om det?
- 9) Om en kollega av deg skulle ta initiativ til [oppstartsverktøyet] i sitt eget team, hvilke råd ville du gitt dem?
 - a) Hva tenker du er viktig å være bevisst på?
- 10) Om en kollega av deg skulle fasilitere [oppstartsverktøyet] for første gang, hvilke råd ville du gitt dem?
 - a) Hva tenker du er viktig å være bevisst på?

Teamsammensetning

- 11) Hvordan var relasjonene dine til de andre medlemmene i teamet før dere tok i bruk [oppstartsverktøyet]?
 - a) Hadde dere jobbet sammen før?
- 12) Hvordan opplever du at teammedlemmene er like/forskjellige?
 - a) Hvorvidt tenker du at homogenitet/heterogenitet påvirker samarbeidet i teamet?

Refleksjon

- 13) Har teamene du har jobbet med sett tilbake på [oppstartsverktøyet] underveis? (Tatt det frem, diskutert det.)
 - a) Var det planlagt at dette skulle gjøres? Evt. hvor regelmessig?
 - b) Hvordan opplevde du den seansen?
 - c) Har du noen eksempler på slike samtaler?
- 14) Hvordan har dere gitt hverandre tilbakemelding (feedback) underveis?
 - a) Hadde dere avtalt en kultur for tilbakemelding på forhånd, utviklet denne seg underveis?
 - b) Hvordan opplevde du at dette fungerte?
- 15) Hvem tar initiativ til «samtalen om samtalen»?
- 16) Har du selv reflektert rundt om det er noe du selv kunne gjort bedre i prosjektet?
 - a) Har du delt dette med andre?

Avslutning

Tusen takk for gode svar! Da er vi i utgangspunktet ferdig med våre spørsmål.

- 17) Har du noen spørsmål til oss?
- 18) Er det noe mer du vil dele som du føler du ikke fikk frem gjennom våre spørsmål?
- 19) Er det greit at vi kontakter deg i fremtiden om vi har ytterligere spørsmål?

Da vil vi gjerne takke deg for at du tok deg tid til å delta i forskningen til vår master, også er det bare å ta kontakt dersom du skulle ha noen spørsmål eller noe annet du ønsker å dele.