



«Start Smart» på første forsøk

En kvalitativ casestudie om hvordan team opplever Start Smart og faktorer som kan påvirke verktøyets utbytte

Anna Stina Bjørlo Stafsnes og Maria Bjerke

Veiledere: Therese Egeland og Vidar Schei

Masterutredning 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.

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på «Masterstudiet i økonomi og administrasjon» ved Norges Handelshøyskole (NHH), og er skrevet høsten 2024. Studien utgjør 30 studiepoeng er skrevet innenfor hovedprofilen «Strategi og ledelse». Den er tilknyttet forskningsprosjektet Digital Innovation for sustainable Growth (DIG), hvor vår studie er tilknyttet RaCE-delen. Som en del av vårt samarbeid med DIG og vår interesse for teamutvikling, valgte vi å utforske teamverktøyet Start Smart. Verktøyet støtter etablering og utvikling av team, og bygger på over ti år med forskning. Start Smart er utviklet ved NHH i samarbeid med Universitet i Bergen (UiB) og stiftelsen Administrativt Forskningsfond (AFF) ved NHH.

Det har vært utrolig spennende for oss å kunne dykke dypere ned i verktøyet Start Smart, og hvordan det både benyttes og oppleves av ulike team. Denne innsikten hadde ikke vært mulig uten åpenhet fra våre informanter. Vi takker alle som stilte til intervjuer og observasjon, og bidro med gode refleksjoner, ærlighet og støtte underveis. Samtalene har gitt oss verdifull kunnskap som vi vil ta med oss videre, også utover studien. Vi ønsker også å takke DIG for støtten, og for å ha lagt til rette for et godt samarbeid og konstruktiv dialog gjennom semesteret. Videre vil vi takke SNF for at vi har fått benytte deres fasiliteter og ressurser. Vi må også benytte anledningen til å takke familie, venner og gode medstudenter som har både støttet og inspirert oss.

Avslutningsvis ønsker vi å rette en spesiell takk til våre veiledere, Therese Egeland og Vidar Schei. Deres engasjement, tilgjengelighet og genuine interesse for både oss og oppgaven har vært svært betydningsfull. Vi setter stor pris på deres veiledning, de inspirerende samtalene og den støtten dere har gitt oss gjennom hele prosessen. Takk for at dere har delt deres innsikt og erfaring, spesielt fra arbeidet med Start Smart, og for at dere har vært en viktig del av denne reisen.

Norges Handelshøyskole

Bergen, Desember 2024

Sammendrag

I denne masterutredningen har vi ønsket å belyse hvordan Start Smart oppleves i team, og avdekke hvilke faktorer som kan ha påvirkning på teamets utbytte av verktøyet. Gjennom en kvalitativ casestudie har vi intervjuet 21 informanter fra seks bedrifter, hvorav tre bedrifter er definert som casebedrifter. Informantene har gitt oss innsikt i hvordan verktøyet både oppleves og brukes i team, samt hva som kan påvirke verktøyets utbytte.

Studien vår kan oppsummeres i fire hovedfunn som knytter seg til psykologisk trygghet, forberedelser, oppfølging og fasilitatoren sin rolle. Først og fremst fant vi at psykologisk trygghet er avgjørende for hvordan teamet opplever verktøyet. Teamets psykologiske trygghet har betydning for hvor mye deltakerne engasjerer seg i workshopen, og er tett knyttet til hvor modent teamet er. Verktøyet krever derfor at teamet har et visst nivå av psykologisk trygghet før gjennomføringen. Videre fant vi at Start Smart er et verktøy som kan bidra til å fremme psykologisk trygghet ettersom deltakerne opplever å få avklart forventninger, og får en økt forståelse for sine teammedlemmer. Videre ser vi at forberedelser før workshopen har betydning verktøyets opplevde kvalitet, og at oppfølging i etterkant har betydning for opplevd utbytte av verktøyet. Vi finner at flere team neglisjerer betydningen av både forberedelse og oppfølging, noe som påvirker teamene negativt da dette er sentrale faktorer for å lykkes med Start Smart. Dermed ser vi at verktøyet må brukes med et helhetlig perspektiv gjennom de tre fasene forberedelse, gjennomføring og oppfølging, som er i kontrast til dagens bruk som hovedsakelig fokuserer på gjennomføring.

Avslutningsvis finner vi at fasilitatoren er en nøkkelperson for teamets opplevelse og utbytte av Start Smart, og at denne personen bør være ekstern fra teamet. Videre har fasilitatoren et ansvar for å styre prosessen på en god måte, uten at det blir hastverk eller at viktige diskusjonspunkter overses. Ettersom flere deltakere opplever deler av diskusjonspunktene som gitt er fasilitatoren sentral for å utfordre teamet på gitte sannheter som kan skjule underliggende utfordringer. Vi finner også at tilstedeværelsen av en fasilitator som en ekstern person kan ha en positiv betydning for teamets psykologiske trygghet under gjennomføringen av Start Smart, noe som styrker betydningen av fasilitatorrollen. Samlet viser studien at Start Smart er et nyttig verktøy for å etablere teamets samarbeid, men at det krever et visst nivå av psykologisk trygghet for å sikre kvalitet i gjennomføringen. Videre understreker studien betydningen av å bruke verktøyet som en helhetlig prosess, hvor det fokuseres på forberedelser, gjennomføring og oppfølging. Studien gir innsikt i hvordan Start Smart kan benyttes på en hensiktsmessig måte i teamet, og bidrar til videre forskning på teamutvikling, psykologisk trygghet og teamverktøy.

Nøkkelord – Start Smart, Verktøy, Teamutvikling, Psykologisk trygghet, Fasilitator

Innhold

1	Innledning	1
1.1	Bakgrunn for studien	1
1.2	Formål og forskningsspørsmål	2
1.3	Struktur og avgrensning	2
2	Litteraturgjennomgang	3
2.1	Team	3
2.1.1	Definisjon av og kjennetegn på team	3
2.1.2	Utfordringer i team	4
2.1.3	Teamutvikling over tid	6
2.1.4	Oppstartsfasen i team	7
2.1.5	Restart i team	8
2.2	Psykologisk trygghet og tillit	9
2.2.1	Psykologisk trygghet	9
2.2.2	Tillit	10
2.3	Kontrakter	11
2.3.1	Psykologisk kontrakt	11
2.3.2	Teamkontrakt	12
2.4	Start Smart	13
2.4.1	Forskningen bak Start Smart	14
2.4.2	Roller	14
2.4.3	Teamkontrakt	14
2.4.4	Agenda og innsjekk	15
2.4.5	Formål og mål	15
2.4.6	Personlig bruksanvisning	16
2.4.7	Roller og ansvar	16
2.4.8	Arbeidsform og spilleregler	17
2.4.9	Teamutvikling	17
2.4.10	Oppsummering og utsjekk	17
2.4.11	Prosess og hjelpemidler	18
2.5	Oppsummering av teori	18
3	Metode	20
3.1	Forskningstilnærming	20
3.2	Forskningsdesign	21
3.3	Forskningsmetode	22
3.4	Forskningsstrategi	22
3.4.1	Tidshorisont	23
3.5	Datainnsamling	24
3.5.1	Presentasjon av casebedrifter og fasilitatorer	24
3.5.2	Utvalg	26
3.5.3	Observasjon	31
3.5.4	Semistrukturerte dybdeintervjuer	32
3.5.5	Forberedelse til intervju og intervjuguide	33
3.5.6	Gjennomføring av intervjuer	34

3.6	Dataanalyse	35
3.6.1	Transkribering	36
3.6.2	Tematisk analyse	37
3.7	Forskningskvalitet	38
3.7.1	Pålitelighet	39
3.7.2	Troverdighet	39
3.7.3	Overførbarhet	41
3.7.4	Bekreftbarhet	42
3.8	Forskningsetikk	43
3.8.1	Redelighetsområdet	43
3.8.2	Beskyttelsesområdet	44
3.8.3	Samfunnsansvarsområdet	44
3.8.4	Oppsummering av forskningsetikk	45
3.9	Oppsummering av metodologiske valg	45
4	Funn	47
4.1	Opplevelsen av Start Smart	47
4.1.1	Casebedrift 1	48
4.1.2	Casebedrift 2	52
4.1.3	Casebedrift 3	57
4.1.4	Oppsummering av casebedriftene sine opplevelser	62
4.2	Psykologisk trygghet	63
4.2.1	Psykologisk trygghet som en forutsetning for Start Smart	64
4.2.2	Psykologisk trygghet påvirker åpenhet	64
4.2.3	Psykologisk trygghet i nye og etablerte team	66
4.2.4	Start Smart fremmer psykologisk trygghet	67
4.2.5	Et dilemma tilknyttet psykologisk trygghet	69
4.3	Forberedelser	70
4.3.1	Informasjon alene strekker ikke til	71
4.4	Oppfølging	73
4.4.1	Team etterlyser oppfølging	74
4.4.2	Konsekvenser av manglende oppfølging	75
4.4.3	Ansvarspulverisering	76
4.5	Fasilitatoren sin rolle	77
4.5.1	Tidsstyring	77
4.5.2	Diskusjonsstyring	79
4.5.3	Intern eller ekstern fasilitator	80
4.5.4	Fasilitering i en dobbeltrolle	81
4.5.5	Betydningen av en god fasilitator	83
4.6	Oppsummering av funn	84
5	Diskusjon	85
5.1	Psykologisk trygghet	85
5.2	Start Smart i ulike faser	88
5.2.1	Start Smart i nye team	88
5.2.2	Start Smart i etablerte team	90
5.3	Teamkontrakter og psykologiske kontrakter	92

5.4	Team med unnasluntrere taper mest	94
5.4.1	Konsekvenser av et uforberedt team	94
5.4.2	Verdien av oppfølging	96
5.5	Oppsummering av diskusjon	97
5.6	Praktiske implikasjoner	98
5.6.1	Hvordan få til gode forberedelser?	98
5.6.2	Hvordan strukturere oppfølgingen?	100
5.6.3	Fasilitatoren sin rolle	101
5.7	Studiens begrensninger	103
5.8	Videre forskning	105
6	Konklusjon	106
7	Erklæring om bruk av KI-verktøy	108
8	Litteraturliste	109
9	Vedlegg	117
9.1	Vedlegg 1: Samtykkeerklæring	117
9.2	Vedlegg 2: Intervjuguide for teammedlem	119
9.3	Vedlegg 3: Intervjuguide for fasilitator	123
9.4	Vedlegg 4: Oversikt overintervjuene sin varighet	125

Figurer

1	Mal for teamkontrakt i Start Smart.	15
2	Mal for personlig bruksanvisning i Start Smart.	16
3	Studiens forskningsproces.	33

Tabeller

1	Studiens casebedrifter	29
2	Rollefordeling blant informantene	30
3	Studiens metodiske dimensjoner og valgt tilnærming.	46
4	Sammenligning av oppfølgingsutfall	76
5	Hvordan nye og etablerte team bruker Start Smart	92
6	Oversikt over intervju type og intervjuenes varighet	125

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for studien

Teamarbeid er en grunnleggende del av moderne organisasjoner, hvor sammensatte oppgaver og høyt tempo stiller krav til effektivt samarbeid og sterk teamdynamikk. Litteratur viser at team som fungerer godt, presterer bedre når de har klare roller, definerte mål og opplever psykologisk trygghet. Videre fremheves det at oppstartsfasen i team er spesielt sentral for at teamet skal lykkes med samarbeidet (Duhigg, 2016; Hackman, 1987; Karau & Williams, 1993; Marks mfl., 2001). Det er derfor essensielt å legge et solid grunnlag allerede i teamets oppstartsfase. Selv om denne fasen er anerkjent som en viktig nøkkelfaktor, viser forskning fra Thompson (2018) at over halvparten av team mislykkes. Det har derfor utviklet seg metoder for å gjøre oppstartsfasen mer effektiv, inkludert ulike typer av oppstartsaktiviteter.

Strukturerte oppstartsverktøy har blitt fremhevet som en innovativ tilnærming for å styrke oppstartsfasen i team. Målet med slike verktøy er å legge til rette for en solid start, som igjen kan bidra til økt effektivitet og et stabilt grunnlag for videre samarbeid (Mofoss mfl., 2012). I tillegg viser litteraturen at disse verktøyene kan spille en viktig rolle for å fremme både psykologisk trygghet og tilfredshet i team (Velvin & Gajendra-Dhresh, 2018). Det kan også ha en positiv effekt på teamets evne til å håndtere utfordringer og oppnå gode resultater (Weingart, 1992). Til tross for dette er det begrenset teori som belyser hvordan oppstartsverktøy faktisk oppleves av team i praksis. Med dette som bakteppe er det ikke overraskende at det har vokst frem en betydelig interesse for hvordan man best kan legge grunnlaget for å fremme vellykkede team. Denne interessen deles blant annet av forskerne Therese Egeland og Vidar Schei, som gjennom sitt engasjement og faglige bidrag har utviklet det vellykkede prosjektet Start Smart (Schei & Sverdrup, 2019).

Start Smart er et verktøy utviklet ved Norges Handelshøyskole (NHH) i samarbeid med Universitetet i Bergen (UiB) og Administrativt Forskningsfond (AFF) ved NHH. Formålet er å gi teamet en strukturert tilnærming for å diskutere arbeidsmål, roller og ansvar, samt avklare hvordan teamet skal samarbeide, både på det faglige og sosiale plan (NHH, 2024a). Flere store aktører, som Fiskeridirektoratet og UiB, har tatt i bruk Start Smart. Flere av disse har rapportert positive erfaringer og gitt gode tilbakemeldinger (NHH, 2024a). Til tross for dette er det begrenset innsikt som spesifikt belyser hvordan Start Smart oppleves i praksis, samt hvilke faktorer som påvirker verktøyets nytteverdi. Dette utgjør et kunnskapsgap i litteraturen som denne studien ønsker å utforske nærmere.

1.2 Formål og forskningsspørsmål

I denne studien har vi ønsket å få en dypere forståelse for hvordan verktøyet Start Smart oppleves i team. Det foreligger begrenset forskning på hvordan verktøyet oppleves, hvordan det faktisk brukes og hva som kan påvirke teamets utbytte. Studiens formål har derfor vært å få dypere innsikt i hvordan Start Smart kan benyttes i team for å enten starte opp eller restarte samarbeidet, og diskutere dette i lys av eksisterende forskning. Videre ønsket vi å identifisere både teoretiske og praktiske implikasjoner som kan bidra til å styrke opplevelsen og utbyttet ved bruk av Start Smart. Basert på dette formuleres oppgavens forskningsspørsmål som følger:

Hvordan oppleves Start Smart i team, og hvilke faktorer kan ha en påvirkning på teamets utbytte av verktøyet?

I denne studien ønsker vi å få innsikt i bruken av Start Smart, hvor deltakerne skal diskutere punkter tilknyttet hva teamet skal utrette, hvordan de skal handle sammen og personlige behov. For å belyse dette har vi gjennomført intervjuer med informanter som har bred erfaring med å bruke Start Smart både som deltakere og fasilitatorer. Disse informantene har også benyttet Start Smart av forskjellige grunner, og i forskjellige kontekster. Vi ønsket å se nærmere på hvordan disse informantene opplevde Start Smart, og hvilke faktorer som kan ha påvirket disse opplevelsene. Samlet har formålet vært å få en dypere forståelse for hvordan man kan lykkes med Start Smart, og informantene har bidratt med verdifull innsikt for å muliggjøre dette.

1.3 Struktur og avgrensning

Opgaven er strukturert i seks kapitler med tilhørende underkapitler. Første kapittel er et introduksjonskapittel som presenterer bakgrunn for studien samt formål og forskningsspørsmål. Deretter presenteres en teoretisk gjennomgang av relevant litteratur tilknyttet team, psykologisk trygghet, kontrakter og verktøyet Start Smart. Deretter vil studiens metodologiske tilnærming nøye gjennomgås i kapittel tre, herunder inkluderes studiens tilnærming og design, og datainnsamling og -analyse. Drøftelse tilknyttet både forskningskvalitet og forskningsetikk vil også bli inkludert i kapittel tre. Påfølgende vil kapittel fire ta for seg studiens funn, hvor vi både vil se på hvordan Start Smart oppleves fordelt blant studiens tre casebedrifter og samlet på tvers av samtlige informanter. Funnene fra foregående kapittel vil drøftes i lys av eksisterende teori for å besvare forskningsspørsmålet i kapittel fem. Dette kapitlet vil inkludere både teoretiske og praktiske implikasjoner samt en retning for videre forskning på feltet. Avslutningsvis vil vi gi en oppsummerende konklusjon for studien.

Studien er avgrenset til team i etablerte organisatoriske rammer og en spesifikk periode, og ser nærmere på team som har brukt Start Smart i sin virksomhet. Studien har foregått fra august 2024 til desember 2024.

2 Litteraturgjennomgang

Studiens formål er å få en dypere forståelse av hvordan team både opplever og benytter Start Smart, og hvordan dette eventuelt har betydning for verktøyets utbytte. Vi vil derfor innledningsvis presentere relevant litteratur om team og utfordringer i team, ettersom verktøyet er utviklet for å blant annet håndtere utfordringer team kan støte på (Schei & Sverdrup, 2019). Ettersom studien følger tre team med ulikt utgangspunkt vil vi presentere teori på hvordan team utvikler seg over tid, betydningen av teamets oppstartsfasen og muligheten for å gjennomføre en restart i team. Start Smart er et verktøy som krever høy deltakelse fra teammedlemmene, og vi vil derfor se nærmere på teori rundt psykologisk trygghet og tillit. Teammedlemmene skal i Start Smart også utvikle en teamkontrakt, og derfor vil vi presentere teori på betydningen av teamkontrakter og psykologiske kontrakter i team. Avslutningsvis vil vi presentere hva verktøyet Start Smart er og går ut på, for å gi en forståelse for både konteksten og verktøyet.

2.1 Team

Start Smart er et verktøy som benyttes av team for å starte eller restarte samarbeidet, og vi vil derfor innledningsvis presentere relevant teori på hva som definerer team for å gi en kontekstuell forståelse. Videre anser vi det som relevant å få en forståelse for hvorfor teamarbeid kan oppleves som utfordrende, og vil derfor se på hvilke utfordringer team ofte støter på. Verktøyet kan benyttes i ulike faser av teamets levetid, og vi ønsker derfor å presentere teori på utvikling i team over tid for å få en forståelse for hvordan team utvikler seg. Studien følger team som har benyttet Start Smart for å etablere teamet, og det er derfor interessant å presentere teori om team sin oppstartsfasen for å forstå hvordan verktøyet kan ha betydning her. Videre følger studien også etablerte team som har benyttet verktøyet som en restart på samarbeidet, og derfor vil vi avslutningsvis også se på teori tilknyttet restart.

2.1.1 Definisjon av og kjennetegn på team

Som nevnt er en forståelse for hva et team er sentralt for studien, og ifølge Thompson (2018) kan et team defineres som en gruppe med individer som arbeider sammen for å oppnå et felles mål, hvor deres innsats er avhengig av hverandre for å lykkes. Det er en gjensidig avhengighet mellom medlemmene, hvor de kombinerer ressurser, ferdigheter og informasjon for en felles verdiskapning (Thompson, 2018). Denne avhengigheten er ikke bare praktisk, men også psykologisk, da teamets effektivitet er sterkt knyttet til hvordan medlemmene støtter, motiverer og samarbeider med hverandre (Thompson, 2018).

For å videre forstå hva et team er, peker Thompson (2018) på flere kjennetegn. For det første må teamet ha et klart definerte mål og overordnede formål. Formålet bør ikke bare forklare hvorfor teamet eksisterer, men også sette arbeidet deres i en større sammenheng og gi det en tydelig mening (Thompson, 2018). Det er også sentralt å understreke at mål ikke er ment å bli oppnådd av en enkeltperson. Et annet kjennetegn i team er at dets mandat er en nøkkel for effektivitet (Thompson, 2018). Videre trenger de autonomi for å styre egne prosesser, fatte beslutninger og tilpasse fremgangsmåter til oppgavene de skal utføre, for å fungere effektivt (Leach mfl., 2005). Samtidig er det også viktig at teamet kjenner på støtte og får klare rammer i organisasjonen, slik at de har tilgang til nødvendige ressurser og forståelse av forventningene (Thompson, 2018).

Videre har også teamstørrelsen betydning for samarbeidet i teamet (Thompson, 2018). Et lite team, bestående av fem til seks medlemmer, fremmer et tettere samarbeid, bedre kommunikasjon og sterkere relasjoner. Større team kan derimot oppleve utfordringer som overlappende roller og redusert engasjement (Fried, 1991; Thompson, 2018). Videre kan team struktureres på ulike måter, blant annet ved en hierarkisk struktur ved en teamleder eller som selvstyrte team (Franz, 2004; Thompson, 2018). Singh mfl. (2011) understreker at teamets struktur bør være i tråd med oppgavene teamet skal gjennomføre, men likevel er lederstyrte team den vanligste formen for teamstrukturering (Thompson, 2018). Uavhengig av hvordan teamet er satt sammen, finner forskning som Googles «Project Aristotle» at psykologisk trygghet er en nøkkelfaktor for effektive team (Duhigg, 2016).

2.1.2 Utfordringer i team

Teamarbeid løftes ofte frem som en effektiv tilnærming for å løse komplekse oppgaver, men det kan også føre til utfordringer som reduserer både produktiviteten og kvaliteten på arbeidet (Karau & Williams, 1993; Schei & Sverdrup, 2019). Ettersom Start Smart er utviklet for å redusere eventuelle utfordringer i team vil vi i det følgende se nærmere på hvilke utfordringer team kan støte på. Utfordringer i teamarbeid kan være like varierte som teammedlemmene, men til tross for at team er unike er det visse kjerneproblemer som går igjen og som kan oppfattes som universelle utfordringer (Schei & Sverdrup, 2019).

Karau og Williams (1993) beskriver sosial loffing som en av de mest kjente utfordringene i teamarbeid. Fenomenet oppstår når ansvaret fordeles mellom medlemmene, og enkelte begynner å redusere sin innsats fordi de stoler på at andre vil kompensere. En konsekvens av dette er en oppblussing av frustrasjon hos de mer aktive medlemmene, som igjen vil påvirke den helhetlige produktiviteten i teamet. Videre understreker Thompson (2018) at sosial loffing oppstår dersom ansvarsområdene er uklare, eller om det mangler en tydelig ansvarsfordeling som illustrerer hvordan hver enkelt bidrar til teamets utbytte.

Utfordringen med sosial loffing forsterkes ytterligere når teamet ikke har klare og engasjerende mål (Karau & Williams, 1993). Forskning viser at det er mange team som opplever målsetting som utfordrende, og arbeider dermed mot uklare mål med en mangel på felles forståelse av hva som skal oppnås (Schei & Sverdrup, 2019). En konsekvens av dette kan være dårligere samarbeid og redusert effektivitet (Thompson, 2018). For å unngå dette fremhever Hackman (2002) at mål bør være tydelige og engasjerende, og når teamet er involvert i utformingen av målene øker eierskap og motivasjon, noe som kan bidra til bedre resultater (Haslam mfl., 2009).

Målsetting og tydelig kommunikasjon rundt mål henger også sammen med koordinering, som er en annen viktig dimensjon i teamarbeid. Koordinering kan defineres som prosessen med å synkronisere og planlegge rekkefølgen av gjensidig avhengige oppgaver (Marks mfl., 2001). Med andre ord, teammedlemmene må forstå sine roller og hvordan deres innsats bidrar til det overordnede målet for at teamet skal fungere effektivt. Imidlertid er dårlig koordinering en vanlig utfordring og kan føre til blant annet svak kommunikasjon og ineffektiv ressursbruk (Steiner, 1972). Slike problemer blir særlig fremtredende i større team på grunn av et økt antall avhengigheter og komplekse kommunikasjonslinjer. Dårlig koordinering som følge av dette kan derfor føre til en betydelig reduksjon i teamets samlede effektivitet.

Mens tydelige mål og god koordinering legger grunnlaget for effektivt samarbeid, avhenger teamets utbytte også av medlemmenes motivasjon. Karau og Williams (1993) beskriver motivasjon som de faktorene som driver og opprettholder atferd rettet mot et mål. Lav motivasjon kan være en stor utfordring i team, særlig hvis medlemmene opplever at deres innsats ikke blir verdsatt eller hvis målene ikke oppfattes som meningsfulle (Thompson, 2018). Derimot styrkes motivasjonen når målene er i tråd med medlemmenes verdier og prioriteringer (Ryan & Deci, 2000). For å oppnå dette kan det være avgjørende å involvere teamet aktivt i målsettingsprosessen, noe som kan øke følelsen av eierskap og engasjement (Haslam mfl., 2009).

Videre er også teamets grad av kreativitet avgjørende for dets evne til å utvikle nye og nyttige løsninger. Amabile (1997) definerer kreativitet som produksjonen av nye og nyttige ideer, men i team kan genereringen av ideer ofte hemmes. Schei og Sverdrup (2011) peker på at team kan produsere færre ideer enn medlemmene ville gjort individuelt, på grunn av gruppetenking, dominans fra enkeltpersoner eller mangel på psykologisk trygghet. Altså, for å fremme kreativitet i teamet er det viktig å etablere en kultur preget av åpenhet og trygghet (Schei & Sverdrup, 2011).

Avslutningsvis kan det sies at et teams effektivitet avhenger av hvordan de håndterer utfordringer og jobber sammen. Ettersom Start Smart ønsker å redusere disse utfordringene

er det sentralt å forstå hvilke utfordringer team kan møte. Ytterligere er det viktig at teamet som benytter Start Smart evner å kjenne igjen de utfordringene som er relevante for deres team, slik at de kan benytte verktøyet på en hensiktsmessig måte. På denne måten kan teamet jobbe med å forebygge eller løse utfordringer i teamet, samt tilrettelegge for videre samarbeid. Gode team kjennetegnes av evnen til å løse utfordringer knyttet til mål, motivasjon, koordinering og kreativitet. Ved å forstå hva som kan påvirke samarbeidet negativt, som sosial loffing, uklare mål eller dårlig koordinering, kan man jobbe målrettet for å unngå disse hindringene.

2.1.3 Teamutvikling over tid

Start Smart kan benyttes både i teamets oppstartsfasen og som en restart, og teamets modenhet kan derfor ha betydning for hvorfor teamet tar i bruk verktøyet. Team utvikler seg gjennom ulike faser, og blir kontinuerlig påvirket av krefter både internt og eksternt (Chekuri, 2020; Kim & Bell, 2020; Trainer mfl., 2020). Vi vil derfor se på teori tilknyttet hvordan teamet utvikler seg over tid, før vi vil gå nærmere inn på oppstart og restart i team.

Tuckman (1965) utviklet en konseptuell kronologisk modell for hvordan team utvikler seg over tid som bestod av fire faser; 1) «forming», 2) «storming», 3) «norming» og 4) «performing». Denne modellen ble senere supplert med et femte steg, 5) «adjourning» (Tuckman & Jensen, 1977). Fasen «forming» dreier seg om at team innledningsvis orienterer seg i gruppen og tester relasjoner, mens neste fase «storming» handler om konflikt og polarisering relatert til problemer i gruppens relasjoner (Tuckman, 1965). Gjennom «norming» overkommer gruppen sine problemer og etablerer spilleregler for hvordan de skal jobbe sammen, mens i fasen «performing» har teamet beveget seg fra strukturelle problemer til å gjennomføre oppgaven (Tuckman, 1965). Det femte steget «adjourning» ble inkludert etter at ny forskning fant at det var sterke følelser knyttet til oppløsningen av team (Braaten, 1975; Gibbard & Hartman, 1973; Mills, 1964). Det er likevel verdt å nevne at mye av forskningen på teamets avslutningsfase er gjort på mindre grupper og terapigrupper hvor teammedlemmene utvikler sterke relasjoner (Tuckman & Jensen, 1977), og det er usikkert hvorvidt betydningen av teamets avslutning kan overføres til organisatoriske team.

Dette synet har derimot møtt sterk kritikk, og Gersick (1988) gjennomførte derfor en studie som fant at team ikke beveger seg gjennom progressive steg, men i et mønster lik «punctuated equilibrium». Med dette menes det at team utvikler seg gjennom relativt lange perioder med stabilitet (likevektsperiode), og at den stabile perioden blir punktert gjennom en kort periode med endringer som gir utvikling i teamet (revolu-

sjonsperiode) (Romanelli & Tushman, 1994). Disse revolusjonerende periodene forstyrrer gruppens etablerte arbeidsform, og legger grunnlaget for en ny likevektsperiode. Gersick (1988) fant at team beveger seg mellom likevekts- og revolusjonsperioder i en iterativ prosess i ulikt tempo og av ulike grunner, i kontrast til tidligere teori. I tillegg blir team påvirket av ytre faktorer, som resulterer i at team utvikler seg i ulikt tempo mellom de forskjellige periodene (Gersick, 1988).

Som vi ser er det derfor uenighet i akkurat hvordan team utvikler seg over tid og hvordan teamets faser forløper seg. Overførbarheten er kritisert da forskningen i stor grad er basert på grupper over kort tid, med begrensede oppgaver og i laboratorier (Gersick, 1988). Goodstein og Dovico (1979) retter særlig kritikk mot at forskningen behandler gruppene som lukkede systemer uten å ta hensyn til gruppens omgivelser, da elementer som ressurser og mål gjerne ligger utenfor gruppens kontroll i organisatoriske sammenhenger (Gladstein, 1984; Hackman, 1985). I tillegg er en stor andel av forskning på teamutvikling og -dynamikk gjennomført på studentteam, noe som reduserer overførbarheten til bedriftsteam i en organisatorisk setting (Gersick, 1988).

2.1.4 Oppstartsfase i team

Forskning fremhever særlig oppstartsfasen i team som sentral for at teamet skal lykkes med samarbeidet (Hackman, 1987), og Start Smart er et verktøy som kan brukes i oppstartsfasen som en etableringsaktivitet for å sikre en effektiv start (Schei & Sverdrup, 2019). Vi vil derfor i det følgende presentere eksisterende litteratur på betydningen av teamets oppstartsfase.

Gersick (1988) fant at teamets første møte setter retning for hvordan teamet vil oppføre seg den første halvdelen av teamets levetid. Videre viser en rekke studier at teamets første fase er sterkt preget av at medlemmene har behov for strukturering og testing av situasjonen, samt etablere avhengigheter, relasjoner og posisjoner (Hearn, 1957; Miles, 1953; Semrad & Arsenian, 1961; Thelen & Dickerman, 1949). Teamets oppstartsfase er sterkt preget av å orientere seg etter og akseptere gruppens mål og arbeidsform (Bradford, 1964), og det brukes tid på å definere teamets retning (Stock & Thelen, 1958). Gersick (1988) peker på at det å bruke tid på å planlegge samarbeidet kan gi langsiktige positive effekter for teamet, men grunnet tidspress blir denne fasen ofte nedprioritert av teamledere (Weingart, 1992). Oppstartsfasen er likevel sentral for teamets resterende levetid da det er i denne fasen teamet definerer både retning og spilleregler (Hackman, 1987). Normene som blir etablert i oppstartsfasen kan være vanskelige å endre i ettertid (Gersick, 1988). Normer kan sies å være en delt forventning som guider atferd (Mofoss mfl., 2012), slik at normene fungerer som en felles standard for hvordan teamet oppfører seg (Thompson,

2018). Generelt blir normer oppfattet som uskrevne regler som styrer atferd (Haugseth & Tjora, 2024), men det kan være gunstig for team å avklare spesifikke atferdsregler gjennom eksplisitte diskusjoner (Katzenbach & Smith, 1993).

Det er liten tvil om at forskning peker mot at oppstartsfasen i team er viktig, men akkurat hvordan man burde strukturere oppstartsfasen er uklart (Schei & Sverdrup, 2019). Forskning finner likevel at team som etablerer gode normer i oppstartsfasen gjerne presterer bedre (Schei & Sverdrup, 2019; Wheelan, 2016). Thompson (2018) peker på betydningen av å jobbe systematisk med å påvirke normene som dannes i oppstarten som et ledd for vellykket samarbeid over tid. Gitt oppstartsfasen sin påvirkning på teamets videre retning og teamets prestasjoner peker Mofoss mfl. (2012) på verdien av å investere i oppstartsfasen hvor man diskuterer «hva teamet skal gjøre og hvordan medlemmene skal jobbe sammen» (Mofoss mfl., 2012, s. 47).

Som vi ser viser eksisterende litteratur til betydningen av oppstartsfasen for effektive team, og en rekke forskning viser også til at etableringsaktiviteter i denne fasen kan ha god effekt (Smith mfl., 1990; Weingart, 1992). Schei og Sverdrup (2019) viser til at oppstartsfasen burde brukes til å legge til rette for å håndtere fremtidige utfordringer, og Mathieu og Rapp (2009) sin forskning foreslår å fokusere på å etablere handlings- og samhandlingsplaner. Start Smart er et verktøy som inkorporerer begge disse elementene i tillegg til en personlig del, men det foreligger likevel liten forskning på hvordan verktøyet oppleves fra teamet sitt perspektiv. Gjennom denne studien ønsker vi derfor å få en økt forståelse for hvordan Start Smart som en etableringsaktivitet oppleves og tas i bruk i oppstartsfasen.

2.1.5 Restart i team

Det er mye forskning på hvordan teamet gjennom dets levetid beveger seg gjennom ulike faser og betydningen av en god oppstart. Det foreligger derimot mindre forskning på restart i team, og forskning peker på at det er vanskelig å endre teamets vaner og normer etter at de er formet (Gersick, 1988). Likevel fremhever Schei og Sverdrup (2019) at et etablert team kan restarte når som helst ved å ta en pause for å reflektere, diskutere og definere videre spilleregler. Bruken av konkrete aktiviteter som Start Smart kan derfor også gjennomføres for etablerte team. Gjennom å kontinuerlig evaluere teamets samarbeid gjennom refleksivitet kan man jobbe med å sørge for at teamet forblir effektivt over tid (Sverdrup & Schei, 2021).

Et viktig moment som gjør at også etablerte team kan ha verdi av en restart er at team er kontinuerlig utsatt for endringer (Trainer mfl., 2020). Team må tilpasse seg både planlagte og uplanlagte endringer i omgivelsene sine (Chekuri, 2020; Kim & Bell, 2020), i tillegg til

at team opplever stadig hyppigere utskiftninger av medlemmer (Trainer mfl., 2020). Som et resultat av disse endringene vil team gradvis fornye seg, og normene som ble dannet i teamets første fase vil ikke nødvendigvis være like gjeldende. Dermed kan det dukke opp et behov for å gjennomføre en restart for å på nytt definere normer, spilleregler, roller og ansvarsområder, samt sette en kurs for teamets retning slik man normalt ville gjort i en oppstartsfase. Dette er i tråd med forskning fra Fisher (1970) og Scheidel og Crowell (1964) som påpeker at teamdynamikk er en iterativ prosess med ulike sykluser, og som derfor forandrer seg over tid. Ettersom at oppstartsfasen har blitt tillagt særlig vekt som betydningsfull for teamets samarbeid og teamverktøy sin rolle i denne fasen (Mathieu & Rapp, 2009; Schei & Sverdrup, 2019; Smith mfl., 1990; Weingart, 1992), er det interessant å se nærmere på om slike teamverktøy også kan ha betydning senere i teamets livsfase.

2.2 Psykologisk trygghet og tillit

Duhigg (2016) fant i sin forskning at psykologisk trygghet er en sentral nøkkelfaktor for å skape gode og effektive team. I tillegg peker Edmondson (2003) på at tillit er en avgjørende faktor for å bygge psykologisk trygghet. Psykologisk trygghet og tillit er to begreper som kan virke like, men som har et klart skille, og begge har betydning for team sin effektivitet og samarbeid (Duhigg, 2016; Edmondson, 2003). Det er derfor viktig å ha en forståelse for psykologisk trygghet og tillit før man tar i bruk Start Smart, og relevant teori tilknyttet de to elementene vil presenteres i det følgende.

2.2.1 Psykologisk trygghet

Forskning peker på at både oppstartsfasen og den psykologiske tryggheten har betydning for teamets samarbeid. Likevel foreligger det mindre forskning på hvordan teamverktøy i oppstartsfasen kan legge til rette for psykologisk trygghet i team. En tidligere masteroppgave fra NHH gir gode indikasjoner på at utvikling av tydelig handlings- og samhandlingsplaner i teamets oppstartsfase kan etablere en felles opplevelse av psykologisk trygghet (Velvin & Gajendra-Dhresh, 2018). Ettersom Start Smart kombinerer elementer fra handlings- og samhandlingsplaner med en personlig del, er det interessant å undersøke om Start Smart kan ha betydning for teamets psykologiske trygghet.

Psykologisk trygghet kan defineres som at en føler seg trygg på å ytre seg uten frykt for negative konsekvenser (Edmondson, 1999; Sagberg, 2020). For et team innebærer det at det er en felles oppfattelse av at medlemmene er trygge i sine mellommenneskelige relasjoner når det kommer til å ta risiko (Edmondson, 1999). I et team med god psykologisk trygghet kan man ytre meningene sine, stille spørsmål og gjøre feil uten at det går negativt utover individet (Gallo, 2023). Dette er i tråd med Kahn (1990) som mener

at et ledd i psykologisk trygghet innebærer at teammedlemmene ikke vil bli ydmyket eller straffet av de øvrige deltakerne i teamet, og man er derfor trygg på å være seg selv. Edmondson og Lei (2014) peker også på at psykologisk trygghet i stor grad er et gruppefenomen, og at i et team som jobber tett sammen har de aller fleste lik grad av psykologisk trygghet. Dette kan derimot variere internt i en organisasjon, og det at et team har høy grad av psykologisk trygghet betyr ikke at det er representativt for resten av teamene i organisasjonen.

Gjennom psykologisk trygghet kan et team oppnå en rekke effekter (Edmondson & Lei, 2014). Teammedlemmene kan føle seg mer sett og hørt, noe som vil øke motivasjonen (Gallo, 2023). Ved at teammedlem tårr å dele meningene sine som følge av psykologisk trygghet kan det lede til bedre beslutningstaking, og det kan føre til en kultur for læring og forbedring. Begge faktorene kommer av at man er trygg på å dele og kommunisere i teamet, noe som gir flere perspektiver og utviklingsmuligheter (Gallo, 2023). Dermed følger det at kunnskapsintensive, komplekse eller usikre oppgaver krever en høyere grad av psykologisk trygghet, da dette er oppgaver som er avhengig av en åpen dialog og derav krever større risiko i relasjoner (Edmondson & Lei, 2014; Sanner & Bunderson, 2015). Schein og Bennis (1965) påpeker også at psykologisk trygghet er avgjørende for å utvikle seg og lære i team.

Edmondson (2003) trekker frem fem effekter av psykologisk trygghet. Et team som har god psykologisk trygghet søker både hjelp og tilbakemeldinger fra de rundt seg, noe man i stor grad gjør når man benytter verktøyet hvor man deler om sine svake sider og behov. I tillegg vil et team med høy grad av psykologisk trygghet gi uttrykk for bekymringer og dele feil, de er mer innovative og har større evne til å koordinere med eksterne parter (Edmondson, 2003). Forskingen peker derfor i stor grad til en sammenheng mellom psykologisk trygghet og effektivitet. Psykologisk trygghet beskriver en atmosfære hvor produktive diskusjoner leder til felles mål, og med mulighet til å forhindre utfordringer (Edmondson, 2003). Gitt de eksplisitte diskusjonene i Start Smart samt verktøyets formål, tyder det på at psykologisk trygghet er et viktig grunnlag for god nytte av verktøyet.

2.2.2 Tillit

Tillit er en forutsetning for psykologisk trygghet (Edmondson & Woolley, 2003), og team med lav psykologisk trygghet må i større grad basere seg på tillit når de gjennomfører Start Smart. Tillit kan defineres som et sosialt fenomen som er en form for forventning til hvordan de rundt deg handler, ofte knyttet til å handle ærlig og i god tro (Haugseth & Conradsen, 2023). Tillit er et bevisst valg i kontrast til psykologisk trygghet, ved at dersom man står i et valg evaluerer man tilliten man har til utfallet (Edmondson, 2003).

Tillit relaterer derfor mer til hvilken grad man vurderer de rundt seg som trygge i kontrast til psykologisk trygghet som omhandler sin egen trygghet i relasjon med andre (Edmondson & Woolley, 2003). Tillit forekommer som regel i en tosidig relasjon mellom individer eller mellom individ og samfunn, hvorav psykologisk trygghet som nevnt hovedsakelig forekommer på gruppenivå (Edmondson, 1999; Edmondson & Woolley, 2003).

Kramer (1999) peker på flere elementer som har innvirkning på tillit som eksempelvis tidligere erfaringer, det relevante tillitsforholdet, tilstedeværelse av tredjeparter og normer. Tillit er sentralt på arbeidsplassen da økt grad av tillit fremmer motivasjon og produktivitet (Hickman & Fredstrom, 2018; Reichheld & Dunlop, 2023), og lav grad av tillit kan lede til økt stress og redusert tilfredshet (Burkus, 2023). Friedman (2024) fremhever også viktigheten av å bygge tillit i team for å skape høytytende team, altså team med høy grad av effektivitet.

Tillit kan ha en positiv effekt på psykologisk trygghet (Kahn, 1990), og derfor blir tillit ekstra viktig i team med lav psykologisk trygghet. Team som skal benytte seg av Start Smart kan derfor trekke på tillit dersom det er lav psykologisk trygghet i teamet. Implementeringen og gjennomføringen av Start Smart er en endring for teamet, og kan bli møtt med motstand. Dersom teamet har tillit den som tar initiativ til workshopen gir dette legitimitet til prosessen (Lange & Gausdal, 2021), noe som kan øke motivasjonen for å ta i bruk verktøyet (Culmer, 2012).

2.3 Kontrakter

En psykologisk kontrakt kan oppfattes som et sett med forventninger (Rousseau, 1989), og en teamkontrakt kan oppfattes som en strukturert enighet (Mathieu & Rapp, 2009). Egeland og Schei (2015) argumenterer for at litteratur tilknyttet psykologiske kontrakter kan benyttes for å forstå det teoretiske grunnlaget for teamkontrakter. Ettersom team som en del av Start Smart-verktøyet skal utforme en felles teamkontrakt, er det viktig med en forståelse for både psykologiske kontrakter og teamkontrakter. I det følgende vil vi redegjøre for hva de to typene kontrakter er og hvordan de gjør seg gjeldende i team.

2.3.1 Psykologisk kontrakt

En psykologisk kontrakt defineres som «et individs oppfatning av vilkår og betingelser for en gjensidig bytteavtale mellom vedkommende og en annen part» (Rousseau, 1989, s.123, egen oversettelse). Psykologisk kontraktsteori handler dermed om forventninger og avtaler som gjelder implisitt og uformelt i et forhold, og kan beskrives som et usynlig bytteforhold (Egeland & Schei, 2015; Schei & Sverdrup, 2019). Dette kommer av at men-

nesker, i relasjoner, har en forventning og forpliktelse som ofte er gitt, men som er usagt (Sverdrup, 2014). Hvorvidt den psykologiske kontrakten ivaretas ved at en parts forventninger blir møtt, vil ha videre betydning for relasjonen (Sverdrup, 2014). Psykologiske kontrakter er relevante for team ettersom team er en gruppe med mennesker som har en gjensidig avhengighet (Thompson, 2008). Likevel kan psykologiske kontrakter være både på individnivå og gruppenivå, og man kan ha flere psykologiske kontrakter samtidig (Herriot mfl., 1997).

I psykologisk kontraktsteori kan man skille mellom oppgavebaserte og relasjonsbaserte kontrakter, og mellom løse og integrerte kontrakter (Sverdrup, 2014). Sverdrup (2014) finner at integrerte kontrakter innebærer en sterkere forpliktelse til å overholde den psykologiske kontrakten, og at team med en integrert kontrakt presterer bedre enn de med en løs kontrakt. En oppgavebasert kontrakt handler om en forpliktelse til selve oppgaven teamet skal gjennomføre, mens en relasjonsbasert kontrakt inkluderer også avhengighetene og interaksjonene mellom medlemmene (Sverdrup, 2014). Integrerte kontrakter, som inkluderer både oppgavebaserte og relasjonsbaserte elementer, tyder derfor på å ha best effekt for å skape gode team. I Start Smart skal teamet danne en integrert kontrakt ettersom verktøyet inneholder både oppgave- og relasjonsbaserte momenter. Deane mfl. (1997) peker også på at en kontrakt ikke trenger å være nedfelt for å ha en effekt, og derfor kan psykologiske kontrakter være like effektive som teamkontrakter.

Dersom en part opplever brudd på den psykologiske kontrakten kan det føre til en rekke negative effekter som redusert tilfredshet, tillit, prestasjon og engasjement (Bal mfl., 2008; Zhao mfl., 2007). Med brudd på den psykologiske kontrakten menes at en part ikke innfrir de forventninger en annen part har (Rousseau & Parks, 1993). Tilsvarende viser forskning at opprettholdelse av en psykologisk kontrakt gir positive effekter i form av økt engasjement, prestasjon og levedyktighet for team (Sverdrup, 2012). Kontraktsbrudd kan gi negative konsekvenser, men det er hvordan man håndterer disse bruddene som setter retningen for teamet (Sverdrup, 2012), og konsekvensene av bruddet vil variere ut ifra hensikten (Rousseau, 1995). Dersom kontraktsbruddet oppfattes som bevisst vil det i de fleste tilfeller føre til større konsekvenser enn dersom bruddet oppfattes som ubevisst (Rousseau, 1995). Dette har videre betydning for hvordan teammedlem forholder seg til og oppfatter den psykologiske kontrakten som dannes i Start Smart.

2.3.2 Teamkontrakt

En teamkontrakt representerer en formalisert enighet blant teamet om hvordan teamet skal jobbe sammen mot felles mål med et delt ansvar (Mathieu & Rapp, 2009). I Start Smart dannes en konkret teamkontrakt gjennom eksplisitte diskusjoner om samarbeidet

for å avklare forventninger, og på denne måten formaliseres den psykologiske kontrakten (Hackman, 1987; Schei & Sverdrup, 2019). En teamkontrakt kan utvikles både i teamets oppstartfase og som en restart i team (Schei & Sverdrup, 2019).

Mathieu og Rapp (2009) skiller mellom handlings- og samhandlingsplaner, som elementer teamet burde fokusere på ved utarbeidelse av en teamkontrakt (Mofoss mfl., 2012). En handlingsplan er en konkret plan som forankrer hva teamet skal utføre, og kan defineres som «taskwork» (Mathieu & Rapp, 2009). Teamets mål og strategi er elementer som ofte blir inkludert i handlingsplanen. En samhandlingsplan derimot er en plan for hvordan teamet skal jobbe sammen, og kan defineres som «teamwork» (Mathieu & Rapp, 2009). Herunder blir særlig to områder fremhevet som sentrale å avklare; roller og ansvarsområder, og normer og spilleregler (Mofoss mfl., 2012). Mathieu og Rapp (2009) undersøkte bruken av handlingsplaner og samhandlingsplaner, og fant at team som prioriterte begge områdene i en teamkontrakt presterte bedre over tid (Mofoss mfl., 2012). En studie gjennomført av Mofoss mfl. (2012) fant at å utarbeide en handlingsplan hadde positiv effekt på team sin effektivitet, mens utarbeidelse av samhandlingsplaner hadde effekt både på teamets effektivitet og tilfredshet. Effekten av teamkontrakter ble ytterligere illustrert i en studie gjennomført av Sverdrup mfl. (2017) som fant at team som hadde utarbeidet en teamkontrakt håndterte forstyrrelser og presterte bedre sammenlignet med team uten teamkontrakter.

Start Smart sin teamkontrakt kombinerer handlings- og samhandlingsplaner med individuelle trekk gjennom personlig bruksanvisning, spilleregler for samarbeidet og teamutvikling gjennom evaluering (Schei & Sverdrup, 2019). Til tross for positiv forskning på feltet angående teamkontrakter er det rettet kritikk mot at store deler av forskningen baserer seg på studentteam (Gersick, 1988; Mathieu & Rapp, 2009). Det foreligger derfor fortsatt et behov for forskning på teamkontrakter i team i organisatoriske settinger for å styrke eksisterende teori (Moreland & Levine, 2009).

2.4 Start Smart

Start Smart er et verktøy utviklet ved NHH i samarbeid med UiB og AFF, og verktøyet baserer seg på omtrent 10 år med forskning (NHH, 2024a). Verktøyet har en rekke hensikter hvorav det sentrerer seg om å gi teamarbeidet en god start. Gjennom Start Smart kan teamene diskutere og bli enige om spilleregler, personlige egenskaper og kompetanse internt i teamet, og hvordan de faktisk skal jobbe sammen (NHH, 2024a). Start Smart er et verktøy som kan bidra til å bygge psykologisk trygghet i teamet, og «handler til syvende og sist om å avklare forventninger og skape eierskap til teamets spilleregler» (NHH, 2024a; Schei & Sverdrup, 2019, s. 39).

2.4.1 Forskningen bak Start Smart

Start Smart ble startet som et prosjekt som skulle se nærmere på hva som er avgjørende i oppstartsfasen i team, og hvilken betydning det eventuelt har for videre samarbeid (Schei & Sverdrup, 2019). Thompson (2018) trekker frem motivasjon, koordinering, kreativitet og mål som universelle utfordringer i team. Start Smart-prosjektet tok derfor først sikte på å følge fire team med disse utfordringene for å forstå hvordan oppstartsfasen kan forme samarbeidet (Schei & Sverdrup, 2019). Forskningen som ble gjennomført av Schei og Sverdrup (2019) fant at oppstartsfasen til team var svært betydningsfull for videre retning for teamet, og pekte også på hvordan felles etableringsaktiviteter og eksplisitte diskusjoner i oppstartsfasen kan være mer hensiktsmessige enn individuelle verktøy som personlighetstester. Slike aktiviteter kan også benyttes senere i teamets levetid, men da heller som en restart eller videreutvikling av teamet. Forskningen bak Start Smart peker på viktigheten av et felles målbilde for teamet gjennom hva teamet skal gjøre, samt å diskutere hvordan teamet skal jobbe for å ta hensyn til utfordringer tilknyttet koordinering, motivasjon og kreativitet (Schei & Sverdrup, 2019). I det følgende vil vi introdusere de ulike delene av Start Smart for å gi kontekst og økt forståelse av verktøyet.

2.4.2 Roller

Det er hovedsakelig tre roller en kan ha i Start Smart; 1) deltaker, 2) fasilitator eller 3) dobbeltrolle. I tillegg til dette er det hensiktsmessig å peke ut et medlem som også har ansvaret for å konkretisere diskusjonspunktene til en teamkontrakt for teamet. Som deltaker er man et teammedlem som deltar på gjennomføringen av workshopen og har ansvar for å bidra inn med sine meninger. Fasilitatoren har ansvaret for å styre prosessen for gjennomføringen ved å lede teamet gjennom workshopen, sette tidsrammene og gjøre justeringer underveis. Start Smart er lagt opp slik at det veksles mellom individuell idémyldring og deling av ideer i teamet, og fasilitatoren har ansvar for å tilrettelegge denne prosessen. Dersom man har en dobbeltrolle fungerer man som både deltaker og fasilitator i gjennomføringen, men det kan være en fordel å ha en ren fasilitator slik at man kan fokusere på gjennomføringen (NHH, 2024a).

2.4.3 Teamkontrakt

Elementene som diskuteres i Start Smart skal teamet konkretisere og feste ned i en teamkontrakt som er felles for hele teamet. Gjennom en teamkontrakt får teamet avklart viktige forventninger de har til hverandre, og satt rammer for hva teamet skal jobbe mot, samt hvordan de skal jobbe sammen. Fordelen med en teamkontrakt er at den kan benyttes i ettertid av workshopen, både for å sikre at man følger det man har blitt enige om, men

også for å evaluere hvordan teamet har fungert i henhold til kontrakten. Kontrakten kan med fordel justeres i ettertid dersom teamet har behov for det. Teamkontrakten er utviklet basert på elementer fra forskning angående handlingsplaner og samhandlingsplaner, individuelle trekk, retninger for teamet og evaluering i ettertid. Malen for teamkontrakt som teamet skal fylle ut er som vist i figur 1.

<p>1</p> <p>Hvorfor er vi til?</p> <p>Formål 15 min</p> <p>Hvorfor er vi et team og hva er vår overordnede ambisjon?</p> <ul style="list-style-type: none"> Fyll inn her... 	<p>2</p> <p>Hva skal vi få til?</p> <p>Mål 15 min</p> <p>Hva er gruppens konkrete mål?</p> <ul style="list-style-type: none"> Fyll inn her... 	<p>3</p> <p>Hvem er vi?</p> <p>Våre bruksanvisninger 15 min per person</p> <p>Hva er det nyttig for andre å vite om meg for at vi skal samarbeide best mulig?</p>	
<p>4</p> <p>Hvordan skal vi jobbe sammen?</p>			
<p>Roller og ansvar 15 min</p> <p>Gitt vårt formål, mål og hvem vi er, hvilke roller og ansvarsområder må vi sikre i dette teamet for å lykkes?</p> <ul style="list-style-type: none"> Fyll inn her... 	<p>Arbeidsform 15 min</p> <p>Hvordan kan vi best organisere arbeidet vårt for å lykkes med oppgavene og målene vi har?</p> <ul style="list-style-type: none"> Fyll inn her... 	<p>Spilleregler 15 min</p> <p>Hvilke spilleregler bør vi ha for å jobbe best sammen som et team?</p> <ul style="list-style-type: none"> Fyll inn her... 	<p>Teamutvikling 15 min</p> <p>Hvordan kan vi følge opp det vi har avtalt i denne kontrakten og sikre at vi utvikler oss som et team?</p> <ul style="list-style-type: none"> Fyll inn her...

Figur 1: Mal for teamkontrakt i Start Smart.

2.4.4 Agenda og innsjekk

Det første steget i Start Smart er å gå gjennom agenda for workshopen, samt gjennomføre en innsjekk (NHH, 2024a). I agendaen presenteres intensjonen med øvelsen, hva man ønsker å oppnå, hvordan det skal gjennomføres og regler for møtet. Herunder kan fasilitator legge til rette for å besvare eventuelle spørsmål fra deltakerne eller gjøre andre avklaringer som gruppen kan ha behov for. I innsjekken kan deltakerne dele hvordan de har det og hva de føler på i forkant av gjennomføringen, dette har som hensikt å gjøre deltakerne mentalt klare og skape kontakt (NHH, 2024a). Det er satt av ti minutter til hver del.

2.4.5 Formål og mål

Diskusjonen omkring teamets formål og mål handler om henholdsvis hva teamets overordnede ambisjon er, og hva teamets konkrete mål er (NHH, 2024a). Det er satt av femten minutter til diskusjonen av hvert element. Forskjellen på formål og mål kan være diffust,

men formål kan relateres til «purpose» og målene skal være «spesifikke, målbare, oppnåelige, relevante og tidsbegrensede» (NHH, 2024a). Formål handler derfor mer om hvorfor teamets oppgaver er viktige og hva de bidrar til, hvorav mål kan deles i mindre pakker som leveranser på kort og lang sikt.

2.4.6 Personlig bruksanvisning

Deltakerne skal fylle ut sin personlige bruksanvisning i forkant, etter malen i figur 2. I denne skal deltakerne reflektere omkring sin rolle, nøkkelkompetanse, styrker og svakheter, hva som kan gå en på nervene, hva som kan misforstås om seg selv, samt hva man trenger fra gruppen og motivasjon (NHH, 2024a). Dette skal deltakerne dele med teamet, noe som har til hensikt å gi en økt forståelse for hvem den enkelte er og hva som må ligge til rette for å lykkes. I tillegg kan fasilitator legge til rette for en kort respons til hver personlig bruksanvisning. Her er det satt av fem minutter til hvert medlem, samt ett til to minutter til respons i etterkant.

Personlig Bruksanvisning			
	Mine største styrker og bidrag i samarbeidssituasjoner:	Mine svakheter i samarbeidssituasjoner:	Dette trenger jeg fra gruppen for å være på mitt beste:
	Rolle	Det som kan gå meg på nervene når jeg samarbeider med andre:	Det folk kan finne på å misforstå når de samarbeider med meg:
Nøkkelkompetanse			

Figur 2: Mal for personlig bruksanvisning i Start Smart.

2.4.7 Roller og ansvar

Roller og ansvar handler om hvordan teamet skal arbeide sammen, og hensikten med diskusjonen er å få klarhet i hvilke roller og ansvarsfordeling som er nødvendig for at

teamet skal lykkes (NHH, 2024a). Hvorvidt roller er gitt i forkant vil variere i stor grad fra team til team, eksempelvis dersom det er et helt nytt team sammenlignet med et mer etablert team. Det er satt av femten minutter til å diskutere roller og ansvar. Roller og ansvar kan handle både om de formelle rollene, kompetansen som er nødvendig og de uformelle rollene teamet kan ha behov for.

2.4.8 Arbeidsform og spilleregler

Arbeidsform handler om hvordan teamet skal organisere arbeidet for å lykkes, mens spilleregler handler om hvordan man må ha det for å jobbe sammen på en god måte sammen (NHH, 2024a). Elementer som kan inngå i diskusjonen om arbeidsform er kommunikasjonsform, lederskap og møtepunkter (NHH, 2024a). Under spilleregler er relevante diskusjonspunkter hva en trenger i teamet for å lykkes, hvordan sikre trygghet og åpen deling, samt hvordan uenigheter skal håndteres (NHH, 2024a). Her er det satt av femten minutter til hver diskusjon.

2.4.9 Teamutvikling

Start Smart kan gjennomføres i teamets oppstartfase eller i et etablert team som en restart på samarbeidet (NHH, 2024a). Etter å ha gjennomført Start Smart kan man gjennomføre en Start Smart follow-up, gjerne etter omtrent to til tre måneder, som man kan bruke for å videreutvikle teamet (NHH, 2024a). Teamutvikling står derfor som et eget punkt i Start Smart ved at det avtales når og hvordan man kan følge opp det som har blitt avtalt i workshopen. På denne måten sørger teamet for at kontrakten følges, og det skaper rom for å evaluere teamutviklingen. Det er satt av femten minutter for å sette retning for videre teamutvikling. Ved å definere videre vei for teamutvikling har teamet konkrete holdepunkter for hvor ofte man skal evaluere teamet, lære av erfaringer og hvem som har ansvaret for oppfølgingen (NHH, 2024a).

2.4.10 Oppsummering og utsjekk

Siste ledd i gjennomføringen av Start Smart er å oppsummere workshopen og avslutte med en utsjekk, dette er det satt av femten minutter til. I denne delen har fasilitatoren ansvar for å oppsummere hva deltakerne har blitt enige om, og presisere hva som fortsatt er uklart. De eventuelle momentene som er uklare må følges opp, og det må presiseres hvem som er ansvarlig for dette. Utsjekken legger til rette for at alle deltakerne kan dele tanker om hvordan det var å gjennomføre Start Smart sammen, som en kollektiv avslutning på øvelsen.

2.4.11 Prosess og hjelpemidler

Start Smart er et gratis verktøy som ligger tilgjengelig på Norges Handelshøyskole sine nettsider. For å sikre god gjennomføring av Start Smart inneholder verktøyet en rekke hjelpemidler. For teamet er det inkludert en intro til hva Start Smart er, en podcast om hvordan den personlige bruksanvisningen kan fylles ut samt hjelpespørsmål deltakerne kan bruke for å fylle ut bruksanvisningen. I tillegg er det utviklet en egen fasilitatorguide hvor fasilitatoren kan finne informasjon om Start Smart, hvordan man skal forberede workshopen og hvilket utstyr som er nødvendig. For fasilitatoren er det også en rekke hjelpespørsmål tilgjengelig som fasilitator kan benytte i gjennomføringen for å styre gruppen mot relevante diskusjoner. Dette legger til rette for en god gjennomføring av Start Smart og derav best mulig utbytte, uavhengig av kjennskapet til verktøyet i forkant.

Start Smart er et fleksibelt verktøy som kan brukes på ulike måter. Verktøyet er utviklet for et team på seks, og tidsrammen på hvert diskusjonspunkt er derfor kun et veiledende utgangspunkt (NHH, 2024a). Det er lagt til rette for at fasilitator kan styre tid på hvert enkelt element etter hva teamet har behov for, og det er anbefalt å utvide tiden dersom teamet er større enn seks. I tillegg er det anbefalt å tenke individuelt først, før deltakerne deler i plenum. Til tross for at man ikke har benyttet verktøyet i forkant, er det en rekke hjelpemidler både i form av informasjon og guiding som deltakerne kan ta i bruk før gjennomføringen, som bidrar til en bedre bruk av verktøyet.

2.5 Oppsummering av teori

I foregående delkapitler har vi presentert eksisterende litteratur som er relevant for forskningsspørsmålet. Vi har sett på hva som definerer et team og hvilke utfordringer team kan møte på. Videre har vi sett nærmere på hvordan teamutvikling foregår og oppstartsfasen i team. Utover dette har vi inkludert teori om hvordan en restart i team fungerer. Vi har presentert litteratur tilknyttet psykologisk trygghet og tillit, og psykologiske kontrakter og teamkontrakter. Start Smart er presentert i delkapittel 2.4 for å gi en forståelse for hvilke momenter som inngår i verktøyet og hvordan det er oppbygd. For å illustrere verktøyet tilstrekkelig har vi også valgt å inkludere figur 1 og figur 2, som viser malen for teamkontrakten og den personlige bruksanvisningen i Start Smart.

Formålet med studien er å videreutvikle eksisterende teori, og få en dypere forståelse for hvordan Start Smart oppleves i team. Herunder ønsker vi å få en forståelse for hva som påvirker opplevelsene med verktøyet, og hvordan verktøyet faktisk brukes. Eksisterende forskning på team og teamutvikling er i stor grad basert på studenter, og det er derfor

kritisert hvorvidt dette kan generaliseres til team i bedrifter (Gersick, 1988). Det foreligger tidligere kvalitative masteroppgaver som finner at teamverktøy slik som Start Smart kan ha en positiv effekt på team (Dahlen & Talsnes, 2022; Fjell & Tollefsen, 2024; Velvin & Gajendra-Dhresh, 2018), men vi ønsker å få en dypere forståelse for hvordan Start Smart oppleves samt hvilke faktorer som kan ha betydning for bruken. Ved å se nærmere på ulike team i en bedriftskontekst som benytter nettopp Start Smart håper vi på å få bedre innsikt i hvordan verktøyet brukes, og bidra inn mot forskning som retter seg mot bedriftsteam. Forhåpentligvis vil dette også vise til faktorer som øker forståelsen for eventuelle utfordringer tilknyttet Start Smart, og følgelig belyse hvordan man kan legge til rette for å lykkes. Vi håper samlet sett at studien vil gi oss innsikt i hvordan Start Smart oppleves og relevante faktorer for hva som påvirker teamets utbytte av verktøyet.

3 Metode

I følgende kapittel vil vi gi en beskrivelse av de metodologiske valgene vi har foretatt oss i forskningen vår, og hvilken tilnærming vi har benyttet for å besvare forskningsspørsmålet. Gjennom å benytte en induktiv tilnærming i gjennomføringen av en kvalitativ casestudie etterfulgt av en rik dataanalyse, har vi hatt som formål å besvare følgende forskningsspørsmål:

Hvordan oppleves Start Smart i team, og hvilke faktorer kan ha en påvirkning på teamets utbytte av verktøyet?

Vi vil starte med å begrunne en induktiv tilnærming til forskningen, for deretter å redegjøre for hvordan forskningsdesignet kan anses som å være en kombinasjon av evaluerende og eksplorerende. Deretter vil vi presentere den kvalitative metoden som er benyttet, og presentere konteksten for studien for å gi en dypere innsikt i datagrunnlaget. Dette vil også gi en forståelse for informantene i studien, samt hvilke faktorer som kan ha påvirket dem. Videre vil vi beskrive hvordan data har blitt samlet inn, hvor vi har gjennomført dybdeintervjuer med en semistrukturert form. Etterfulgt av dette vil vi legge frem hvordan dataen har blitt analysert. Avslutningsvis vil vi diskutere forskningens kvalitet, herunder studiens pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet, samt forskningsetiske hensyn.

3.1 Forskningstilnærming

Hvilken forskningstilnærming som velges er basert på hva hensikten med studien er, og sier noe om hvordan teori utvikles i forskningen. Ved en induktiv tilnærming foreligger det mindre kunnskap på området, og dermed begynner forskningen med datainnsamling for å deretter utvikle ny teori. I motsetning, vil man ved en deduktiv tilnærming gjennomføre empirisk forskning for å teste etablert teori. Abduktiv tilnærming vil derimot være en kombinasjon mellom induktiv og deduktiv tilnærming.

Forskningen vår har som hensikt å undersøke hvordan bruken av Start Smart oppleves og hvilke faktorer som påvirker teamets utbytte, og det foreligger i liten grad teori som beskriver dette. Gjennom en induktiv tilnærming legges det derfor til rette for å skape mening til informantene sin oppfatning, og deretter formulere antagelser og teori basert på dette (Saunders mfl., 2019). Følgelig beveger forskningen vår seg fra data til teori, noe som tilsier at en induktiv tilnærming er hensiktsmessig.

Det settes krav til noen forkunnskaper om relevant teori ved induktiv metode, men i

mindre grad enn ved deduktiv metode (Saunders mfl., 2019). På denne måten kan man formulere et relevant forskningsspørsmål, i tillegg til å identifisere hull i eksisterende teori. Følgelig undersøkte vi eksisterende litteratur omkring team i forkant av studien, men med et bevisst forhold til at dette ikke skulle påvirke oss i intervjuene eller informantene. En induktiv tilnærming sørger for at man kan gå inn i forskningen med et åpent sinn. Ved å benytte en induktiv tilnærming åpnes det dermed opp for å få større forståelse for et fenomen som det er mindre forsket på, og studien tar derfor sikte på å gi et mer nyansert bilde av verktøyet Start Smart i teamsammenheng.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesignet beskrives som den overordnede planen for hvordan man skal gå frem for å besvare forskningsspørsmålet (Saunders mfl., 2019). Saunders mfl. (2019) skiller mellom fire typer av forskningsdesign: eksplorerende, beskrivende, forklarende og evaluerende, men forskningsdesignet kan også ta form som en kombinasjon av de ulike typene. Hvilket forskningsdesign som er mest hensiktsmessig er avhengig av studiens formål. Ettersom vi i vår studie tar sikte på å øke forståelsen for opplevelsen av Start Smart i team samt hvilke faktorer som påvirker utbyttet av verktøyet, kan vårt forskningsdesign beskrives som en kombinasjon av eksplorerende og evaluerende.

Vi har gjennom vår forskning ønsket å forstå hvordan bruken av Start Smart oppleves for team, og ønsket å få en dypere innsikt i bruken grunnet lite eksisterende forskning på temaet. Etter Saunders mfl. (2019) er eksplorerende design en hensiktsmessig tilnærming, ettersom dette tillater å starte med åpne spørsmål for å deretter fokusere forskningen etter hvert som man får bedre innsikt. Innledningsvis ved forskningens start, var forskningsspørsmålet udefinert, til tross for at vi visste at vi ønsket å se på hvordan Start Smart opplevdes. Dermed, ved å ha et eksplorerende design, tillot det oss å ha fleksibilitet i fremgangsmåten vår i takt med at data ble samlet inn, og justere intervjuguiden vår gradvis mot områder vi fant interessante.

For øvrig har forskningen vår også et evaluerende design, da vi i tidligfasen av forskningen ønsket å se på i hvilken grad intervjuobjektene opplevde at Start Smart fungerte. I denne delen av forskningen har vi både tatt sikte på å vurdere hvordan intervjuobjektene både opplevde verktøyet som en helhet og de enkelte elementene adskilt. Dermed har vi delvis sett på hvor effektivt verktøyet er, som gjerne danner grunnlaget for teoretisk bidrag ved evaluerende metode (Saunders mfl., 2019). I tillegg til at vi har hatt et eksplorerende design som tar sikte på hvordan Start Smart oppleves, har vi derfor også hatt en evaluerende tilnærming ettersom vi har sett på hva som gjør at verktøyet fungerer.

3.3 Forskningsmetode

Saunders mfl. (2019) skiller mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Kvalitativ metode tar sikte på å fange opp subjektive meninger og komplekse forhold, og dataen uttrykkes gjerne som tekst. Denne metoden er egnet dersom man ønsker å utforske et ukjent område for å utvikle ny teori. Kvantitativ metode er derimot mer egnet der hvor man har en klar teori man ønsker å teste, og dataen tar form som tall eller annen type mengdetermer (Grønmo, 2024a). For vår forskning var det viktig å velge en metode som la til rette for en dypere forståelse av subjektive oppfatninger omkring teamdynamikk og verktøyet Start Smart, noe som gjorde at kvalitativ metode ble et naturlig valg. Dette er også i tråd med at vi har en induktiv tilnærming kombinert med et både eksplorerende og evaluerende design. Følgelig gjennomførte vi intervjuer og en observasjon for å samle inn data, og fremgangsmåten vi benyttet vil bli utdypet i kapittel 3.5 om datainnsamling.

For oss fremstod kvalitativ metode som hensiktsmessig ettersom vi på denne måten kunne dykke dypt ned i opplevelsen av Start Smart, ettersom kvalitativ forskning tar hensyn til informantens sin subjektive mening (Saunders mfl., 2019). Gjennom kvalitativ metode fikk vi en bredere forståelse for informantene sine opplevelser og refleksjoner, enn hva vi mener ville kommet frem i eksempelvis en spørreundersøkelse ved kvantitativ metode. Ettersom Start Smart er et verktøy som benyttes for team, er det ulike elementer som spiller inn, og dermed la kvalitativ metode til rette for at vi kunne studere et komplekst sosialt fenomen grundig. På denne måten kunne vi koble sammen hvordan informantene oppfattet virkeligheten, i tillegg til å trekke koblinger mellom ulike fenomen.

Ved å ha en kvalitativ metode ble dataen samlet inn gjennom en iterativ prosess, hvor vi fikk ikke-standardisert og detaljrik data (Saunders mfl., 2019). Dette la til rette for fleksibilitet og mulighet til å tilpasse forskningsprosessen ettersom ny interessant informasjon dukket opp. Dette var spesielt hensiktsmessig for vår studie hvor vi hadde et åpent forskningsspørsmål innledningsvis i forskningsprosessen. Oppsummert har vi i forskningsprosessen benyttet en induktiv tilnærming med en kombinasjon av eksplorerende og evaluerende design, og en kvalitativ metode. Den fleksible og åpne forskningsmetoden har vært veldig verdifull for oss for å kunne justere forskningsprosessen underveis, for å sikre god dybdeforståelse for bruken av Start Smart i team.

3.4 Forskningsstrategi

Forskningsstrategien må være tilpasset studiens forskningsspørsmål, og beskriver hvordan man skal gå frem for å besvare forskningsspørsmålet (Saunders mfl., 2019). Det er også sentralt at forskningsstrategien er i tråd med det øvrige forskningsdesignet. Det finnes

flere ulike typer forskningsstrategier som kan benyttes individuelt eller kombineres, og vi har valgt en casestudie for å komplementere forskningsdesignet.

Casestudier er etter Yin (2018) hensiktsmessige å benytte dersom man ønsker å se på et fenomen i dets reelle omgivelser, og det har potensial til å gi et grundig og detaljrikt datagrunnlag. Hva som studeres i en casestudie kan variere (Saunders mfl., 2019), men her undersøker vi som nevnt hvordan Start Smart fungerer og oppleves i team. Følgelig var casestudie et hensiktsmessig valg ettersom det tillater oss å få en forståelse for hvordan Start Smart benyttes i team, og denne strategien legger til rette for å utforske verktøyet i en reell kontekst.

Det finnes flere former for casestudier: enkel- og flercasestudier (Yin, 2018). Gitt at vi ser på Start Smart i tre casebedrifter, samt en gruppe med fasilitatorer, ser vi på verktøyet over flere ulike case. Forskningsstrategien er derfor en flercasestudie. Utover dette skiller man mellom en holistisk eller integrert tilnærming, som avhenger av hvor mange analysenivå man har (Saunders mfl., 2019). Ved en holistisk tilnærming ser man på casestudie som en helhet, mens man med en integrert tilnærming vil ha flere analyseenheter over ulike nivåer (Yin, 2018). I forskningen vår får vi flere analyseenheter ettersom informantene befinner seg i ulike bransjer og stillinger. Dette er fordi vi ønsket å studere fenomenet fra flere synsvinkler, og vi har derfor valgt en integrert tilnærming i en flercasestudie.

Yin (2018) og Saunders mfl. (2019) fremhever at casestudie som forskningsstrategi egner seg for kontekstuelle studier slik som vår studie, men det kan være utfordrende ettersom det gjerne resulterer i et omfattende datagrunnlag og kan være tidkrevende. Som følge av dette har vi fokusert på å ha gode prosedyrer, og være oppmerksomme på tvetydigheter som kunne hatt innvirkning på funn og konklusjoner (Yin, 2018). Ettersom casestudiet tok for seg flere analyseenheter, gjorde også dette at dataen ble mer krevende å håndtere, men det ga en mer helhetlig forståelse for fenomenet.

3.4.1 Tidshorisont

I forskning er det viktig å velge en tidshorisont som er relevant for forskningsspørsmålet, og Saunders mfl. (2019) skiller mellom longitudinelle studier og tverrsnittstudier. Ved longitudinelle studier undersøker man et fenomen over tid, i motsetning til en tverrsnittstudie som kan anses som et «øyeblikksbilde» av fenomenet. I vårt tilfelle var det begrensinger i form av både tid og ressurser som gjorde at vi gjennomførte en tverrsnittstudie, som vil si at vi kun intervjuet informantene en gang. Dette er fordi forskningen gjennomføres på kun et semester, her høsten 2024. Dokumentgjennomgang ble gjort fra august til november og en observasjon ble gjennomført i september. Intervjuer ble gjennomført i oktober, med unntak av et intervju som ble gjennomført tidlig i november.

Det kunne vært svært interessant for forskningsspørsmålet å intervju informantene i casebedriftene før og etter gjennomføringen av Start Smart, og således hatt en longitudinell studie. På denne måten kunne vi i større grad ha sammenlignet effektene i teamet før og etter verktøyet ble tatt i bruk, men dette ville vært svært tidkrevende. Tilsvarende ville det vært krevende å både identifisere og få tilgang til bedrifter som var i ferd med å gjennomføre Start Smart. Vi anså det derfor som svært krevende både fra vår og en eventuell casebedrift sin side med tanke på tid og ressurser å gjennomføre det som en longitudinell studie. Imidlertid mener vi at ettersom vi har intervjuet tre casebedrifter i tillegg til en gruppe med fasilitatorer, har vi likevel fått et godt sammenligningsgrunnlag.

3.5 Datainnsamling

Vi har i studien benyttet oss av kvalitativ metode, og valgte følgelig å gjennomføre individuelle dybdeintervjuer samt en observasjon. Dette ble gjort ettersom individuelle dybdeintervjuer legger til rette for at informantene kan dele åpent om egne erfaringer og opplevelser uten å bli påvirket av andre (Saunders mfl., 2019), noe vi anså som hensiktsmessig for å forstå hvordan Start Smart oppleves. Utover dette gjennomførte vi også en runde med observasjon for å øke egen forståelse av hvordan Start Smart benyttes i praksis. Ved at vi selv har samlet inn data om fenomenet, benytter vi oss derfor av primærdata i studien vår, noe som er en fordel ettersom dataen er samlet inn for det spesifikke forskningsspørsmålet. I det følgende vil vi innledningsvis presentere casebedriftene som har vært involvert i studien og studiens utvalg. Deretter vil vi redegjøre for hvorfor vi har valgt å gjennomføre en observasjon og semistrukturerte dybdeintervju, i tillegg til forberedelse og gjennomføring av intervjuene.

3.5.1 Presentasjon av casebedrifter og fasilitatorer

For å besvare forskningsspørsmålet har vi vært i kontakt med tre casebedrifter som alle har til felles at de har benyttet Start Smart i sin virksomhet. I disse casebedriftene består informantene av både teammedlemmer og fasilitatorer, samt enkelte informanter med en dobbeltrolle som både fasilitator og teammedlem. I tillegg til dette har vi vært i kontakt med en gruppe rene fasilitatorer som ikke er tilknyttet casebedriftene. Vi anså det som svært relevant å involvere flere informanter som kunne gi et perspektiv fra fasilitatoren sin rolle, ettersom denne rollen utpekte seg som interessant etter hvert som intervjuene ble gjennomført. I det følgende vil vi kort presentere de tre casebedriftene, samt gruppen med fasilitatorer. Hvordan studiens utvalg har blitt til, samt betydningen av utvalget, vil bli redegjort for senere i delkapittel 3.5.2.

Casebedrift 1

Bedriften er en offentlig etat i Norge innenfor energi og miljø med over 700 ansatte, og kontorer på Østlandet og Midt-Norge. Start Smart har vært benyttet i selskapet for å etablere ulike produktteam for å få en effektiv start på disse. I tillegg er teammedlemmene både fast ansatte i bedriften, men også eksempelvis innleide konsulenter, som gjør at teamene tidvis har utskiftninger. Bedriften bidro til forskningen ved å stille med informanter til intervju, i tillegg til at vi observerte at informantene gjennomførte en praktisk workshop med Start Smart. Dette teamet benyttet Start Smart som en restart av samarbeidet, ettersom teamet hadde opplevd tidligere utfordringer i teamet både internt og med eksterne parter.

Casebedrift 2

Bedriften er en børsnotert selvstendig bank med over 700 ansatte som holder til på Vestlandet. Bedriften benyttet Start Smart internt i en ledergruppe for å etablere teamet og legge til rette for samarbeidet. Ledergruppen skal både samhandle med hverandre som et team, og ha lederansvar mot sine egne avdelinger. Teamet benyttet dermed Start Smart i teamets oppstartsfasen, men flere av disse har også gjennomført Start Smart mot avdelingene de er ansvarlige for. Disse informantene har derfor bred erfaring med verktøyet. Bedriften bidro til forskningen ved å stille med informanter til intervju.

Casebedrift 3

Bedriften er et nyetablert datterselskap under et veletablert offentlig selskap sin digitale satsing, men er forbundet med transport og holder til på Østlandet. Selskapet består av litt over 70 ansatte i det nye selskapet, samt rundt 150 konsulenter hentet fra det opprinnelige selskapet. Bedriften har benyttet Start Smart i et team som har eksistert tidligere, men som har hatt en del utskiftninger, og som derfor hadde behov for en restart. Teamet beskrev utfordringer knyttet til samarbeid og kultur, samt hvordan det var utfordrende å kombinere nye og gamle medlemmer. Bedriften bidro til forskningen ved å stille med informanter til intervju.

Fasilitatorer

Fasilitatorene har blitt inkludert fordi de har bred erfaring med bruk av verktøyet i ulike situasjoner. Noen av fasilitatorene som er inkludert har brukt det på kommersielt nivå, mens andre har brukt det internt i egen virksomhet. Disse har vært relevante å inkludere da flere av dem jobber aktivt med teamutvikling, og kan gi et annet perspektiv på Start Smart som potensielt skiller seg fra teammedlemmene sine. Fasilitatorene bidro til forskningen ved å stille som informanter til intervju.

3.5.2 Utvalg

Med utvalg menes en andel som er trukket ut fra hele populasjonen relevant for forskningsspørsmålet, ettersom det som regel er krevende eller ikke mulig å undersøke en hel populasjon (Grønmo, 2024b). I vår studie vil populasjonen være alle de som har erfaring med bruken av Start Smart, og det er derfor nødvendig å begrense studien. Det skilles etter Grønmo (2024b) mellom sannsynlighetsutvalg og strategiske utvalg, hvorav vi har gjennomført et strategisk utvalg i tråd med at vi benytter kvalitativ metode. Ved strategisk utvalg må man vurdere hvilket utvalg som er mest hensiktsmessig basert på studiens formål, altså må informantene være relevante for forskningsspørsmålet i form av at de har nødvendige egenskaper og kvalifikasjoner (Thagaard, 2018).

I denne studien ønsket vi å få en dypere forståelse av hvordan ulike personer opplever å bruke verktøyet Start Smart, dermed ble erfaring med Start Smart en del av de strategiske kvalifikasjonene for utvalget vårt. I tillegg er det en rekke ulike kriterier som er med på å styre utvalget, slik som ressurser, forskningsdesign og teoretisk metning (Saunders mfl., 2019). Jacobsen (2022) viser til at det er hensiktsmessig å ha et kriterium for minimum og maksimum antall deltakere i studien, ettersom det ikke er relevant å øke antall deltakere dersom det ikke gir ny innsikt til studien, også kalt teoretisk metning. Ettersom vi ønsket å undersøke erfaringer med Start Smart, ønsket vi å gjøre dette innenfor ulike team for å få flere perspektiver. Derfor ønsket vi å intervju minst to team, men ettersom intervjuer er ressurskrevende valgte vi i utgangspunktet å sette en grense ved tre team. Vi valgte å inkludere en gruppe med fasilitatorer i tillegg, til tross for at vi egentlig hadde satt en grense på tre team. Dette gjorde vi ettersom denne rollen utpekte seg som interessant med tanke på å belyse forskningsspørsmålet fra en annen vinkel. Dermed kan man karakterisere prosessen som en organisk praksis, ettersom vi valgte å legge til flere informanter underveis i prosessen (Thagaard, 2018).

Ved rekruttering av informanter kan det være utfordrende å finne kvalifiserte informanter, som har både tid og lyst til å delta i forskningen, altså informanter som passer inn i det strategiske utvalget (Saunders mfl., 2019). Casebedriftene ble kontaktet på ulikt grunnlag, men de hadde til felles at alle hadde erfaring med bruken av Start Smart. Flere casebedrifter ble kontaktet ettersom de hadde ved en tidligere spørreundersøkelse, sendt ut av veileder, krysset av på at de potensielt var villige til å delta i en masteroppgave om Start Smart. Veileder stod derfor her for den innledende formelle kontakten med casebedriftene. To av casebedriftene som er inkludert i studien har blitt kontaktet på denne måten.

Utvalget ble senere utvidet med en ytterligere casebedrift, samt gruppen av fasilitatorer. Casebedriften ble kontaktet av veileder etter at de selv hadde postet om sin erfaring

rundt Start Smart i sosiale medier. Gruppen med fasilitatorer ble kontaktet etter at andre informanter hadde anbefalt dem, på bakgrunn av deres erfaringer og egenskaper. Denne metoden hvor utvalget blir progressivt større gjennom at informanter rekrutterer andre informanter, kalles for snøballmetoden (Saunders mfl., 2019).

Teammedlemmene som deltok fra de tre casebedriftene hadde mulighet til å reservere seg fra deltakelse, noe som sikret at deltakelsen var frivillig. Informasjon om at deltakelse var frivillig ble naturligvis også formidlet til fasilitatorene. Dette kan også beskrives som selvseleksjonsmetoden, ettersom informantene selv velger om de vil delta, noe som i større grad sikrer at de er motiverte (Saunders mfl., 2019). Utvalget kan beskrives som et tilgjengelighetsutvalg ettersom det er basert på strategiske egenskaper og at informantene var relativt tilgjengelige gjennom veileder. Ettersom at utvalget vårt er tydelig selektert på bakgrunn av forskningsspørsmålet og dermed på spesifikke kriterier, kan det ikke sies å være representativt for en populasjon (Saunders mfl., 2019). Dette reduserer generaliserbarheten, men er i tråd med hva som er vanlig for kvalitativ forskning. Gjennom å benytte både et tilgjengelighetsutvalg og snøballmetoden basert på strategiske kriterier fikk vi et tilstrekkelig utvalg for studien.

Veileder etablerte først kontakt med en representant i casebedriftene, og etter at representanten bekreftet at casebedriften ønsket å delta, tok vi kontakt med representanten over e-post. Her ga vi en kort introduksjon til hva hensikten med studien var, samt hva det ville kreve fra casebedriften. Deretter, i tråd med selvseleksjonsmetoden, samlet representanten inn informanter fra casebedriften som var relevante for, og villige til, å delta i studien. På denne måten har representanten gjennomført en førstegangssortering, som sikret at de vi kom i kontakt med var kvalifiserte. Det varierte mellom casebedriftene hvorvidt vi selv avtalte intervju tidspunkt med informanten, eller om representanten gjorde det basert på tidspunkter både vi og informanten var ledige. Vi opplevde at svært mange sa seg villige til å bidra til studien og dele deres erfaringer, noe som var avgjørende for at vi fikk et så utfyllende utvalg.

Studiens utvalg er som tidligere nevnt basert på tre casebedrifter, og en gruppe med fasilitatorer. I det følgende vil vi presentere og gi en oppsummering av utvalget.

I casebedrift 1 intervjuet vi tre informanter fra samme team, samt tilhørende fasilitator som fasiliterte gjennomføringen av Start Smart for dette spesifikke teamet. Her hadde informantene ulik bakgrunn, og hadde ulike roller i teamet. Informantene hadde ulike bakgrunner fra organisasjonsledelse, teknologi og teamutvikling. I tillegg observerte vi at teamet gjennomførte en workshop med Start Smart, og alle som ble intervjuet fra casebedrift 1 deltok på workshoppen som ble observert. Grunnet begrenset tid og ressurser fra casebedriften sin side, intervjuet vi et utvalg av teamet ved at vi intervjuet tre av ni

deltakere. Av deltakerne som ble intervjuet fra teamet hadde også to av disse tidligere erfaring med å fasilitere, men fungerte som rene deltakere i denne workshopen.

I casebedrift 2 intervjuet vi et fullstendig team på fire, hvor alle informantene var en del av en ledergruppe. Informantene her hadde mye lignende bakgrunner fra datateknologi, og de jobbet med teknologiutvikling i form av software og UX. Informantene hadde et fellestrekk ved at de hadde lederansvar for hver sine team, i tillegg til at de sammen bestod av et lederteam. I denne workshopen fungerte fasilitatoren som både deltaker og fasilitator, og hadde derfor en dobbeltrolle. De tre øvrige teammedlemmene var deltakere i denne workshopen, men har alle tre tidligere erfaring med å fasilitere i en dobbeltrolle ved tidligere workshoper med andre team.

I casebedrift 3 intervjuet vi fem informanter fra samme team, i tillegg til tilhørende fasilitator som fasiliterte for teamet. Informantene i denne casebedriften hadde hovedsakelig teknologisk bakgrunn. De fem deltakerne var et utvalg fra teamet bestående av totalt ni teammedlemmer, som deltok på gjennomføringen av Start Smart.

Vi har intervjuet tre team fra tre casebedrifter, og teamene har brukt Start Smart i forskjellige kontekster og av ulike grunner. De tre casebedriftene befinner seg alle i tre forskjellige sektorer i næringslivet, og deltakerne har i stor grad varierende bakgrunn. På denne måten sikrer vi at vi får flere ulike perspektiver, noe som styrker studien vår. I tillegg til dette innehar informantene ulike posisjoner i casebedriftene og vi får derfor innsikt i verktøyet fra informanter på ulikt nivå i næringslivet. Hvor lenge informantene har jobbet, samt hvilken stilling de innehar varierer bredt. Noen av informantene er helt ferske i arbeidslivet og innehar en juniorstilling, hvorav andre har jobbet i flere tiår og innehar en lederstilling. Følgelig gir informantene oss innsikt i Start Smart fra et bredt spekter av perspektiver, og casebedriftene er svært tilfredsstillende for å få en økt forståelse for hvordan verktøyet oppleves. En oppsummering av casebedriftene, utvalget og teamstørrelsen, samt hvordan vi har samlet inn data er vist i tabell 1.

Merk her at vi kun har inkludert teammedlemmene i figuren, og fasilitatoren er holdt utenfor oversikten, men er inkludert i tabell 2. I casebedrift 2 fungerte en informant som både fasilitator og deltaker, denne informanten er likevel inkludert i tabellen grunnet sin rolle som teammedlem.

Casebedrift	Utvalg	Teamstørrelse	Datainnsamling
1	3	9	Semistrukturerte dybdeintervjuer Observasjon
2	4	4	Semistrukturerte dybdeintervjuer
3	5	9	Semistrukturerte dybdeintervjuer

Tabell 1: Studiens casebedrifter

En oversikt over studiens totale utvalg er illustrert i tabell 2. Her har hver informant blitt tildelt et informantnummer, samt et nummer for casebedriften de tilhører. Utover dette har de blitt sortert etter rollen sin i form av om de var en deltaker (D), fasilitator (F) eller dobbeltrolle (DF). Disse rollene har også blitt nummerert for å illustrere hvor stor andel av de ulike rollene utgjør i studien. Til tross for dette må det bemerkes at flere av deltakerne i studien også hadde erfaring med å være fasilitator eller dobbeltrolle. Vi har valgt å kategorisere disse etter den rollen de hadde i den spesifikke gjennomgangen i casebedrift 1-3, eller den nyligste rollen dersom det er informanter fra bedrift 4-6. Derfor har noen av informantene bidratt med innsikt utover den rollen de er illustrert med i tabellen, men vi fant at dette var den mest hensiktsmessige måten å fremstille utvalget på for å unngå overlappende roller.

Casebedrift 1 og 3 hadde begge en ren fasilitator som har blitt intervjuet. I tillegg til dette har vi som nevnt intervjuet fasilitatoren i casebedrift 2, som hadde en dobbeltrolle. Gjennom snøballmetoden fikk vi kontakt med en ytterligere fasilitator (DF2) som også tilhørte casebedrift 3, men som ikke er en del av teamet vi intervjuet. Grunnet denne informantens sin interessante erfaring med dobbeltrollen, ønsket vi å inkludere denne informanten. Som vi ser av tabell 2 inkluderte vi en fasilitator (F3) for ytterligere innsikt i fasilitatorrollen, og fikk også kontakt med to deltakere (D12 og D13) som tidligere hadde benyttet denne fasilitatoren. Vi fant det derfor interessant å inkludere disse for å ytterligere kunne se på hvordan rollen som fasilitator og deltaker skiller seg fra hverandre. Avslutningsvis ble fasilitatorene F4, F5 og F6 inkludert gjennom snøballmetoden. Herunder er ingen av fasilitatorene tilknyttet noen av casebedriftene, men F5 og F6 jobber i samme bedrift. Vi har valgt å kun presentere de tre casebedriftene nærmere, men de øvrige informantene har fått tildelt et nummer for casebedrift for å illustrere deres tilhørighet.

Totalt har vi gjennomført 21 intervjuer i studien, med en fordeling på åtte kvinner og tretten menn. I gjennomsnitt varte intervjuene i 45-60 minutter, men dette vil videre utdypes i delkapittel 3.5.4. Vedlegg 9.4 viser også en oversikt over alle intervjuene sin varighet. En total oppsummering av studiens informanter, casebedriften de tilhører og hvilken rolle de har er illustrert i tabell 2.

Informant	Casebedrift	Rolle		
		Deltaker	Fasilitator	Dobbeltrolle
Informant 1	1	D1		
Informant 2	1	D2		
Informant 3	1	D3		
Informant 4	1		F1	
Informant 5	2	D4		
Informant 6	2			DF1
Informant 7	2	D5		
Informant 8	2	D6		
Informant 9	3	D7		
Informant 10	3	D8		
Informant 11	3	D9		
Informant 12	3	D10		
Informant 13	3	D11		
Informant 14	3		F2	
Informant 15	3			DF2
Informant 16	4	D12		
Informant 17	4	D13		
Informant 18	4		F3	
Informant 19	5		F4	
Informant 20	6		F5	
Informant 21	6		F6	

Tabell 2: Rollefordeling blant informantene

Til tross for det omfattende utvalget i studien er det verdt å merke seg at funnene ikke kan generaliseres til alle sin erfaring med Start Smart, og ikke nødvendigvis er representativt for alle i casebedriften heller. Ved tilgjengelighetsutvalg og selvselektering er det ofte informanter som er fornøyd med situasjonen sin og som tror på forskningen som velger å delta, og utvalget kan derfor ha skjevheter (Thagaard, 2018). Dette er også sentralt ettersom vi i to av teamene kun har et utvalg av hele teamet, og de som har reservert seg fra deltakelse kan ha en annen oppfatning enn de som valgte å delta. Det er derfor viktig å være bevisst at studien kun er basert på et utvalg, og svakheter ved studien vil videre diskuteres i delkapittel 5.7. Målet med studien vår er å oppnå en dyp forståelse av hvordan Start Smart oppleves og hvilke faktorer som kan påvirke bruken og utbyttet av verktøyet. Ettersom utvalget i studien har inkludert informanter med erfaring som deltaker, fasilitator og dobbeltrolle, har informantene kastet lys på forskningsspørsmålet

fra ulike vinkler. I tillegg, er casebedriftene i studien hentet fra ulike deler av norsk næringsliv, noe som igjen styrker studien i form av at vi kan se hvordan det oppleves og brukes innenfor ulike bransjer. Avslutningsvis har også de tre casebedriftene tatt i bruk Start Smart av ulike behov, noe som igjen har hjulpet for å forstå verktøyet fra flere perspektiver, som samlet styrker studien.

3.5.3 Observasjon

Ettersom vi ønsket å få en dypere forståelse for hvordan Start Smart fungerer og oppleves, ønsket vi også å få en forståelse for verktøyet i praksis. Derfor observerte vi at casebedrift 1 gjennomførte en workshop med Start Smart over tre timer i september 2024. Observasjon er en kvalitativ metode som er nyttig dersom man ønsker å forstå hva som skjer i en prosess (Bøyum, 2024; Saunders mfl., 2019). Vi var til stede under Start Smart-workshopen, men ettersom vi ikke deltok i selve workshopen kan vi defineres som "observatør som deltaker" (Fangen, 2024; Saunders mfl., 2019). Vi gjorde oss kjent i forkant av observasjonen, slik at deltakerne visste at vi var til stede, og hentet også inn samtykke i forkant av workshopen gjennom at deltakerne signerte et samtykkeskjema. Hensikten med å observere deltakerne var å få en økt forståelse for hvordan Start Smart blir gjennomført i praksis, og dermed fremstod observasjon som hensiktsmessig for å få denne forståelsen på en mest naturtro måte. Underveis i observasjonen tok vi begge to notater om hvor lang tid som ble brukt, hvordan deltakerne samhandlet og hvordan dynamikken i teamet var. Dette var for å gi oss en personlig forståelse for verktøyet i en reell setting, og vi var bevisste vår objektive rolle slik at observasjonen ikke skulle gi oss fordommer eller annen påvirkning til senere intervjuer.

Ved gjennomførelsen av observasjoner er det en rekke fallgruver som man som forsker må være bevisst. Saunders mfl. (2019) peker eksempelvis på observatørfeil og observatørskjevhet. Dette viser henholdsvis til at observatøren tolker situasjoner feil grunnet manglende kunnskap eller forutinntattheter som gjør at forskeren sine subjektive meninger påvirker tolkningene av observasjonen. Utover dette kan man ha andre negative effekter som observatøreffekter som kommer av at deltakerne i observasjonen oppfører seg annerledes som følge av at de vet de blir observert (Saunders mfl., 2019). Ettersom observasjon som datainnsamlingsmetode har en del svakheter, ønsket vi ikke at studien vår skulle basere seg utelukkende på observasjoner. Utover dette gjennomførte vi også kun én observasjon over tre timer i et team, noe som ikke er et tilstrekkelig grunnlag til å kunne sammenligne mellom andre team eller få en dyp nok forståelse for bruken av Start Smart. Dermed var vi svært bevisste videre i forskningsprosessen på at observasjonen ikke skulle virke inn som en forutinntatthet for å korrigere for disse svakhetene. Følgelig ble observasjon kun benyttet i den innledende fasen av studien for å gi oss en introduksjon

til hvordan verktøyet brukes og få en forståelse for verktøyet i praksis.

3.5.4 Semistrukturerte dybdeintervjuer

Ettersom studien vår følger kvalitativ metode, var det naturlig for oss å velge intervjuer for å samle inn data. Intervjuer er svært hensiktsmessige dersom man ønsker å forstå hvordan intervjuobjektet oppfatter verden, og få en dypere forståelse av deres erfaringer og mening (Saunders mfl., 2019). Først og fremst bestemte vi at vi ønsket individuelle intervjuer, ettersom vi ønsket å få informasjon om personlige erfaringer (Jacobsen, 2022). Ettersom informantene skal dele om personlige oppfatninger og erfaringer er det hensiktsmessig med individuelle intervjuer slik at informantene tørr å dele fritt uten å bli farget av hverandre. I tillegg til dette hadde vi en semistrukturert intervjuopprosess, som kan beskrives som en samtale mellom respondent og forsker (Andersen, 2020). På denne måten hadde vi noen bestemte temaer vi ønsket å komme inn på i intervjuet, men ellers var mange av spørsmålene åpne og neste spørsmål var avhengig av hvilken informasjon informanten ga oss. Ved å ha en middels prestrukturering i forkant av intervjuene la vi til rette for en fleksibel rekkefølge som tillot utdypning av interessante erfaringer (Saunders mfl., 2019).

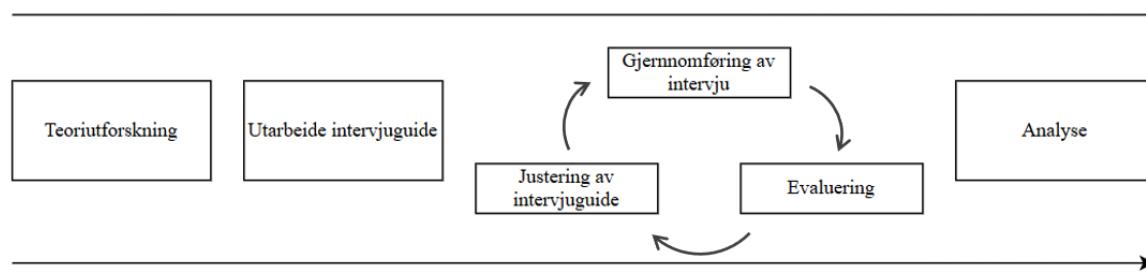
Intervjuene som ble gjennomført var hovedsakelig semistrukturerte dybdeintervjuer, med unntak av noen strukturerte intervjuer med kortere varighet. Vi ønsket å sette av 45-60 minutter per intervju slik at vi fikk mulighet til å belyse forskningsspørsmålet grundig, samtidig som vi la opp til at det var rom for utdypning og oppfølgingsspørsmål. Noen intervjuer ble gjennomført på 30 minutter, som skyldtes tidsbegrensninger fra informantene sin side. I de strukturerte intervjuene prioriterte vi derfor å stille spørsmål rundt de temaene vi hadde pekt oss ut som viktigst fra tidligere intervjuer, og disse intervjuene var derfor i større grad strukturerte enn dybdeintervjuene. Til tross for dette var det fortsatt rom for å stille oppfølgingsspørsmål, og informanten hadde mulighet til å snakke fritt rundt de spørsmålene som ble stilt. En samlet oversikt over alle intervjuene sin varighet er vedlagt i vedlegg 9.4.

Gjennomføringen av kvalitative dybdeintervjuer kan være krevende, spesielt med tanke på tiden det tar og mengden ustrukturerte data som det resulterer i. Videre er dette data som vi som forskere skal ilegge mening, og det er derfor viktig å ha en objektiv tilnærming til dataen (Saunders mfl., 2019). I tillegg er det viktig at forskeren klarer å fremme informantens sin mening fremfor sin egen, og videre begrensninger ved studiens metode vil bli diskutert videre i delkapittel 5.7.

3.5.5 Forberedelse til intervju og intervjuguide

Som en viktig del av forberedelsene til intervjuene utviklet vi en intervjuguide som skapte en struktur for hvordan intervjuene skulle foregå. En intervjuguide sikrer at relevante temaer blir gjennomgått, og utarbeides med bakgrunn i forskningsspørsmålet (Andersen, 2020; Jacobsen, 2022). Med tanke på at vi ønsket å gjennomføre semistrukturerte dybdeintervjuer, ga intervjuguiden en oversikt over hva som var relevant, uten at den måtte følges kronologisk. Dette gjorde at det var rom for informantene å selv utdype det de fant viktig. Det var svært viktig for oss å ha åpne spørsmål som la til rette for informantene sin refleksjon uten påvirkning fra oss. Denne fleksible tilnærmingen er mye brukt i kvalitativ metode, og er godt egnet med tanke på tilpasninger underveis (Thagaard, 2018).

Intervjuguiden var delt opp i ulike deler, som kan anses som en innledning, hoveddel og avslutning. Her var innledningen relativt lik for alle informantene, mens både hoveddel og avslutning ble tilpasset basert på informantene sine svar. Innledningsvis var det uklart nettopp hva informantene ønsket trekke frem, og med vårt forskningsdesign hadde vi muligheten til å justere intervjuguiden underveis som vi gjennomførte intervjuene. Dermed handlet intervjuguiden vår i stor grad innledningsvis om kjente momenter ved Start Smart, mens det underveis ble spisset mer mot de ulike erfaringene som kom frem underveis i forskningsprosessen. Eksempelvis ble det inkludert flere spørsmål om forberedelse og informasjon i forkant av intervjuene og oppfølging i etterkant, ettersom dette var momenter som gikk igjen. Den endelige versjonen av intervjuguiden for teammedlem er vedlagt i vedlegg 9.2, og er utviklet i tråd med informantene sine bidrag, relevant litteratur og momenter ved Start Smart. I tillegg til en intervjuguide for teammedlemmene, utviklet vi også en egen intervjuguide for fasilitatorrollen, som er vedlagt i vedlegg 9.3. Ettersom denne rollen pekte seg ut som interessant, ønsket vi å spisse noen av spørsmålene mer spesifikt mot fasilitatoren sitt perspektiv. Hvordan denne delen av studiens forskningsprosess har forløpt seg er illustrert i figur 3, som viser til hvordan intervjuguiden ble justert fortløpende.



Figur 3: Studiens forskningsprosess.

Som et ledd i forberedelsene til intervjuene utviklet vi en samtykkeerklæring, som er vedlagt i vedlegg 9.1. Samtykkeerklæringen inneholdt informasjon om elementer som studiens formål, tidsramme, konfidensialitet og rettigheter. Dette var for å sikre at informantene var innforstått med hva deltakelse i studien innebar, hvilke rettigheter de hadde og at deltakelse var frivillig. I tillegg var spesielt muligheten til å trekke seg i ettertid viktig for oss å informere om. Denne ble signert av informant, og sendt tilbake til oss i forkant av intervjuene.

3.5.6 Gjennomføring av intervjuer

Vi tok kontakt med informantene på e-post gjennom casebedriftens kontaktperson, og avtalte tidspunkt for deltakelse. I denne prosessen prøvde vi å være fleksible og tilpassningsdyktige, slik at deltakelse passet med informantene sin timeplan. På denne måten prøvde vi å tilrettelegge slik at deltakelsen i studien ikke føltes som et besvær. I forkant av intervjuet fikk informantene tilsendt samtykkeerklæringen som de signerte og sendte tilbake til oss. Vi delte ikke intervjuguiden i forkant for å få mindre forhåndsplanlagte svar, men informantene visste at intervjuet skulle omhandle verktøyet Start Smart. Alle intervjuene ble gjennomført digitalt gjennom plattformen Microsoft Teams som videointervjuer, dette gjorde det mer fleksibelt for både oss og informantene.

Innledningsvis startet intervjuene med at vi presenterte oss, samt informerte om praktiske momenter. Dette inkluderte å informere om hvor lenge intervjuet ville vare, hvilke tema vi skulle innom, og spesielt hvordan data ville bli behandlet for å sikre konfidensialitet og anonymitet. I tillegg til dette ble det informert om muligheten til å trekke seg fra studien i ettertid, og sikret at vi fortsatt hadde samtykke til lydopptak av intervjuet. Disse formalitetene var også informert om i samtykkeerklæringen som informantene hadde signert på, som vist i vedlegg 9.1. Før vi stilte spørsmål oppfordret vi informantene til å dele ærlige svar, reflektere og utdype med eksempler dersom de hadde dette. I tillegg presiserte vi at dersom vi stilte oppfølgingsspørsmål så var det ikke fordi noe var «feil», men fordi det var noe vi fant interessant som vi ønsket å høre mer om.

Underveis i intervjuet stilte den ene av oss spørsmål, mens den andre noterte informasjon omkring informantens atferd, oppfølgingsspørsmål og uklare momenter. Ved at en part fungerte som hovedintervjuer forenklet det intervjuprosessen ved at en part kunne konsentrere seg om å kommunisere med informanten, mens den andre parten kunne supplere der det var nødvendig. Dette gjorde også prosessen mer ryddig, slik at hverken vi eller informanten ble usikre på hvem som skulle stille det neste spørsmålet. I tillegg tilrettela bruken av lydopptak for at vi kunne være til stede i intervjuene og fokusere på informanten, uten å bekymre oss for om det var noe vi gikk glipp av. Ettersom vi fulgte en

semistrukturert intervjuguide opplevde vi at intervjuet var fleksibelt, men at vi likevel var innom de tema som var bestemt på forhånd. Informantene kunne på denne måten selv dele selvstendige refleksjoner, samtidig som at vi sørget for at alle aktuelle aspekter ble dekket.

Intervjuet ble avsluttet ved at vi takket informanten for deltakelsen, og spurte om de hadde noen flere refleksjoner som de ikke fikk frem i intervjuet. I tillegg ble informantene spurt om de hadde noen spørsmål til oss, samt om det var mulig å kontakte dem i ettertid dersom det skulle være behov. Vi opplevde at informantene var positive i etterkant av intervjuet, og at gjennomføringen var en god opplevelse. Det var spesielt viktig for oss å legge til rette for en god atmosfære i intervjuene, for å sikre tillit og ærlige svar, ettersom vi stilte spørsmål omkring personlige refleksjoner og emner som kunne virke sårbare. Underveis i intervjuet var vi derfor bevisste på å fremstå tillitsvekkende ved å være interesserte, lytte aktivt og bekrefte informantene sine svar.

3.6 Dataanalyse

I følgende delkapittel vil vi redegjøre for studiens dataanalyse, ved å presentere hvordan dataene har blitt transkribert ved hjelp av et transkriberingsverktøy og analysert ved en tematisk analyse.

Gitt den fleksible naturen av kvalitativ metode for datainnsamling, noterte vi oss fortløpende interessante temaer underveis som intervjuene ble gjennomført. De innledende intervjuene satte også videre kurs for etterfølgende intervjuer, og intervjuguiden ble også justert i takt med dette. Følgelig hadde vi et bevisst forhold til datamaterialet vi hadde samlet inn før vi begynte med dataanalysen, noe som var nyttig ettersom kvalitativ metode resulterer i store mengder ustrukturert data (Saunders mfl., 2019).

Ved kvalitativ metode ønsker man å gi mening til dataen, noe som etter Saunders mfl. (2019) skjer gjennom at man utforsker, analyserer, syntetiserer og transformerer dataen i tråd med forskningsspørsmålet. Ettersom dataen er kvalitativ er det hensiktsmessig å gjennomføre en tematisk analyse, som er «en metode for å identifisere, analysere og rapportere mønster (tema) i et datasett» (Braun & Clarke, 2006, s.79) (som sitert i Rensaa (2021)). I vår dataanalyse har vi fulgt Braun og Clarke (2006) sine fire trinn for tematisk analyse som også er beskrevet i Saunders mfl. (2019). Stegene som er beskrevet er; 1) bli kjent med dataen, 2) sett kode til dataen, 3) søke etter tema og sammenhenger, og 4) definere tema. Analyseprosessen har vært omfattende og svært iterativ, hvor vi har gått flere runder og hatt en fleksibel tilnærming. Til tross for dette vil det for enkelthets skyld presenteres som adskilte momenter i de følgende underkapitlene 3.6.1 og 3.6.2.

3.6.1 Transkribering

I den innledende fasen av dataanalysen gjennomførte vi en transkribering av alle intervjuene. Saunders mfl. (2019) beskriver transkribering som en gjengivelse av informantene sine utsagn fra muntlig til skriftlig form. Dette er den innledende fasen, hvor dataen etter å ha blitt transkribert, blir renskrevet og organisert (Jacobsen, 2022). På denne måten reduserer man kompleksiteten i datagrunnlaget og forenkler den videre analyseprosessen hvor man ønsker å finne gjentakende tema.

Vi bestemte oss tidlig for at det var mest hensiktsmessig å benytte et transkriberingsverktøy for å transkribere intervjuene grunnet begrenset tid og ressurser. Vi valgte å benytte transkriberingsverktøyet Jojo etter å ha hørt gode erfaringer fra tidligere masterstudenter med dette verktøyet. Jojo er en transkriberingsapp som er utviklet av VG som beskrives som «en talegjenkjennings- og transkripsjonsprogramvare som bruker kunstig intelligens» (Aarli-Grøndalen, 2023). Ved å benytte Jojo reduserte vi mengden tid vi ville ha brukt på å transkribere intervjuene manuelt, noe som var veldig verdifullt for oss. Likevel var det nødvendig å gå gjennom alle transkriberingene i etterkant for å blant annet rette opp i ord som Jojo ikke hadde oppfattet korrekt, og kontrollere at alt fra lydopptaket var blitt inkludert.

Thagaard (2018) viser til hvordan en transkripsjon kan virke begrensende i form av at det er en tekstlig gjengivelse av en reell interaksjon. Det er derfor viktig å transkribere og renske transkripsjonen i kort tid etter at intervjuet er gjennomført for å sørge for at gjengivelsen er korrekt (Thagaard, 2018). I tråd med dette ble derfor intervjuene transkribert fortløpende etter at de var gjennomført, og notater fra intervjuene ble renskrevet og sammenstilt med transkripsjonene. På denne måten hadde vi intervjuet friskt i minne når transkripsjonene ble renskrevet, og ved å inkludere notatene fikk vi et mer helhetlig bilde av intervjuet. Etersom det ble gjort fortløpende, var det også enklere å oppdage hvorvidt Jojo hadde oppfattet ord korrekt og korrigere deretter.

Det var viktig for oss å følge etiske hensyn i forskningsprosessen, og i tråd med konfidensialitet anonymiserte vi informantene. Informantene ble anonymisert ved at vi fjernet gjenkjennende elementer som eksempelvis navn og alder, skrev om fra dialekt til bokmål og arbeidssted (UiO, 2024). I tillegg ble hver informant kategorisert som «informant + tall» og casebedriftene ble kategorisert som «casebedrift + tall». På denne måten har vi arbeidet med at anonymitet og konfidensialitet skal bli ivaretatt i størst mulig grad.

3.6.2 Tematisk analyse

En tematisk analyse innebærer som nevnt å gjøre seg med kjent dataen, sette kode til dataen, søke etter større tema og sammenhenger, samt definere tema (Braun & Clarke, 2006; Saunders mfl., 2019). I tråd med at studien har en induktiv tilnærming beveger man seg fra data til teori, og hensikten er å finne tema som er relevante for forskningsspørsmålet. Dette er også i tråd med Thagaard (2018) som viser til at man i tematisk analyse utvikler koder fra selve datagrunnlaget fremfor eksisterende teori.

Innledningsvis gjorde vi oss kjent med dataen hver for oss, ved at vi begge gikk gjennom intervjuene individuelt. I denne prosessen markerte vi interessante sitater og la på tentative koder til dataen. Etter å ha gjort dette individuelt med de samme fire intervjuene sammenlignet vi kodene vi hadde laget for å kontrollere for at vi forstod dataen på samme måte. Her var det mye samsvar i hvilke koder vi hadde skrevet ned, noe som gir mening med tanke på at kodene er basert på dataen. Vi diskuterte derfor kodene vi hadde brukt hittil og pekte på interessante sitater og potensielle tema, før vi deretter kodet de resterende intervjuene individuelt. Gjennom å kode individuelt for deretter å sammenligne interessante momenter reduserte vi sannsynligheten for at vi påvirket hverandre i prosessen. I tillegg, ved at vi ved individuell koding fant de samme gjennomgående kodene, interessante sitater og tema, styrkes sannsynligheten for at vi har oppfattet informantene korrekt. Samlet er dette noe som øker studiens troverdighet.

Etter å ha blitt kjent med all dataen, markert sitater og lagt på koder, gjennomførte vi en oppsummerende diskusjon rundt interessante temaer, koder og funn. Her fant vi at innledende koder som gikk igjen eksempelvis var *styre prosessen*, *balansere dobbeltrollen*, *dele åpent* og *forståelse for hverandre*. Det var viktig for oss at sitatene ikke mistet sin kontekstuelle sammenheng for å sikre at dataen blir forstått på rett måte (Saunders mfl., 2019). Derfor noterte vi også ned konteksten når vi samlet interessante sitater, i tillegg til at noen sitater var over flere linjer for å få inkludert relevant kontekst. I tillegg til å notere sitatets kontekst la vi også ved informasjon, som hvilken informant det var samt tilhørende casebedrift. Noen sitater fikk flere koder, eksempelvis fikk et sitat både koden *styre prosessen* og *dele åpent* ettersom sitatet omhandlet hvordan prosessen legger til rette for å kunne dele i teamet, og det var derfor relevant for begge temaene. Det er viktig å sikre konsistens i kode- og analyseprosessen for å kunne sammenligne dataen (Saunders mfl., 2019). Derfor sørget vi for å sammenligne prosessen underveis, og det var en konstant iterativ prosess mellom koding og analyse i takt med at man ble mer kjent med dataen.

Den felles diskusjonen mellom oss fant flere interessante temaer som vi ønsket å se nærmere på, og vi valgte derfor å fokusere på de som var mest relevante for forskningsspørsmålet

(Saunders mfl., 2019). Dette ble gjort for å begrense studiens omfang ettersom det ville vært svært tidkrevende å inkludere alle interessante momenter. I denne delen av prosessen ønsket vi å utvikle kategorier for de ulike kodene, og sortere dataen i overordnede tema og underordnede kategorier. I tråd med at koding og analyse har vært en iterativ prosess, ble dataen sortert og koblet til ulike kategorier underveis. Vi fokuserte også på å finne sammenhengen mellom de ulike temaene underveis i dette arbeidet. Som et resultat av at kodene henger sammen ble *fasilitator* et overordnet tema, mens *dobbelrolle* og *styre prosessen* ble tilhørende underkategorier. Dataen ble gjennomgått flere ganger for å sikre at alle relevante momenter var inkludert, at vi hadde oppfattet dataen på korrekt måte og at kontekst ikke gikk tapt. På denne måten ble koder og tema utviklet over tid etter flere runder som en iterativ prosess, og sammenhengen mellom temaene ble også tydeligere ettersom denne prosessen utviklet seg.

Oppsummert har vi gjennom en tematisk analyse blitt grundig kjent med dataen, brutt den ned i koder og deretter funnet både overordnede tema og underordnede kategorier, samt sammenhengene mellom dem. Dette har vært en iterativ prosess, hvor vi har gått flere runder for å sikre at kontekst ivaretas samt fått en dyp innsikt i dataen. Overordnet har vi fokusert på å ha en helhetlig forståelse av datamaterialet, og har jobbet med å finne sentrale og relevante momenter for å besvare studiens forsknings spørsmål.

3.7 Forskningskvalitet

Det er sentralt å gjennomføre en kritisk vurdering av forskningsprosessen for å kunne vurdere hvorvidt studien kan anses som gyldig og pålitelig, og derav aksepteres (Nowell mfl., 2017; Saunders mfl., 2019). Hva som faktisk menes med forskningskvalitet er omdiskutert, og det er flere ulike kriterier avhengig av de metodologiske valgene som er foretatt (Gulbrandsen, 1997). Tradisjonelt sett har forskningskvalitet blitt vurdert mot kriteriene validitet og reliabilitet, men det foreligger kritikk om at disse kriteriene ikke er hensiktsmessige for å vurdere kvalitativ forskning (Saunders mfl., 2019). Dette kommer av at kvantitativ forskning er basert på forskningsfilosofien positivisme med en objektiv tilnærming, i motsetning til kvalitativ forskning som er basert på interpretivisme med en tolkende tilnærming (Saunders mfl., 2019). Som et resultat av dette har det blitt utviklet alternative kriterier for forskningskvalitet for kvalitativ forskning, hvorav vi vil vurdere studiens kvalitet mot de fire kriteriene; pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet (Guba & Lincoln, 1989; Lincoln & Guba, 1985; Lincoln mfl., 2011).

3.7.1 Pålitelighet

Som en erstatning for kriteriet reliabilitet utviklet Lincoln og Guba (1985) pålitelighet for å vurdere forskningskvaliteten. Hvorvidt en studie er pålitelig handler om at forskningsprosessen er godt dokumentert, slik at valgene fremstår som både logiske og sporbare (Tobin & Begley, 2004). Dette kommer av at kvalitativ forskning er basert på en spesifikk kontekst som i de fleste tilfeller vil kunne endre seg over tid, og dermed er det viktig å kunne dokumentere forskningsprosessen slik at forskningen kan forstås av andre (Lincoln & Guba, 1985; Saunders mfl., 2019). Som et resultat av grundig dokumentasjon av forskningsprosessen er målet at studien er pålitelig i den grad at den kan gjentas av andre, og at andre kan trekke samme konklusjon basert på datagrunnlaget (Shenton, 2004). Oppsummert handler studiens pålitelighet om at forskningsprosessen er forankret i relevant metodologisk teori, er logisk og konsekvent.

For å sikre pålitelighet i studien vår har vi etterstrebet å kontinuerlig redegjøre for de metodologiske valgene vi har gjort ved å vise til forskningsteori samt begrunnelse av valgene (Shenton, 2004). I tråd med Shenton (2004) inneholder studien egne kapitler dedikert til å begrunne forskningsdesign og datainnsamling, samt studiens svakheter og begrensninger. I tillegg til dette har vi valgt et fleksibelt forskningsdesign som har latt oss endre forskningsfokus i takt med at interessant informasjon ble avdekket. Vi har derfor også etterstrebet å inkludere hvordan dette har påvirket studien underveis, slik som at det ble inkludert flere fasilitatorer i studien for å utvide perspektivet. Dette legger totalt til rette for transparens i hvordan studien har blitt gjennomført, samt gjør det mulig for andre parter å både evaluere forskningskvaliteten og gjenta studien.

3.7.2 Troverdighet

Kravet for troverdighet i kvalitativ forskning ble utviklet av Lincoln og Guba (1985) for å erstatte intern validitet, og handler om hvorvidt resultatene av forskningen korrekt gjenspeiler virkeligheten og det informantene faktisk mente (Saunders mfl., 2019). Troverdighet handler altså om i hvilken grad forskerens representasjon av dataen stemmer overens med informantenes oppfatninger (Tobin & Begley, 2004). Det som blir presentert i studien må altså oppleves som sant, og de sammenhenger og tema som pekes ut må være reelle (Jacobsen, 2022).

For å sikre troverdighet i studien kan en benytte flere metoder for å samle, analysere og tolke data (Saunders mfl., 2019). Eftersom man i kvalitative studier gjerne undersøker en virkelighet som er «sosialt konstruert», er det viktig å forsikre seg om at dataen faktisk forteller det du tror den forteller. Fordelen med triangulering er at det kan berike dataen,

og gi både dybde og bredde som ellers kunne vært vanskelig å fange opp (Denzin, 2012; Denzin & Lincoln, 2018).

Vi har benyttet oss av triangulering i studien vår ved å samle inn data fra flere kilder. Først og fremst har vi samlet inn data fra informanter med ulike roller i form av at de har vært teammedlem, fasilitator eller hatt en dobbeltrolle. I tillegg til dette har flere av informantene brukt verktøyet opptil flere ganger, og har dermed bred erfaring med Start Smart. Informantene har også ulik bakgrunn og er på forskjellig nivåer i næringslivet, og i flere forskjellige sektorer. På denne måten har vi fått dyp innsikt i fenomenet fra ulike synsvinkler, og har følgelig økt mulighet for å få et sammensatt bilde. Gjennom de ulike informantene har vi vært i kontakt med kilder som har ulik erfaring og kunnskap om Start Smart, og dette ga til sammen en svært virkelighetsnær oppfatning av hvordan Start Smart blir brukt og oppleves.

Vi har samlet data fra informanter med ulike roller, men også sørget for at informantene er fra ulike casebedrifter og kontekst, noe som styrker studien. På denne måten kan vi i større grad sammenligne svar mellom de ulike gruppene, og også få en forståelse for hvordan informanter i samme team opplever Start Smart. I tillegg til dette har vi intervjuet fasilitatorene som fasiliterte i de ulike teamene, noe som gjør at vi i større grad kan sammenligne rollene teammedlem og fasilitator, ettersom informantene snakker om samme gjennomføring. I helhet styrker dette studiens troverdighet ettersom dette tillater oss å triangulere internt i teamene i tillegg til å sammenligne mellom gruppene, og dette gir grunnlag for å vurdere hvordan ulike informanter opplever den samme hendelsen.

Triangulering kan også oppnås ved å samle inn data ved ulike metoder (Saunders mfl., 2019; Shenton, 2004). Vi har i studien vår benyttet oss av semistrukturerte dybdeintervjuer, strukturerte intervjuer og en observasjon. På denne måten har vi fått innsikt i hvordan Start Smart oppleves gjennom ulike metoder. Herunder har de semistrukturerte dybdeintervjuene gitt oss rik innsikt og mye data, hvorav de korte strukturerte intervjuene har vært gjennomført for å sammenligne noen informanter sin opplevelse mot en annen sin. Observasjonen ble gjennomført tidlig i studien, hvor vi fulgte et team mens de gjennomførte Start Smart. Dette gjorde at vi fikk økt forståelse for hvordan Start Smart gjennomføres i praksis, og ga god innsikt i hvordan teammedlemmene handler med hverandre, oppfører seg og bidrar i en slik setting. Samlet sett har denne formen for triangulering styrket troverdigheten i studien vår ved at det har minimert avstanden mellom hva informantene oppfatter og hva vi som forskere oppfatter.

Et sentralt moment for at studien skal kunne anses som troverdig er at informantene svarer ærlig omkring opplevelsene sine med Start Smart, og er villige til å dele disse erfaringene (Shenton, 2004). Det var derfor viktig for oss å ikke stille ledende spørsmål

som påvirket informantene, og la de dele fritt i den grad det var mulig. I tillegg er det viktig at informantene er komfortable med å dele erfaringene sine, og vi jobbet derfor med å lytte aktivt og bekrefte utsagn for å oppmuntre informantene. Vi opplevde at informantene var positive til å dele sine erfaringer, noe som også kan være preget av at vi benyttet oss av et tilgjengelighetsutvalg med selvselektering. Følgelig er det gjerne de som generelt er mer positivt innstilt som ønsker å delta og dele erfaringer, og vi kan derfor ha mistet verdifulle erfaringer fra informanter som ikke ønsket å delta i studien. Til tross for dette omhandler studien et fenomen som kan oppfattes som lite inngripende, noe som også kan bidra til å forklare informantenes villighet. Likevel har vi hatt fokus på å utarbeide intervjuguiden slik at den inkluderer flere ulike aspekter ved Start Smart slik at alle erfaringer kan deles.

Ved gjennomføring av intervjuer er det viktig å være bevisst sin rolle som forsker, ettersom man blir en del av forskningen (Saunders mfl., 2019). Det var derfor svært viktig for oss å ikke påvirke informantene sine svar, og ikke la egne holdninger eller meninger komme til syne. Ettersom vi i denne studien ønsker å få en forståelse for hvordan Start Smart oppleves, vil studiens troverdighet basere seg på hvorvidt informantenes intensjon bak utsagnene blir fremstilt på riktig måte i studien. Det er derfor sentralt at man i prosessen med å kode og analysere dataen er bevisst på at det skal være en sannferdig representasjon av informantene, noe vi opplever at vi etterlevde.

For å sikre at informantene ble korrekt presentert i studien gikk vi innledningsvis individuelt gjennom datagrunnlaget, ved at vi la til koder, markerte interessante notater og tema hver for oss. Deretter sammenlignet vi de innledende analysene vi hadde gjort, for å kontrollere at vi hadde den samme forståelsen av datagrunnlaget. Vi opplevde at de individuelle analysene i stor grad samsvarte, noe som ytterligere styrker studiens troverdighet ettersom det viser til hvordan vi individuelt har oppfattet informantene på samme måte.

3.7.3 Overførbarhet

Overførbarhet omhandler studiens generaliserbarhet, og er en erstatning for kriteriet eksternt validitet (Saunders mfl., 2019). I kvalitativ forskning er det derimot sjeldent at hensikten er å generalisere til populasjon slik som i kvantitativ forskning, og muligheten til å generalisere er derfor mer avhengig av det spesifikke caset (Tobin & Begley, 2004). Etter Lincoln og Guba (1985) er det derfor opp til en eventuell leser å vurdere studiens overførbarhet til andre forskningsområder, men det krever at forskeren gir en grundig beskrivelse av forskningsspørsmål, forskningsdesign, kontekst, analyse, funn og tolkninger (Saunders mfl., 2019). Ved å gi en grundig kontekst av studien og fenomenet man ønsker

å undersøke legger det til rette for at man kan gjøre sammenligninger og vurdere studiens overførbarhet (Shenton, 2004).

Som et resultat av kravene omkring overførbarhet, gitt at det er en kvalitativ studie, har vi etterstrebet å være transparente gjennom hele forskningsprosessen. Følgelig har vi redegjort for studiens forskningsspørsmål, teoretisk bakgrunn, metodologiske valg, kontekst, prosessen for datainnsamling og -analyse. Shenton (2004) argumenterer også for at detaljer som antall casebedrifter, antall deltakere, hvor lenge interaksjonen med informantene varte og tidsperioden for datainnsamling burde inkluderes for å sikre overførbarhet gjennom kontekstuell forståelse. For å styrke forskningen og transparens har vi dermed inkludert disse elementene i studien.

Overførbarheten til en kvalitativ studie må forstås i konteksten den ble gjennomført (Shenton, 2004). Det er derfor verdt å merke seg at funnene i studien ikke nødvendigvis er representative for andre kontekster, og at de bærer preg av at de baserer seg på informantene sine subjektive meninger (Saunders mfl., 2019). For å undersøke graden av overførbarhet kan man benytte samme metode og forskningsprosess i andre kontekster og sammenligne funnene, noe som kan være relevant for videre forskning på feltet (Shenton, 2004). Ettersom forståelse av forskningens kontekst er essensiell for å vurdere studiens overførbarhet, har vi også inkludert et eget delkapittel om hva Start Smart er, hvordan det fungerer og hva det går ut på i delkapittel 2.4. Vi har ansett dette som hensiktsmessig for å skape en forståelse for verktøyet i lys av teori tilknyttet team for å sikre tilstrekkelig kontekstuell forståelse av forskningen. I tillegg har vi forsøkt å gi en grundig redegjørelse for studiens utvalg, både i form av hvordan utvalget ble til samt hvordan utvalget ser ut. Dette er beskrevet i delkapittel 3.5.2, og ytterligere illustrert i tabell 2.

Til tross for at overførbarhet sikres gjennom tilstrekkelig kontekstuell redegjørelse, argumenterer Cole og Gardner (1979) for at studiens begrensninger er tilsvarende viktige for å forstå studiens overførbarhet. Som et ledd av dette har vi fortløpende nevnt bemerkninger om studiens svakheter og begrensninger, som også blir videre utdypet i delkapittel 5.7.

3.7.4 Bekreftbarhet

Kriteriet bekræftbarhet kan kun oppfylles dersom studien kan anses som pålitelig, troverdig og overførbar (Guba & Lincoln, 1989). Tobin og Begley (2004) viser til bekræftbarhet som at tolkninger, analyse og funn skal være tydelig utviklet basert på dataen, noe som krever at studien på oversiktlig vis viser til hvordan tolkninger og konklusjoner har blitt gjennomført og nådd. Dette handler om at studien skal være basert på informantene sine oppfatninger og erfaringer, uten skjevheter eller påvirkninger fra forskeren, og omhandler

derfor i stor grad objektivitet (Shenton, 2004). Som følge av dette har vi i tråd med Koch (1994) etterstrebet å redegjøre for valg tilknyttet teori, metode og analyse gjennom hele studien for å vise til hvordan og hvorfor studien ble gjennomført på denne måten. Etter argumentasjon fra Shenton (2004) har vi også benyttet teknikker som triangulering, og redegjort for studiens svakheter og begrensninger for å styrke studiens bekreftbarhet.

3.8 Forskningsetikk

Med forskningsetikk refereres det til et sett med standarder for atferd som veileder forskerens oppførsel for å ivareta rettighetene til de som er involvert i eller blir påvirket av studien (Saunders mfl., 2019). Forskningsetikk strekker seg gjennom hele forskningsprosessen, og ikke kun i relasjon til informantene. Forskningsetikk kan deles inn i følgende tre områder; 1) redelighetsområdet, 2) beskyttelsesområdet og 3) samfunnsansvarsområdet (Nydal, 2024). Vi har kontinuerlig jobbet med å opprettholde god forskningsetikk gjennom hele studien vår, og vil i det følgende redegjøre for hvordan vi har ivaretatt forskningsetikk.

3.8.1 Redelighetsområdet

Redelighetsområdet innenfor forskningsetikk refererer til å opprettholde og følge «standarder for god forskningsetikk» for at sluttproduktet av forskningen skal ha god kvalitet (Nydal, 2024). Herunder omhandler det dermed hvorvidt en forsker har opptrådt uredelig i forskningen sin, gjennom fabrikkering eller forfalsking av data, eller plagiering av andre sitt arbeid. Gjennom forskningsprosessen har vi hverken fabrikkert eller forfalsket data, og all data som blir presentert i forskningen stammer fra reelle kilder. Vi har sikret at dataen som blir presentert representerer informantene sitt perspektiv uten påvirkninger fra oss. I tillegg har vi ikke brukt andre sitt arbeid som om det er vårt eget, og har derfor alltid henvist til kilder der det har vært relevant.

I ledd av å ikke fabrikere eller forfalske data er det viktig at vi som forskere er klare over vår involvering i forskningen (Saunders mfl., 2019). Som beskrevet under delkapittel 3.7.2, har vi kontinuerlig jobbet med å være objektive i forskningen for å unngå å påvirke informantene og følgelig datagrunnlaget. Vi har derfor opptrådt med integritet som forskere, og vært bevisste vårt ansvar i å fremstille dataen både ærlig og korrekt. Dataen som er fremstilt i studien representerer derfor informantene på en nøyaktig måte, fri fra skjevheter fra oss som forskere. Redelighetsområdet er et svært viktig område som er avgjørende for at forskningen kan anses som pålitelig og gyldig, og vi har derfor fulgt redelighetsprinsippet i alle ledd av forskningsprosessen.

3.8.2 Beskyttelsesområdet

Med beskyttelsesområdet menes de standarder forskeren skal følge dersom forskningen involverer mennesker eller dyr, og det kreves at forskeren ivaretar forskningsobjektets interesser (Nydal, 2024). Beskyttelsesområdet gjør seg spesielt gjeldende for vår forskning ettersom studien i stor grad involverer og baserer seg på menneskelig interaksjon. Det var svært viktig for oss å ivareta informantene sine interesser, og sørget derfor for at informantene hadde opplysninger om studiens formål, informerte om deres rettigheter, frivillig deltakelse og muligheten til å trekke seg i ettertid. I tillegg ble informantene informert om at data vi hentet inn ville bli anonymisert og behandlet konfidensielt i tråd med gjeldende lovverk. For å sikre at det var frivillig deltakelse samt at informantene var innforstått med hva studien gikk ut på, sendte vi ut et samtykkeskjema i forkant av intervjuene som informantene signerte og sendte tilbake til oss. Informasjon omkring studiens formål, varighet, databehandling og deltakelse ble informert om skriftlig i samtykkeerklæring, samt muntlig i intervjuet, for å sikre at det var tydelig for alle informantene. Avslutningsvis i intervjuene spurte vi om informantene hadde ytterligere spørsmål, og understreket at de kunne ta kontakt i ettertid dersom det skulle oppstå spørsmål eller usikkerheter. Gjennom å systematisk informere informantene gjentatte ganger om deres rettigheter jobbet vi med å ivareta informantene sine interesser.

Ettersom vi i studien vår behandler personopplysninger om informantene var det viktig å behandle disse i tråd med retningslinjene fra Kunnskapssektorens tjenesteleverandør (SIKT). Som et ledd i dette sendte vi inn et meldeskjema på SIKT sine sider, som deretter bekreftet at behandlingen vår av personopplysninger i studien etterfølger personvernregelverket.

3.8.3 Samfunnsansvarsområdet

Samfunnsansvarsområdet omhandler forskningens konsekvenser i form av hvordan den påvirker grupper i samfunnet (Nydal, 2024). Herunder følger en rekke punkter, men de mest relevante for vår forskning er å vurdere samfunnsrelevans, bærekraftperspektivet og forskningens tilgjengelighet. Når det gjelder samfunnsrelevans håper vi at studien vår kan bidra til å videreutvikle forståelsen for bruken av teamverktøy som Start Smart, hvordan verktøyet påvirker teamdynamikk og hvordan maksimere utbyttet. Gitt dagens samfunn hvor teamorientert arbeidskultur blir mer og mer vanlig, anser vi forskningsbidrag på feltet omkring teamutvikling som samfunnsrelevant. Dersom studien vår kan bidra til å styrke teamarbeid slik at ansatte trives bedre på jobb, vil dette indirekte ha en betydning for mer bærekraftige arbeidsplasser og derav gjøre seg gjeldende for bærekraftperspektivet. For at kunnskapen i studien skal kunne bli benyttet av et større publikum er det

viktig at studien er både forståelig og tilgjengelig, noe studien vil være da vi vil sende den inn til publikasjon i NHH Brage. NHH Brage er et åpent institusjonelt arkiv tilknyttet Norges Handelshøyskole med et formål om «at forskningsresultater skal være åpent tilgjengelig for alle, for å bistå ytterligere forskning» (NHH, 2024b). Dermed er forskningen lett tilgjengelig, noe som kan bidra til samfunnsansvarsområdet innenfor forskningsetikk.

3.8.4 Oppsummering av forskningsetikk

Oppsummert har vi kontinuerlig vært bevisste vårt etiske ansvar som forskere både med tanke på involverte parter og samfunn for øvrig. Forskningsprosessen er nøye dokumentert og fremstilt, og dens begrensninger og svakheter er også diskutert i delkapittel 5.7. Informantenes interesser er ivaretatt gjennom hele forskningsprosessen, som i tråd med personopplysningsloven er meldt inn til og godkjent av SIKT. Data er behandlet anonymt og konfidensielt, samt analysert og tolket med et bevisst forhold til egen objektivitet og eventuell påvirkning. De etiske prinsippene ved forskningen har bidratt til å bevisstgjøre oss vårt ansvar som forskere og har vært overholdt gjennom hele forskningsprosessen.

3.9 Oppsummering av metodologiske valg

I det følgende vil vi kort gi en oppsummering av de metodologiske valgene vi har tatt gjennom forskningsprosessen. Forskningen har hatt en induktiv tilnærming med en kombinasjon av eksplorerende og evaluerende design. Forskningsstrategien har vært å benytte en integrert casestudie hvor vi har inkludert ulike informanter som har bred erfaring med Start Smart. Vi har benyttet en kvalitativ metode hvor vi har samlet inn data gjennom både intervjuer og en observasjonsrunde. Dataen har deretter blitt analysert gjennom en tematisk analyse. De metodologiske valgene er oppsummert i tabell 3.

Det har vært viktig for oss å gjennomgående dokumentere forskningsprosessen på en nøyaktig og rettferdig måte, og kapittel 3 hvor vi redegjør for studiens metode har derfor vært en stor del av dette forskningsprosjektet. Gjennom korrekte beskrivelser og begrunnelser ønsker vi å vise transparens i forskningen vår, og styrke studiens kvalitet. I tillegg til dette har vi tatt hensyn til, og inkludert studiens begrensninger og svakheter, slik at det kan gjøres kritiske vurderinger av forskningsprosessen. Samlet sett har vi tatt de metodologiske valgene i den hensikt å besvare forskningsspørsmålet på den mest passende måten, med den hensikten å skaffe en dyp innsikt og forståelse av Start Smart.

Metodisk dimensjon	Valgt tilnærming
Tilnærming	Induktiv
Design	Eksplorerende Evaluerende
Metode	Kvalitativ
Strategi	Integrert flercasestudie
Tidshorisont	Tverrsnitt
Utvalg	Strategisk tilgjengelighetsutvalg
Datainnsamling	Semistrukturerte dybdeintervju Strukturerte intervjuer Observasjon
Dataanalyse	Transkribering Tematisk

Tabell 3: Studiens metodiske dimensjoner og valgt tilnærming.

4 Funn

I det følgende kapittelet vil vi presentere studiens funn, og strukturen er basert på studiens forskningsspørsmål:

Hvordan oppleves Start Smart i team, og hvilke faktorer kan ha en påvirkning på teamets utbytte av verktøyet?

Dette kapittelet er strukturert for å gi en systematisk og grundig fremstilling av funnene. Vi starter med delkapittel 4.1 som gir en gjennomgang av opplevelsene fra de tre casebedriftene, der vi fokuserer på de tre hovedfasene i Start Smart-prosessen: forberedelse, gjennomføring og oppfølging. Dette suppleres med refleksjoner fra fasilitatorene som ledet øktene, noe som gir et viktig perspektiv på hvordan Start Smart ble anvendt i praksis. Det første delkapittelet tar derfor sikte på å besvare den første halvdel av forskningsspørsmålet som omhandler hvordan bruken av Start Smart oppleves i team.

Videre finner vi fire hovedfunn i studien tilknyttet forskningsspørsmålets andre halvdel som omhandler hvilke faktorer som kan ha påvirkning på teamets utbytte av verktøyet. Her vil vi se nærmere på hvordan psykologisk trygghet påvirker utbyttet av verktøyet i delkapittel 4.2. Videre vil vi se på funn tilknyttet både forberedelser i forkant av og oppfølging etter bruken av verktøyet i henholdsvis delkapittel 4.3 og 4.4. Avslutningsvis vil vi også se nærmere på påvirkningen fasilitatoren kan ha på bruken og utbyttet av Start Smart i delkapittel 4.5.

For hvert tema inkluderer vi direkte sitater fra informantene for å underbygge og illustrere funnene. Disse sitatene, gjengitt i kursiv, brukes for å synliggjøre både delte oppfatninger og individuelle refleksjoner, og de knyttes til informantenes rolle som presentert i tabell 2 i delkapittel 3.5.2. Gjennom denne strukturen ønsker vi å gi en helhetlig og nyansert forståelse for forskningsspørsmålet i studien.

4.1 Opplevelsen av Start Smart

I dette delkapittelet presenterer vi erfaringene og refleksjonene casebedriftene har hatt med verktøyet Start Smart. Fremstillingen følger en strukturert tilnærming, hvor vi først belyser opplevelsene fra casebedrift 1, deretter casebedrift 2, og til slutt casebedrift 3. Herunder vil vi også inkludere refleksjoner fra fasilitatoren som ledet workshopen for de tre casebedriftene. Vi vil ikke presentere refleksjoner fra de øvrige fasilitatorene her, da de ikke er tilknyttet casebedriftene. Dermed gir ikke disse refleksjonene en helhetlig opplevelse av en spesifikk Start Smart-økt, men de inkluderes senere i øvrige funn.

4.1.1 Casebedrift 1

Casebedrift 1 består av et team på ni stykker og vi har intervjuet tre av disse teammedlemmene. Vi finner at i dette teamet varierte de innledende forventningene og forberedelsene mellom deltakerne. På spørsmål knyttet til forventningene i forkant av workshopen svarte D1: «Jeg håpte først og fremst å få i gang gode samtaler og styrke den psykologiske tryggheten i teamet. Selv om dette teamet allerede hadde et visst nivå av trygghet ønsket jeg å få til enda bedre kommunikasjon og etablere en felles forståelse» (D1). D2 sin forventning står delvis i tråd med D1 sin, og styres delvis av D2 sin rolle som prosjektleder for teamet: «Selv om jeg står utenfor teamet og ser inn, hadde jeg et ønske om å komme tettere på medlemmene. Det er viktig for meg å bidra til å styrke relasjonene innad» (D2). Forventningene i forkant av Start Smart tyder på å være tett knyttet til hva deltakerne har av erfaringer og kunnskap i forkant, knyttet til både verktøyet og teamutvikling. Både D1 og D2 har tidligere erfaring med bruken av teamverktøy og teamutvikling, og har også jobbet tett i forkant av workshopen: «Jeg brukte rundt en time sammen med [D2] og [F1] for å planlegge, kartlegge behovene våre, og sørge for at vi hadde alt klart, inkludert den personlige bruksanvisningen» (D1). Dermed fremstår det som at både D1 og D2 var godt innforstått med hva Start Smart gikk ut på og hensikten med gjennomføringen.

Forventningene til D1 og D2 står i kontrast til et øvrig medlem i teamet, som ikke hadde vært involvert i forarbeidet til workshopen. Ved spørsmål om det var gitt tilstrekkelig med informasjon i forkant svarte D3: «Ikke spesielt» (D3). Videre utdyper deltakeren med: «Jeg hadde relativt lave forventninger siden jeg ikke kjente så godt til verktøyet. Jeg håpet det ville være nyttig, men hadde en innstilling om at det ikke skulle ta for mye tid bort fra annet arbeid» (D3). Det at D3 hadde lave forventninger kan derfor være knyttet til at deltakeren ikke hadde tilstrekkelig med informasjon i forkant for å forstå hvorfor teamet skulle gjennomføre Start Smart. Verdien av å ha informasjon understrekes av D2 sitt utsagn: «Jeg hadde også en fordel siden jeg fasilitererte en lignende økt i [måned], så jeg visste litt hva jeg gikk til» (D2). Dette tyder på at det er enighet om at mer kunnskap om verktøyet kan påvirke opplevelsen.

Forberedelse

Forventningene til gjennomføringen samt informasjonen i forkant kan ha påvirket deltakerne, og reflekteres i forberedelsene. D2 brukte en time til forberedelser i likhet med D1: «(...) det tok meg kanskje en times tid å bearbeide og reflektere» (D2). Dette står i kontrast til D3 sine forberedelser som var: «Jeg fylte ut et skjema med åtte spørsmål, men jeg var ikke helt sikker på hensikten» (D3). Igjen kommer det frem at D3 ikke forstod hensikten med Start Smart i forkant av gjennomføringen, og la følgelig også mindre innsats i forberedelsene i forkant enn sine meddeltakere.

Samlet sett virker forventningene og forberedelsene i forkant av Start Smart i casebedrift 1 å være sterkt preget av hvilke erfaringer og informasjon deltakerne satt på i forkant. D1 og D2 har i stor grad vært involvert i prosessen i forkant, og har tidligere erfaring med teamverktøy. D3 derimot opplever å ha fått lite informasjon, noe som reduserte både forventningene og forberedelsene. Verdien av tilstrekkelig informasjonsdeling i forkant reflekterte D3 rundt: «*Dersom alle i teamet var godt kjent med verktøyet, tror jeg at prosessen ville vært enda smidigere. Nå som jeg kjenner verktøyet og hva det kan bidra med, ville det vært lettere for meg å gå gjennom prosessen på nytt med et nytt team og bidra til en raskere og mer åpen dialog*» (D3). Deltakerne sin oppfatning av den innledende fasen i forkant av Start Smart tyder derfor på at forventningene og forberedelsene blir preget av kunnskapen om Start Smart og derav forståelsen for verktøyet. I casebedrift 1 gikk deltakerne dermed inn i workshopen med forskjellig informasjonsgrunnlag og oppfatning av Start Smart, noe som også påvirket gjennomføringen.

Gjennomføring

Teamet i casebedrift 1 hadde varierende opplevelse av Start Smart, men satt igjen med et overordnet inntrykk av at det var nyttig. Det var likevel en del elementer ved gjennomføringen som enkelte opplevde som uklare, og ikke alle øvelser som ble ansett som hensiktsmessige. Vedrørende innsjekken i starten av workshopen trekker D1 frem: «*Innsjekken var nyttig, og jeg føler vi brukte tiden godt til å skape kontakt og åpne for dialog. Det er en viktig del av å bygge teamfølelse og etablere trygghet*» (D1). Derimot svarer D3 på spørsmål vedrørende innsjekken sin verdi at: «*For min del virket det unødvendig siden vi allerede hadde jobbet lenge sammen i teamet*» (D3). Dette teamet vek fra anbefalingen av hvordan Start Smart skal gjennomføres ved at D1 ledet innsjekken fremfor fasilitatoren.

Alle teamets medlemmer er derimot enige i at den personlige bruksanvisningen var nyttig for teamet, og at det bidro til en økt forståelse for hverandre, men at verktøyet først og fremst fungerte som en bekreftelse i teamet. Dette trekkes frem av samtlige deltakere, blant annet D3: «*Verktøyet har nok vært mest verdifullt som en bekreftelse og for å styrke tilliten ytterligere*» (D3). Utover dette fremhever deltakerne også at de har fått en økt forståelse for hverandre gjennom den personlige bruksanvisningen: «*Denne øvelsen var med på å bygge tillit og en mer åpen kommunikasjon. Det er ikke bare et verktøy for å hjelpe teamet til å samarbeide bedre, men også for å forstå hverandre på et mer personlig plan*» (D2). At teamet opplevde det mer som en bekreftelse enn at det ble avdekket nye ting kan forklares av at teamet brukte Start Smart som en restart, og derfor var flere av relasjonene i teamet allerede etablert.

Graden av åpenhet og villighet til å dele varierte også blant medlemmene, som D3 knyttet

til forskjellige personlighetstyper: «*Som introvert er jeg ikke så komfortabel med å dele mye personlig, og det var nok enklere for andre å dele*» (D3). I den grad deltakerne delte åpent kan også knyttes til hvilken rolle de har i teamet: «*Jeg er alltid litt nervøs når jeg deler personlige ting, særlig i en lederrolle der balansen mellom hvor mye jeg skal dele er vanskelig*» (D1). At det er ukomfortabelt å dele om seg selv trekker D2 frem at er knyttet til sårbarhet: «*Det føles sårbart å dele styrker og svakheter. Samtidig gir det teamet bedre forståelse for hvorfor man oppfører seg som man gjør, noe som kan bidra til å redusere konflikter*» (D2).

Teamet hadde en tydelig diskusjon om mål og formål, hvor prosjekteier startet dagen med et innlegg om retningen for prosjektet. Dette bidro til økt forståelse for teamets formål: «*Å ha eier av prosjektet til stede ved oppstart av slike prosesser gir skarpere fokus på hvorfor vi er her, og på formålet vårt*» (D2). Dette understrekes også av D1: «*Jeg synes særlig diskusjonen om mål og formål var sentral for å få tydeliggjort forventningene*» (D1). D3 derimot opplevde den innledende diskusjonen om mål og formål som uklar: «*Det var litt utfordrende å forstå forskjellen mellom formål og mål, men det var verdifullt å avklare hva teamet skulle fokusere på*» (D3). At det er flere deltakere i teamet som hadde et behov for å avklare mål ble også observert av D1: «*(...) ser jeg behovet for å gjøre en grundigere jobb med å sammenfatte og tydeliggjøre mål, så vi er på samme side*» (D1).

Det fremstod som at diskusjonene rundt spilleregler og arbeidsform ble opplevd som nyttig, men at det fortsatt er en pågående prosess som ikke ble formalisert under gjennomføringen. D1 trekker frem dette om arbeidsform og spilleregler: «*Noen viktige punkter kom fram, men vi prioriterte ikke å ta endelige beslutninger der og da*» (D1). Diskusjonen rundt roller og ansvarsområder opplevdes av noen deltakere som gitt: «*(...) det følte som om det meste allerede var definert på forhånd*» (D1), mens andre opplevde hvilke roller som skulle diskuteres som uklart: «*Jeg var usikker på om vi skulle fokusere på min egen rolle, eller om vi skulle snakke om alle rollene i teamet*» (D3). Det fremstår som at deltakerne opplevde diskusjonene som hensiktsmessige, men at det er et større behov for formalisering, samt at de tidvis fremstod som uklare.

Vi ser at det er relativt stor forskjell i hvordan D3 opplevde gjennomføringen sammenlignet med D1 og D2. D3 fremhever at flere momenter opplevdes uklare i kontrast til de to øvrige deltakerne, noe som understreker betydningen av at alle deltakerne må være på lik linje for å få det samme utbyttet av verktøyet. Vi ser at dette knytter seg særlig til informasjon og forberedelse i forkant, og det er viktig at de(n) som forbereder gjennomføringen formidler informasjonen de sitter på til de øvrige teammedlemmene. Funnene understreker også at diskusjonene kan oppfattes veldig forskjellige, og at noe som er klart eller gitt for noen ikke nødvendigvis er like tydelige for andre deltakere.

Oppfølging

Flere punkter forble ufullstendige etter fullført økt i casebedrift 1. En viktig årsak til dette var at teamet bestod av ni personer, mens Start Smart-verktøyet er utformet for team på seks. I datamaterialet finner vi ingen indikasjoner på at fasilitatoren tilpasset eller justerte tidsrammene for å imøtekomme teamets størrelse. Som følge av dette påpeker deltakerne viktigheten av og behovet for videre oppfølging: «*Det er viktig for meg at vi får en oppfølging hvor vi ser tilbake på hva vi snakket om under Start Smart og blir enige om hva vi skal ta videre*» (D1). Dette synet understøttes også av D3: «*Det kan være nyttig å ta en innsjekk og se hvordan vi ligger an i forhold til det vi ble enige om tidligere*» (D3).

Mangelen på konkretisering i ettertid forklarer D1 med: «*Det er ikke nok å bare lage en liste. Vi må være enige om hvilke punkter som virkelig er viktigst for oss, slik at vi kan holde dem i fokus*» (D1). Det virker som at avklaringen omkring hvem som skal følge opp verktøyet kan knyttes mot uklar rollefordeling: «*Selv om vi er enige om viktigheten av dette, kan det skape utfordringer når jeg begynner å trekke i tråder som egentlig ligger på [navn] sitt ansvarsområde. Det kan føre til at ting faller litt mellom stolene*» (D1). Det er interessant her at D1 tidligere har pekt på at rollene og ansvarsområdene i teamet opplevdes som gitt, og at det ble viet mindre tid til dette diskusjonspunktet under gjennomføringen i Start Smart. Dette står i kontrast til det D1 her mener om at oppfølging ikke har blitt gjennomført grunnet nettopp utydelige ansvarsområder. Dermed ser vi det som interessant hvordan gitte sannheter kan skjule underliggende problemer i teamet som de ikke selv er klar over under gjennomføringen av Start Smart.

Verktøyet har likevel hatt effekt for teamet, hovedsakelig i form av økt forståelse for hverandre og en opplevelse av økt psykologisk trygghet: «*For meg handler det om den psykologiske tryggheten. Selv om vi kanskje ikke ble helt ferdige med å definere spilleregler og arbeidsform, så fikk vi snakket sammen og økt tryggheten*» (D1). Den største effekten D2 ser er: «*Samholdet takhøyden, og samarbeidet blir bedre, både faglig og sosialt*» (D2). For teamet handlet det mye om å snakke sammen og være sammen over tid, og å dele åpent med hverandre for å styrke den psykologiske tryggheten.

Refleksjoner fra fasilitator

Fasilitatoren til teamet var en ekstern fasilitator i form av at hen ikke var en del av teamet, men hen var en del av bedriften. F1 reflekterte rundt utfordringer med gjennomføringen, hvor mangel på tilstrekkelig forberedelser ble trukket frem. Ytterligere supplerte fasilitatoren med: «*En annen utfordring er at ikke alle er like komfortable med å dele sine tanker, spesielt de som er mer introverte*» (F1). Både mangel på forberedelser og at noen deltakere var tilbakeholdne gjorde seg gjeldende i casebedrift 1.

Det er fasilitator som styrer diskusjonene i Start Smart, og i casebedrift 1 reflekterte teamet først i mindre grupper før de deretter delte i plenum. Hver gruppe bestod av tre deltakere som måtte gjennomføre idémyldringen sammen. Det interessante momentet her er at fasilitatoren ikke styrte prosessen slik den er anbefalt, ettersom anbefalingen er å idémyldre individuelt først, før man deler med teamet.

Teamet trakk fram diskusjonen omkring personlig bruksanvisning som mest verdifull, hvorav F1 trekker frem: *«Jeg tror helheten i Start Smart-øvelsen gir mest verdi. Det er viktig å koble sammen retning, hvem teamet er og hvordan de skal jobbe sammen»* (F1). Opplevelsen fra teamet sin side om at personlig bruksanvisning var det mest verdifulle, kan være fordi det er dette området de brukte mest tid på. Følgelig fikk de ikke brukt verktøyet i sin helhet med tanke på at teamet fortsatt hadde flere uavklarte momenter.

Det at teamet ikke fikk ferdigstilt teamkontrakten kan komme av at teamet var på ni stykker, uten at de hadde justert tidsrammen deretter. Det er interessant at fasilitatoren ikke justerte tidsrammen etter teamstørrelsen, da fasilitatoren er kjent med at dette er et gjentakende problem: *«For meg er det også viktig å justere tidsrammene av og til – som for eksempel for personlig bruksanvisning, som lett kan dra ut hvis gruppen er stor»* (F1). Det kan følgelig settes spørsmålstejn ved hvorvidt fasilitatoren er klar over at verktøyet er utarbeidet for seks personer, og at ved et team på ni burde tidsrammen utvides. Uavhengig av om teamet fullfører hele workshopen innen tiden eller ikke fremhever likevel F1 verdien av oppfølging: *«Jeg anbefaler at teamkontrakten ikke bare legges bort, men faktisk følges opp regelmessig. Det er viktig å bruke den som et verktøy for kontinuerlig forbedring»* (F1).

Fasilitatoren for gjennomføringen trekker avslutningsvis frem psykologisk trygghet som det absolutt viktigste ved gjennomføringen av Start Smart: *«Psykologisk trygghet er en nøkkelfaktor her. Det er avgjørende for at alle kan bidra uten frykt for negative konsekvenser»* (F1). Fasilitatoren er en viktig nøkkel for å tilrettelegge for deling i teamet, og kan dermed ha betydning for hvordan deltakerne opplever Start Smart samt utbyttet av økten.

4.1.2 Casebedrift 2

I casebedrift 2 har Start Smart blitt brukt som et verktøy for å støtte oppstarten av et nyetablert lederteam, bestående av fire deltakere. I dette tilfellet her har vi intervjuet samtlige teammedlemmer. Selv om alle deltakerne har tidligere erfaring med Start Smart fra andre sammenhenger, er dette første gang de bruker verktøyet sammen. Teamet har møtt på utfordringer med å etablere en felles forståelse av hva det innebærer å fungere som et team, ettersom flere av deltakerne har selvstendige ansvarsområder i sitt daglige

arbeid. En av deltakerne ønsket å benytte Start Smart for å styrke teamdynamikken og skape en helhetlig tilnærming til teamets mål og oppgaver: *«Da vi startet med lederteamet, var det viktig for meg å få anerkjent at vi faktisk er et team. Jeg tror mange kan tenke at som ledere har vi individuelle ansvarsområder, og dermed kan vi jobbe litt for oss selv. Men vi måtte være en ledergruppe, og det var viktig for meg å få definert hvorfor vi er et team, hva vi skal oppnå sammen. Det var min viktigste forventning»* (DF1).

Dette danner forutsetningen for teamets arbeid med Start Smart, og understreker betydningen av å skape en felles forståelse av teamets dynamikk og formål. Denne gangen ble verktøyet brukt tilpasset lederteamets behov, og erfaringer fra tidligere økter dannet et godt grunnlag for samarbeidet.

Forberedelse

Forberedelsene til Start Smart-økten omfattet både individuelle og felles aktiviteter, som la grunnlaget for en strukturert tilnærming. Ettersom alle deltakerne hadde tidligere erfaring med verktøyet, var teamet kjent med prosessen og tok seg tid til grundige forberedelser. De reflekterte over verktøyets ulike komponenter og planla hvilke temaer som skulle diskuteres. En deltaker understreket fordelene med dette: *«Jeg hadde brukt tid på å tenke gjennom mine egne svar på forhånd. Det gjorde meg mer forberedt og ga meg flere innspill å dele underveis»* (D4). Den personlige bruksanvisningen ble også fylt ut i forkant av økten, noe deltakerne så på som nyttig: *«(...) fylte vi ut den personlige bruksanvisningen på forhånd, noe som gjorde diskusjonen litt enklere og mer flytende»* (D4).

Selv om mange av punktene i verktøyet var kjent for deltakerne, ble det likevel satt av tid til å bli kjent med materialet på nytt: *«Vi hadde forberedt oss, og alle hadde fått satt seg inn i materialet. Det var ikke noe nytt for meg, men det var en god struktur som gav oss mye merverdi»* (D5). I tillegg brukte fasilitatoren tid på å lage en kort presentasjon av verktøyet for å sikre at alle deltakerne hadde en felles forståelse av både hensikten og prosessen. DF1 forklarte: *«Jeg lagde en kort presentasjon om verktøyet, med litt bakgrunn og forskning som jeg hadde fra [studie]. Jeg brukte rundt én time på å lage presentasjonen, og deretter en time til på å forberede min egen personlige bruksanvisning og reflektere over spørsmålene som skulle tas opp. Totalt brukte jeg kanskje to til tre timer på forberedelsene»* (DF1).

Samlet sett bidro forberedelsene til et godt utgangspunkt for arbeidet som skulle gjøres i selve økten. Ved å sette av tid til refleksjon og planlegging, samt ved å fokusere på struktur og tydelige mål, la teamet til rette for diskusjoner som var relevante og konstruktive. Dette skapte en god ramme for gjennomføringen, med et særlig fokus på å styrke samarbeidet

og teamets dynamikk.

Gjennomføring

Gjennomføringen av økten var godt strukturert og inneholdt diskusjoner som engasjerte deltakerne. Fra starten av ble det lagt vekt på å etablere en trygg og åpen atmosfære i teamet. Økten begynte med en innsjekk hvor deltakerne delte forventningene sine, og fasilitatoren beskrev denne øvelsen som en god måte å skape trygghet i teamet: *«Vi hadde en fast innsjekkøvelse hvor alle delte litt om hvordan de hadde det, hva de tenkte om det vi skulle gjøre, og hva de ønsket å oppnå som et team. Dette var en fin måte å åpne opp på og få alle til å dele»* (DF1). Innsjekken bidro til å senke skuldrene og skape et godt utgangspunkt for videre diskusjoner.

Den første delen av økten fokuserte på å diskutere og avklare teamets mål og formål, noe som flere i teamet opplevde som overraskende komplisert: *«Når vi begynte å diskutere formål og mål i teamet, var det i starten litt forvirring (...) Denne diskusjonen var vanskelig, og noen ganger «glidet» disse to begrepene litt sammen. Jeg synes det var utfordrende å konkretisere hva som er formålet, og hva som er målet»* (D6). Selv om enkelte deler av økten opplevdes som uklare, presiserte samme deltaker: *«Jeg opplevde at Start Smart øvelsen bidro til å klargjøre hvorfor vi var der som team, og hva vi egentlig skulle oppnå på både kort og lang sikt. For oss som team hadde vi allerede et visst grunnlag, men diskusjonene hjalp oss å få et tydeligere bilde på hva vi skal fokusere på i fremtiden»* (D6).

I begynnelsen av økten syntes noen det var uvant å dele personlig informasjon, men etter hvert opplevde de det både trygt og nyttig: *«Det var en veldig positiv opplevelse. Jeg følte det var en god mulighet til å dele egne refleksjoner og også få innsikt i hvordan de andre tenkte. Det styrket teamet vårt ytterligere»* (DF1). Gjennom denne øvelsen fikk teamet også bedre forståelse for hverandres arbeidsstiler og kommunikasjonspreferanser. En annen deltaker uttrykte det slik: *«Vi fikk et innblikk i hvordan vi kan jobbe bedre sammen ved å forstå hvordan vi hver og en fungerer. For eksempel, en av de andre sa at hen begynte å snakke mye når hen var nervøs, så da kunne vi forstå at det var et tegn på at hen følte seg ukomfortabel. Jeg delte også at jeg kan være litt utålmodig og at det kan være nyttig å be meg om å roe meg ned litt i slike tilfeller. Det var en nyttig øvelse for å få bedre innsikt i hvordan vi kan samarbeide mer effektivt»* (D5).

Diskusjonen om roller og ansvar i teamet ble relativt kort, da deltakerne oppfattet at dette allerede var definert i organisasjonen: *«Angående roller og ansvarsfordeling, brukte vi ikke mye tid på det. Vi ble enige om at rollene var definert gjennom vårt overordnede ansvar i avdelingen, og vi følte ikke at det var behov for å diskutere det videre»* (DF1).

Med dette som utgangspunkt valgte teamet å styre diskusjonen i en annen retning, da de opplevde at deres ulike roller allerede var gitt: *«Diskusjonen går derfor mer på hva de enkelte rollene innebærer, og om man faktisk har ansvaret for det man er tildelt»* (D4). Deltakerne oppfattet rollene i teamet som «gitt», og ved å anta at momenter ikke trenger videre diskusjon kan teamet gå glipp av verdifull utvikling og læring. Vi ser likevel at teamene valgte å diskutere roller og ansvar, men tilpasset vinklingen til sine behov. Dette fremstår som en mer effektiv måte å benytte verktøyet på enn å «hoppe over» momenter som føles mindre relevante.

Et annet punkt på agendaen var diskusjonen om arbeidsform og spilleregler. Dette ga rom for refleksjon og teamet identifiserte flere tiltak som kunne bidra til et bedre samarbeid: *«Etter Start Smart har vi blitt enige om noen konkrete spilleregler, som at vi ikke skal bruke PC eller mobil i møter med mindre det er for å ta notater. Dette har ført til en økt bevissthet om hvordan vi er til stede i møter. Vi har også diskutert viktigheten av konstruktive tilbakemeldinger og å spørre om man trenger feedback»* (DF1).

Avslutningsvis opplevde flere i teamet at prosessen la et godt grunnlag for videre samarbeid. Fasilitatoren beskrev det slik: *«Etter Start Smart har vi blitt mer samkjørte i hvordan vi skal jobbe sammen og fått en bedre forståelse av hverandre. Selv om teamet ble etablert i juni og vi gjennomførte Start Smart i august, har det allerede hatt en merkbar effekt. Vi er mer tydelige på hvorfor vi er et team, og dette gjør det lettere å ta viktige diskusjoner. Jeg tror dette har hatt en stor innvirkning, selv om det er vanskelig å si hva som hadde skjedd hvis vi ikke hadde hatt denne prosessen»* (DF1).

Oppfølging

På det tidspunktet vi intervjuet deltakerne i casebedrift 3, hadde de ennå ikke gjennomført en formell oppfølging, men det var planlagt: *«Vi skal ha vårt første møte snart (...) så det er rett rundt hjørnet»* (DF1). Vi ser at en oppfølging er nødvendig, da flere av teammedlemmene fremhever at det fortsatt gjenstår saker som trenger avklaring: *«Ja, vi har noen praktiske utfordringer, spesielt når det gjelder koordinering og samarbeid. Det er nok noe vi må jobbe videre med (...)»* (D5).

Fasilitatoren har allerede begynt å følge opp teamkontrakten og minnet teamet på de avtalene de har gjort, som for eksempel spilleregler for møter og samarbeid: *«Det er viktig å være bevisst på hva vi har i teamkontrakten, og hvordan vi kan påminne oss selv om de avtalene vi har gjort. Vi har blitt enige om å ha et retrospektivt møte annenhver måned for å diskutere og eventuelt justere teamkontrakten. Jeg er sikker på at vi vil finne nye ting å forbedre når vi møtes igjen»* (DF1). Dette vil bidra til å opprettholde fokus på de tiltakene som ble avtalt under økten.

Deltakerne synes det kan være utfordrende å identifisere konkrete effekter av økten i teamets daglige arbeid. Likevel er de enige om at de merker en positiv utvikling. En av deltakerne uttrykker det slik: *«Det er vanskelig å måle konkrete resultater, men det føltes som om vi tok et skritt opp i måten vi jobbet sammen på. Man hørte ord og referanser til det vi hadde blitt enige om, og gjennom retrospektivene fikk vi muligheten til å forbedre oss. Selv om jeg ikke kan peke på et spesifikt punkt i teamkontrakten som førte til en forbedring, har det underbevisst påvirket samtalene vi har hatt om forbedringer (...)*» (D6). Samme deltaker la til at hen ofte reflekterer over spørsmålene fra Start Smart i andre sammenhenger: *«Jeg stiller ofte spørsmål som: Hva er egentlig målet? Hvordan jobber de? Har de regler, eller burde de hatt noen?»* (D6). Dette illustrerer at verdien av en Start Smart-økt ikke bare påvirker teamet som deltar, men at det også kan spre seg videre i organisasjonen og i de øvrige nettverkene deltakerne er en del av.

En av de viktigste effektene av økten har vært en styrket opplevelse av psykologisk trygghet i teamet. Dette har vært spesielt merkbart for de som er nye i lederrollen: *«Ja, det tror jeg absolutt. Spesielt de som er nye i teamet har gått gjennom en stor overgang. De har gått fra å være eksperter på sitt fag til å ha lederansvar, og det er en stor omstilling. Selv om de har hatt noen utfordringer med den psykologiske tryggheten i starten, har de nå funnet sin rolle, og jeg ser at de føler seg tryggere»* (D5).

Oppsummert ser vi et team som har opplevd en positiv utvikling etter økten og som anerkjenner verdien av videre oppfølging. Selv om de fortsatt står overfor noen praktiske utfordringer, som behovet for bedre koordinering og samarbeid, verdsetter de arbeidet som er gjort. Flere opplever at Start Smart-økten har vært en verdifull investering som har styrket både relasjonene og arbeidsprosessene i teamet.

Refleksjoner fra fasilitator

Fasilitatoren reflekterte over sin doble rolle som både deltaker og fasilitator, og beskrev dette som en balansegang som krevde bevissthet og tilpasning. Selv om det til tider var utfordrende å fylle begge rollene, bidro teamets positive innstilling til at prosessen ble gjennomført på en god måte: *«Det ble en veldig god gjennomgang, folk delte fritt, og vi fulgte tidsrammene vi hadde satt opp»* (DF1).

Videre var fasilitatoren svært fornøyd med hva teamet klarte å oppnå ved bruk av Start Smart, og beskrev prosessen slik: *«Økten var veldig god. Alle i teamet mitt er opptatt av prosesser og arbeidsmåter, så de var positive og åpne»* (DF1). Likevel erkjenner hen at det til tider var utfordrende: *«Noen områder krevde litt mer tid enn andre, spesielt den personlige bruksanvisningen, som ble veldig åpen og personlig. Jeg følte ikke at jeg kunne haste gjennom den. På de andre punktene var det lettere å holde tidsrammene»*

(DF1). Utfordringer knyttet til øktens tidsramme er noe vi finner at større team kan ha vansker med, ettersom tidenbruken ikke tilpasses teamstørrelsen. Det er derfor interessant at også casebedrift 2 opplevde denne utfordringen til tross for at de er et team med kun fire medlemmer. En naturlig forklaring på dette kan være at casebedrift 2 benyttet en fasilitator i en dobbeltrolle. Dette tyder på at det kan være utfordrende å styre prosessen på en effektiv og strukturert måte, dersom fasilitator innehar en dobbeltrolle. Ytterligere ser vi hvordan dobbeltrollen gjør at fasilitatoren ikke opptrer som objektiv i hvordan prosessen styres, noe som illustreres ved at DF1 opplevde det som ubehagelig å stramme opp diskusjonene tilknyttet den personlige bruksanvisningen. Likevel finner vi at økten bidro til å styrke den psykologiske tryggheten i teamet, særlig gjennom arbeidet med de personlige bruksanvisningene: *«Ja, jeg har merket en tydelig endring, spesielt etter øvelsen med de personlige bruksanvisningene»* (DF1).

Selv om økten førte til mange positive effekter, påpekte fasilitatoren at det fortsatt finnes områder som krever oppmerksomhet. Likevel sitter fasilitatoren igjen med en overordnet positiv opplevelse av verktøyet: *«Jeg har vært veldig positiv til Start Smart, spesielt for hvordan det har hjulpet oss med å etablere en sterk teamkontrakt og struktur for samarbeidet vårt. Jeg har hatt stor nytte av det, og jeg tror vi som team har utviklet oss veldig gjennom prosessen»* (DF1).

4.1.3 Casebedrift 3

Casebedrift 3 bestod av ni medlemmer, og vi har intervjuet fem av disse medlemmene. Til tross for at teamet har eksistert over tid, har hyppige utskiftninger av medlemmer gjort det nødvendig å jobbe med å etablere en felles forståelse og kultur ettersom teamet oppleves som nytt igjen. Teamleder delte sine forventninger til økten: *«Jeg håpet at vi skulle få avdekket de ulike teammedlemmenes forventninger. Har vi de samme forventningene, eller er det misforståelser? Jeg ønsket å få en bedre forståelse av hvordan teamet vårt oppleves, hva som er utfordrende, og hvilke roller og ansvarsområder som måtte defineres eller klargjøres»* (D11). Med dette som bakgrunn ønsket teamlederen å rette full oppmerksomhet mot prosessen og valgte derfor å engasjere en ekstern fasilitator: *«Jeg tok kontakt med [navn] for å få hjelp til å fasilitere en økt, slik at jeg kunne være en vanlig deltaker»* (D11).

Vi finner at den hyppige utskiftningen i teamet fremstod som en gjennomgående utfordring blant teammedlemmene uttrykt av både D8 og D10: *«Det føltes som om vi var et helt nytt team, så vi bestemte oss for å gjøre en Start Smart-økt»* (D8), og *«Teamet har eksistert lenge, men vi har hatt en del rullering på medlemmene, så praktisk sett var det litt som et nytt team med mange nye ansikter»* (D10). Videre understrekes også viktighete-

ten av å tydeliggjøre roller og ansvar i teamet: «*Folk må forstå hva deres spesifikke jobb og ansvar er. Jeg tror vårt team har problemer med det akkurat nå*» (D8). En annen deltaker beskrev utfordringen i et team som ikke fungerer optimalt: «*Når folk jobber separat og later som de samarbeider, blir det ineffektivt*» (D10).

I et team som dette valgte fasilitatoren å gjennomføre en fullverdig Start Smart-økt for å restarte teamets samarbeid, og begrunnet dette valget med teamets behov: «*Jeg pleier å anbefale den fulle Start Smart (...) fordi team utvikler seg hele tiden. De får ofte nye medlemmer, eller noen slutter, og det skjer ganske ofte. Da kan man se på teamet som nytt, og Start Smart blir en fin måte å sette en ny kurs på*» (F2).

Forberedelse

Forberedelsene hos casebedrift 3 varierte mellom deltakerne. Teamlederen hadde en grundig gjennomgang med fasilitatoren på forhånd og følte seg godt forberedt: «*Ja, jeg hadde en gjennomgang med [navn] på forhånd, så jeg følte at jeg hadde en god oversikt over hva som skulle skje. Jeg fikk et klart bilde av hva vi skulle gjøre*» (D11). En detaljert innkalling med informasjon om øktens formål og struktur ble sendt ut, men ikke alle deltakerne satte seg inn i informasjonen.

Som vi nå vet er det forventet at deltakerne fyller ut den personlige bruksanvisningen i forkant av økten. For noen var dette en rask og enkel oppgave som tok 10-15 minutter. Andre, som D10, opplevde det som mer tidkrevende og reflekterte over vanskelige spørsmål: «*Litt over 30-40 minutter, tror jeg. Ja, enkle spørsmål som kan være vanskelige å svare på*» (D10). I tillegg opplevde enkelte deltakere utfordringer med å finne frem informasjon om økten, noe som resulterte i lavere forventninger til økten: «*Jeg hadde egentlig ingen forventninger. Jeg visste veldig lite om hva det handlet om*» (D9). Samlet sett førte dette til varierende grad av forberedelse blant deltakerne, der noen uttrykte at de følte seg uforberedt og overrumplet av situasjonen.

Et interessant funn er at til tross for at enkelte deltakere opplevde utfordringer knyttet til informasjon gitt i forkant, gjennomførte fasilitator flere tiltak for å støtte forberedelsene. Blant annet ble det delt en podcast som omhandlet Start Smart, og det ble satt av tid til å forklare øktens formål og betydning gjennom samtaler med deltakerne. Den underliggende utfordringen i casebedrift 3 synes å være knyttet til enkelte deltakers vansker med å oppfatte og bruke den tilgjengelige informasjonen. Dette kan skyldes ulike faktorer, som et bevisst valg om å ikke sette seg inn i materialet, at informasjonen ble oversett, mangel på tid til forberedelser, eller et aktivt valg fra deltakerne om å møte uforberedt.

Til tross for variasjonene i forberedelsesnivået, var flere deltakere optimistiske og hadde

høye forventninger til økten. D10 uttrykte dette tydelig: *«Jeg var ganske optimistisk, for teamet mitt har ikke fungert helt som jeg ønsket. Noe av det som mangler, er samkjøring og felles forståelse, så jeg håpet at dette kunne hjelpe oss til å jobbe bedre sammen»* (D10).

Gjennomføring

I casebedrift 3 startet økten med en diskusjon rundt teamets formål og mål. Det kommer frem at flere i teamet var enige om de store linjene: *«Vi hadde allerede jobbet en del med visjon, mandat og mål på forhånd, så vi var relativt enige om hva vi skulle gjøre og hvem vi skulle jobbe for»* (D11). Likevel finner vi at det oppstod utfordringer når teamet skulle lage et klart skille mellom de to momentene. Vi kan derfor anta at det skapte en viss usikkerhet i teamet, noe som støttes av opplevelsen til en av deltakerne: *«Det var mye stillhet, og folk begynte bare å kaste ut ord uten at det følte som det hadde noen ekte mening»* (D9). Denne reaksjonen kan tolkes som et resultat av et ønske om å bryte stillheten i rommet, kombinert med en opplevelse av sosial forventning om å bidra med noe meningsfullt. I slike situasjoner kan det oppstå utsagn som fremstår innholdsløse eller lite gjennomtenkte.

Teamet brukte deretter tid på å presentere sine personlige bruksanvisninger. Flere i teamet uttrykte at denne øvelsen var både nyttig og interessant. Det fremkommer at de ulike bruksanvisningene bidro til en bedre forståelse av hvordan teammedlemmene kunne samarbeide mer effektivt. D11 forklarer fra sitt perspektiv: *«Det var interessant å høre hvordan folk opplevde meg og hvordan jeg liker å jobbe. Jeg tror øvelsen var nyttig for å forstå hverandres preferanser»* (D11). Til tross for dette ble det observert en viss variasjon i opplevelsen av denne delen av økten, der forskjeller mellom de nye og de mer erfarne teammedlemmene kom til syne: *«(...) for noen, spesielt de som er helt ferske i arbeidslivet, kan det føles litt utleverende, som å stå foran gruppen og dele»* (D10). Likevel bidro øvelsen til å bygge bro mellom ulike arbeidsstiler og etablere en åpen dialog i teamet.

Diskusjonen rundt roller og ansvar var et viktig tema for teamet. Flere av teammedlemmene opplevde en mangel på tydelige rollebeskrivelser, og dette førte til en diskusjon om hvordan eksisterende og fremtidige oppgaver burde fordeles: *«Tidligere har vi hatt et delt ansvar for mange av oppgavene, men fasilitator var tydelig på at vi kanskje må ha noen som er ansvarlige for spesifikke områder»* (D11). Vi finner at ikke alle uenigheter ble løst, men diskusjonen bidro til å belyse teamets behov for tydeligere avklaringer. Videre gav arbeidet med å definere teamets arbeidsform og spilleregler innsikt i hvordan teamet kunne forbedre samarbeidet. Dette inkluderte spørsmål om møtekultur, kommunikasjon og forventninger til hverandre: *«(...) vi diskuterte blant annet møtekultur, hvordan man skal forholde seg til møter, og hva som forventes før et møte»* (D10).

Generelt opplevde deltakerne at samtalene bidro til å etablere en felles forståelse i teamet. Samtidig avdekket det at tiden ikke strakk til for en grundig utforskning av alle ønskede temaer. En av deltakerne kommenterer forholdene rundt tid og ressursbruk: «*Jeg føler at tiden kunne vært bedre utnyttet (...) for hvis man ikke kommer gjennom alt på tre timer, kan det føles som tid bortkastet. Litt mer struktur og tydelighet hadde hjulpet*» (D9). I likhet med casebedrift 1 fremkommer et interessant funn som indikerer en sannsynlig årsak til at tiden ikke strakk til. Dette teamet består også av ni medlemmer, selv om Start Smart-økten er designet for team med seks eller færre deltakere. Vi finner heller ikke her tegn til at fasilitatoren har justert tidsbruken for å tilpasse økten til et større team. Avviket fra den anbefalte bruken av verktøyet bidrar dermed til å forklare hvorfor teamet ikke klarte å gjennomføre økten på ønsket måte.

Oppfølging

Oppfølgingen etter Start Smart i casebedrift 3 har vært begrenset og ikke så omfattende som deltakerne hadde håpet på. Teamlederen uttrykte et ønske om en mer grundig gjennomgang av det som ble tatt opp, samt et tydeligere rammeverk for hvordan teamet kunne utvikle seg videre: «*Jeg hadde håpet vi skulle gå litt mer i dybden på disse temaene, og at vi sammen kunne lage et rammeverk for hvordan vi kan utvikle teamet videre. Jeg ønsket en felles plattform å bygge videre på*» (D11). Dette er sitatet er svært interessant ettersom Start Smart legger til rette for akkurat dette. Verktøyet inkluderer punktet teamutvikling, hvor teamet skal kunne avklare hvordan man skal følge opp det som har blitt avtalt. Avslutningsvis skal det også gjennomføres en utsjekk, for å oppsummere workshopen, presisere hva som er uklart og må følges opp, samt tildele deltakerne ulike ansvarsområder. På bakgrunn av dette kan vi anta at casebedrift 3 sin gjennomføring av Start Smart viker fra opprinnelig metodikk.

Siden teamleder opplever denne uklarheten, valgte hen å ha en kort samtale med fasilitator i etterkant av Start Smart-økten. Under denne samtalen ble det laget et utkast av en teamkontrakt som skulle revideres og deles med resten av teamet, men arbeidet stoppet opp på grunn av tidspress: «*Jeg tror ikke det handler om mangel på vilje, men mer om tidskapasitet. Vi har ikke fått fulgt opp på den måten vi hadde ønsket, men vi jobber med å få det til nå*» (D11). Flere i teamet mener at en gjennomgang av teamkontrakten kunne vært nyttig for å identifisere hva som fungerer og hva som må justeres: «*Oppfølging hadde gjort en stor forskjell*» (D10).

Til tross for manglende oppfølging kommuniserer teamet at de har opplevd positive endringer i måten de samarbeider på: «*Vi er mer åpne med hverandre, og folk virker mer komfortable med å dele sine tanker og meninger i teamet*» (D11). Samtidig påpeker teamleder at det fortsatt er områder som trenger forbedring, særlig knyttet til prioriteringer

og hvordan oppgaver skal gjennomføres: «Ja, jeg tror vi fortsatt trenger mer tydelighet rundt hvordan vi prioriterer og når vi skal gjøre hva» (D11).

Oppsummert har Start Smart-økten bidratt til økt bevissthet rundt samarbeid og kommunikasjon i casebedrift 3, men mangelen på strukturert oppfølging har ført til at potensialet i prosessen ikke har blitt utnyttet fullt ut. Likevel ser teamet verdien i økten og ytrer et ønske om å bygge videre på arbeidet.

Refleksjoner fra fasilitator

I casebedrift 3 valgte teamlederen å engasjere en ekstern fasilitator. Hen reflekterte over verdien av denne tilnærmingen og hvordan det å ha en ekstern fasilitator bidro til å styrke økten: «Jeg tror det ikke ville blitt like bra. Det ville vært vanskelig å balansere fasiliteringen med å være en aktiv deltaker. [Navn] har erfaring med det, og vi har snakket om at det er krevende å gjøre begge deler samtidig. Å være deltaker gir en annen opplevelse og mulighet til å reflektere sammen med teamet» (D11).

Fasilitatoren beskrev hvordan Start Smart legger til rette for et verdifullt arbeid med teamutvikling: «Jeg har brukt Start Smart i flere sammenhenger, både i oppstart av team og i team som er i utvikling. Team endrer seg hele tiden, og derfor er det viktig å bruke verktøy som Start Smart for å få innsikt i hvor teamet står. Når jeg har vært leder for team, har det vært en veldig god inngang for å vurdere hva teamet trenger å jobbe med og hvilke områder som trenger forbedring. Det gir også mulighet til å identifisere svakhetene, noe som er viktig for videre utvikling» (F2). Fasilitatoren pekte også på hvor viktig det er å tilrettelegge for kontinuerlig utvikling: «De teamene som fungerer best er de som jobber kontinuerlig med utviklingen sin, og som er åpne for å lære både av suksesser og feil. Det handler om å reflektere over hva man gjør, søke erfaringer fra andre og tørre å prøve nye tilnærminger. Jeg mener også at coaching én til én er svært viktig for å forstå de individuelle behovene i teamet. Det er ikke nok å bare fokusere på teamet som en helhet. Man må ha et individuelt perspektiv også. Videre må man bruke riktige verktøy og metoder for å støtte teamet i den fasen de er i, og det er viktig å forstå omgivelsene rundt teamet for å finne ut hva som hindrer fremdriften» (F2).

Et tema som ble belyst under refleksjonene, var hvordan enkelte kan oppleve det som ubehagelig å dele personlig informasjon i teamet. F2 forklarte: «Det er klart at noen synes det er ubehagelig, spesielt de som er mer redd for å være sårbare eller dele personlig informasjon. Ingen team er sterkere enn sitt svakeste ledd, og derfor jobber jeg spesielt med de som kan ha utfordringer med å dele eller være åpne. Jeg har hatt stor suksess med å få folk med på prosessen, men de som er mer motvillige trenger ekstra støtte og coaching. Det er viktig å skape et trygt rom hvor folk kan åpne seg uten å føle seg dømt»

(F2).

Videre reflekterte fasilitatoren over diskusjonen rundt roller og ansvar: «Jeg tror at årsaken til at diskusjonen om ansvarsområder kan være vanskelig, er fordi teamet er tverrfaglig. Når man har denne T-kompetansen, der folk har både bredde og dybde i ulike områder, er det usikkerhet rundt hvor mye man kan tråkke inn på andres områder. Det er også mange som er usikre på hva de kan gjøre uten å overtrede grensene til andre. Det er et tema vi ikke rekker å gå i dybden på i Start Smart, men som jeg ser at teamet ønsker å jobbe videre med» (F2). Spilleregler var et annet område som krevde oppmerksomhet, spesielt fordi teamet hadde ulike preferanser og arbeidsstiler: «En utfordring kan være å lande spilleregler, spesielt når det er en blanding av introverte og ekstroverte i teamet. Folk har ulike behov og ønsker, og det er ikke alltid lett å finne en enighet. Jeg pleier å oppsummere det teamet har delt, og foreslå noen rammer for å hjelpe å navigere i det» (F2).

Til slutt kommenterte fasilitatoren hvordan personlige bruksanvisninger gir verdi, ikke bare for teamet, men også for fasilitatoren selv: «Personlige bruksanvisninger gir også meg stor verdi som fasilitator. Jeg kan trekke fram detaljer som deltakerne kanskje ikke vil påpeke senere, og bruke det til å tilpasse gjennomføringen. For teamet gir det innsikt i hvor åpne og sårbare de er med hverandre, og hvor nære de er som gruppe. Det gir en god indikasjon på modenheten til teamet, og det tror jeg alle i teamet merker» (F2).

4.1.4 Oppsummering av casebedriftene sine opplevelser

Samlet sett ser vi at casebedriftene har hatt gode opplevelser med bruken av verktøyet Start Smart, men at det er noen fellestrekk på tvers av de tre casebedriftene.

Innledningsvis ser vi at forventningene i forkant av økten henger sammen med deltakernes tidligere erfaring med bruken av teamverktøy og kjennskapen til Start Smart. Det er også en gjennomgående faktor at gode forberedelser fører til bedre diskusjoner, og at deltakerne må forstå hensikten med Start Smart for at de skal legge ned innsats i forberedelsene. Det varierer mellom casebedriftene hvor mye informasjon deltakerne har fått på forhånd, men vi ser at deltakere som har fått omfattende informasjon ikke nødvendigvis benytter seg av den.

Psykologisk trygghet trekkes frem av både deltakere og fasilitatorer som en sentral faktor for hvor mye de ulike deltakerne deler i teamet, noe som påvirker teamets opplevelse av verktøyet. Det er også interessant hvordan flere fasilitatorer jobber aktivt for å tilrettelegge for og påvirke teamets psykologiske trygghet som en tredjepart.

Noen team opplever deler av diskusjonspunktene som uklare eller gitt, spesielt tilknyttet mål, formål, roller og ansvarsområder. Dermed ser vi at det er et behov for at disse diskusjonspunktene diskuteres enda nærmere enn hva teamene ser ut til å gjøre, for å få en felles forståelse for disse momentene. Dette er viktig ettersom vi ser at deltakerne har svært forskjellig opplevelse av verktøyets diskusjonspunkter internt i teamet, og vi ser at noe som oppfattes som klart for noen, kan være uklart for andre. Dermed ser vi at gitte sannheter i teamet kan være problematisk. Utover dette ser det også ut til at det tidvis er en persepsjonsavstand mellom hvordan leder og deltakere som påvirker hvordan partene oppfatter teamet, utfordringene og diskusjonene. Dette gjør seg spesielt gjeldende i casebedrift 1 og casebedrift 3.

Relatert til fasilitatoren sin rolle ser vi at denne har stor betydning i å påvirke teamets opplevelse av verktøyet, og at fasilitatoren har stor innflytelse over prosessen. Vi ser likevel at hvordan prosessen styres tidvis avviker fra verktøyets anbefalinger. Videre ser vi at ingen av de tre teamene har fulgt opp verktøyet i ettertid, selv om et team har planlagt en oppfølging, til tross for at flere deltakere har uttrykt et ønske om dette. Vi ser at momenter som begrenset tid og manglende ansvarsavklaring er pådrivere for den manglende oppfølgingen.

Avslutningsvis ser vi at de tre teamene fokuserer på ulike deler av verktøyet og til en viss grad tilpasser det til sine egne behov. Dette kan knyttes til nivået av psykologisk trygghet, teamets modenhet og tidligere samarbeid i teamet. Som et resultat ser vi at flere av teamene fokuserer hovedsakelig på gjennomføringen av Start Smart, fremfor å se på verktøyet i sin helhet gjennom tre faser; forberedelse, gjennomføring og oppfølging. Vi ser at flere av teamene opplever utfordringer tilknyttet forberedelses- og oppfølgingsfasen, og ved å benytte Start Smart som et helhetlig verktøy, hvor man er bevisst betydningen av alle de tre fasene kan, dette styrke teamenes opplevelse av verktøyet.

4.2 Psykologisk trygghet

Vi finner at psykologisk trygghet spiller en avgjørende rolle for en vellykket gjennomføring av Start Smart. Gjennom verktøyet skal deltakerne dele både styrker og svakheter, avklare forventninger og etablere felles spilleregler for teamet. For at denne prosessen skal være effektiv kreves det at deltakerne føler seg trygge nok til å dele ærlig. Manglende psykologisk trygghet kan føre til tilbakeholdenhet og ulik grad av deltakelse, som resulterer i redusert verdi for teamet. Forståelsen av psykologisk trygghet blir derfor sentral både i hvordan deltakerne opplever prosessen og hvordan verktøyet kan bidra til å styrke teamets dynamikk. I det følgende vil vi presentere funn fra studien som utforsker hvordan psykologisk trygghet påvirker åpenhet, hvordan det varierer mellom nye og etablerte

team samt hvordan Start Smart kan bidra til å utvikle psykologisk trygghet.

4.2.1 Psykologisk trygghet som en forutsetning for Start Smart

Et visst nivå av psykologisk trygghet kan anses som en forutsetning for en god gjennomføring av Start Smart, og en deltaker kan fort falle utenfor diskusjonene dersom det foreligger en lav grad av psykologisk trygghet. Dersom man ikke tørr å dele kan dette dermed føre til at man ikke får eierskap til diskusjonen, og deltakerens behov blir ikke ivaretatt: *«Men psykologisk trygghet spiller også en rolle; hvis man har høy psykologisk trygghet, er det lettere å ha en strukturert oppstart og diskutere temaene åpent. Om man ikke har det, kan det være vanskelig å åpne opp om hva man egentlig forventer»* (DF2). Psykologisk trygghet er også en faktor for deltakernes engasjement: *«Så er det også den psykologiske tryggheten – det er avgjørende for hvor mye folk deler og hvor engasjerte de er»* (F1). Dermed ser vi at psykologisk trygghet har betydning for hvordan deltakerne engasjerer seg i diskusjonene, og følgelig har det betydning for opplevelsen av verktøyet.

Trygghet er noe gode fasilitatorer jobber aktivt med å tilrettelegge for slik at det blir hensiktsmessige og engasjerende diskusjoner, noe D1 prioriterer ved fasilitering: *«Dette er noe jeg alltid tar med meg fra fasiliteringskursene våre: Uansett hva man gjør, må man etablere psykologisk trygghet først»* (D1). Vi finner at det er stor enighet om at psykologisk trygghet er en forutsetning for en god opplevelse med Start Smart. Dette funnet problematiserer at flere team benytter Start Smart i teamets oppstartsfasen, hvor graden av psykologisk trygghet kan være lavere. Dermed ser vi at psykologisk trygghet har en betydning for verktøyets utbytte samt hvordan teamet opplever Start Smart.

4.2.2 Psykologisk trygghet påvirker åpenhet

Vi ser at psykologisk trygghet også har påvirkning på hvordan gjennomføringen av Start Smart oppfattes, særlig tilknyttet åpenhet og deling i diskusjonen. Under gjennomføringen ser vi at flere av deltakerne påpeker at det tidvis var ubehagelig å dele om seg selv, spesielt tilknyttet den personlige bruksanvisningen. Generelt oppfattes det som at hvor mye man deler avhenger av en rekke faktorer, som hvor komfortabel man er i teamet, noe som kan ses i lys av psykologisk trygghet. D3 delte: *«Jeg delte nok litt, men spørsmålene går jo på detaljer som er dypere enn vanlig. Dette kan oppleves ulikt for folk avhengig av psykologisk trygghet, og ikke alle kan eller vil tvinges til å dele»* (D3). Dette understøttes også av en deltaker fra et annet team: *«Jeg vil ikke si at noen ikke bidro i det hele tatt, men folk delte nok i ulik grad, avhengig av hvor komfortable de var med å åpne seg»* (D13). Teamet kan få utbytte av Start Smart til tross for at deltakerne deler i ulik grad, men det er klart at deltakerne opplever gjennomføringen som mer verdifull dersom det er

en likhet i teamet, og her kunne en høyere grad av psykologisk trygghet hatt en positiv påvirkning.

Det kan også være vanskelig å dele med de andre i teamet dersom man er redd for å oppfattes som negativ, noe D7 viste til ved spørsmål om hvorfor det var ubehagelig å dele: *«Det er ikke noe man vanligvis reflekterer over, så det føltes litt kleint. Spesielt fordi det er alltid ting som «går på nervene». Det er vanskelig å uttrykke det uten at det kan virke negativt»* (D7). Her gjør psykologisk trygghet seg gjeldende, og ved en høyere grad av psykologisk trygghet ville frykt for negative konsekvenser ikke vært like sentral. Dette kunne ha ført til at deltakeren hadde vært mer komfortabel med å dele om seg selv, og derav fått et større utbytte av Start Smart.

En viktig forutsetning for en trygg og god gjennomføring er hvordan deltakerne samhandler med hverandre, og hvordan atmosfæren i rommet er. Vi finner at fasilitatorene ofte jobber aktivt med å tilrettelegge for en god atmosfære: *«Jeg er veldig opptatt av at folk skal føle seg trygge i et team, og da prøver jeg å bruke aktivt kroppsspråk, lytte godt og kanskje være litt personlig selv når det er nødvendig. Når jeg fasiliterer, prøver jeg å skape en atmosfære der folk føler at de kan bidra uten å bli dømt. (...) Jeg prøver alltid å være bevisst på hvordan jeg åpner opp for deltakelse, og gir rom for at alle skal kunne bidra»* (F1). Gjennom bevisst arbeid med kroppsspråk og atmosfære kan fasilitatoren skape et ytringsklima som fremmer psykologisk trygghet og åpenhet, for å påvirke opplevelsen av Start Smart. Verdien av å sørge for at alle deltakerne føler seg trygge støttes også av en annen fasilitator: *«Det er viktig å skape en arena hvor alle føler at deres innspill er verdifulle (...)»* (F6).

Hvordan graden av psykologisk trygghet påvirker åpenheten i teamet reflekterte F2 rundt. Denne fasilitatoren gjennomførte Start Smart i oppstartsfasen av et nytt team hvor flere deltakere var tilbakeholdne med å dele i teamet. Ved neste gjennomføring av Start Smart opplevde hen at teamet hadde fått bygget gode relasjoner og hadde en høyere grad av psykologisk trygghet, noe som påvirket åpenheten: *«(...) det var en interessant opplevelse da jeg var ny i et team. Første gangen vi gjennomførte Start Smart var det ganske høflig og ikke særlig sårbart. Etter fire måneder, da vi hadde blitt bedre kjent, var det en helt annen dynamikk – da var det full sårbarhet. Det var en fantastisk utvikling å se»* (F2). Dette understreker betydningen av psykologisk trygghet for å fremme åpenhet i diskusjonene, og viser til hvordan psykologisk trygghet er en faktor for teamets utbytte.

Deltakerne trekker frem at dersom man forstår hensikten med øvelsene så er man i større grad villig til å dele. Derfor ser vi at flere deltakere velger å dele åpent, til tross for at det kan være ubehagelig. Disse deltakerne velger derfor å sette teamets nytte foran sitt eget ubehag: *«Det kan føles som skryt å fremheve hva man er god på, og det kan være*

ubehagelig å påpeke sine svakheter. Men med det formålet vi hadde – å bli bedre sammen – følte jeg meg tryggere på å dele det, og å be om tilbakemeldinger på det jeg trenger å bli bedre på. Jeg opplevde at det var veldig trygt å presentere det fordi vi var der for å hjelpe hverandre til å utvikle oss» (D6). Dette illustrerer hvordan man gjennom åpenhet kan fremme ytterligere psykologisk trygghet i teamet, men at det er viktig at deltakerne forstår hensikten med verktøyet for å være villige til å dele.

Tilsvarende beskriver DF2 fra en fasilitator sitt perspektiv hvordan deltakerne forstår at de er der for å hjelpe hverandre og teamet, altså at deltakerne har et felles formål med Start Smart. Det å stå i noe ubehagelig sammen styrker teamet, og kan øke både tilliten til prosessen og den psykologiske tryggheten. Dette virker som en motiverende faktor til tross for ubehaget: *«Jeg tror nok folk deler mer fordi de ser verdien av det for samarbeidet, mer enn bare på grunn av personlige relasjoner. Det blir litt som å gi hele prosessen en sjanse, selv om det kan være ubehagelig. Alle ønsket å dele for å gjøre samarbeidet bedre, så jeg tror det var det som motiverte folk» (DF2).* Samlet har vi sett hvordan graden av psykologisk trygghet i teamet påvirker hvor mye teamet engasjerer seg og deler i diskusjonene, men at også gjennom nettopp disse strukturerte samtalene kan teamet bygge psykologisk trygghet sammen.

4.2.3 Psykologisk trygghet i nye og etablerte team

Start Smart kan gjennomføres både i et teams oppstartsfasen og som en restart for et etablert team. Psykologisk trygghet er noe som bygges over tid, og det er derfor interessant å se nærmere på hvordan nye og etablerte team opplever Start Smart, ettersom vi ser at psykologisk trygghet påvirker opplevelsen med verktøyet. Etablerte team som har bygget en relasjon over tid kan derfor ha lettere for å dele åpent med hverandre fordi de har en høyere grad av psykologisk trygghet, enn nye team uten etablerte relasjoner.

Informant DF1 hadde erfaring med å gjennomføre Start Smart i et team med etablerte relasjoner hvor hen følte seg trygg, og i et helt ukjent team som hen ikke hadde noen relasjoner til. På spørsmål om hvordan de to situasjonene opplevdes svarte DF1:

«Jeg har deltatt i dette to ganger, første gang med mitt team her, hvor jeg kjente alle fra før. Den gangen var det en veldig positiv opplevelse, da vi var i et trygt rom hvor vi kunne dele det som var utfordrende og være sårbare. Vi fulgte rollebeskrivelsene og det følte veldig fint. Den andre gangen var under [situasjon], hvor vi ble delt inn i grupper på første [dag]. Jeg kjente ingen, og ble satt sammen med tre personer jeg ikke hadde møtt før. Her var det mer en improvisert setting, og det var vanskeligere. Å bruke Start Smart i en gruppe med folk jeg ikke kjente, følte mer utfordrende. Nå, med teamet mitt, er jeg tryggere, og det har gjort opplevelsen mye lettere» (DF1).

Basert på dette finner vi at det er mer utfordrende å dele med en ukjent gruppe. Dette er naturlig ettersom det oppleves mer utrygt, og medlemmene har en lavere grad av psykologisk trygghet. Utover dette, illustrerer også D4 hvordan det er enklere å åpne seg dersom relasjonene og den psykologiske tryggheten i teamet er sterkere:

«Første gang, da jeg gjennomførte det med et større team, var vi åtte til ti personer som ikke kjente hverandre så godt. Det gjorde at noen var mer tilbakeholdne med hva de delte, særlig når det kom til de mer personlige temaene, som å diskutere svakheter eller sårbare områder. Det er forståelig, for slike samtaler kan være utfordrende når man ikke kjenner de andre i rommet så godt. Den andre gangen var situasjonen annerledes. Vi var bare fire i ledergruppen, og det var en tryggere atmosfære. Vi kjente hverandre bedre, og det var lettere å åpne seg og dele mer personlig informasjon. Det var en mye dypere og mer meningsfull gjennomgang» (D4).

Start Smart er et verktøy som gjerne brukes i oppstartsfasen i team for å få en god start, og derfor er det viktig å være bevisst at usikre relasjoner og lavt nivå av psykologisk trygghet kan påvirke hvor mye deltakerne velger å dele. Gjennom å aktivt jobbe med den psykologiske tryggheten både i forkant og under gjennomføringen kan det gjøre at de ulike deltakerne føler seg mer komfortable med å dele, noe som er avgjørende for utbyttet av verktøyet. Til tross for at det kan føles mer ubehagelig å dele om seg selv i et team med lavere psykologisk trygghet, er det funn som tyder på at nettopp disse teamene kan ha mest verdi av det. Gjennom Start Smart kan man tidligere avklare og etablere relasjoner enn ellers, noe D3 påpeker, ved at verktøyet kunne vært mer nyttig i oppstartsfasen: *«Start Smart bidro også til å diskutere arbeidsform og tydeliggjøre spilleregler, men jeg tror verktøyet kunne hatt større effekt hvis vi hadde vært et nytt team som ikke kjente hverandre fra før. Det er en god "crash course" i å bli kjent og bygge bånd» (D3).*

Som vi ser fra datamaterialet er det viktig å dele åpent når man gjennomfører Start Smart, og det oppleves som både sårbart og ubehagelig. Dette ubehaget gjør seg spesielt gjeldende i nyere team hvor den psykologiske tryggheten er lavere. Her kan fasilitatoren ha en nøkkelrolle i å forberede teamet før Start Smart samt påvirke dynamikken underveis i workshopen. Team som opplever at alle bidrar inn i diskusjonene får størst utbytte av verktøyet, og som illustrert gjennom flere eksempler, er psykologisk trygghet avgjørende for å få gode og ærlige diskusjoner. Vi ser likevel at teamet kan gjennom Start Smart jobbe sammen for å utvikle psykologisk trygghet i teamet.

4.2.4 Start Smart fremmer psykologisk trygghet

Vi ser at psykologisk trygghet er avgjørende når team benytter seg av Start Smart og påvirker hvordan verktøyet oppleves gjennom hele prosessen. Vi ser at team som våger å

være ærlige opplever gode effekter, og kan i stor grad styrke teamets psykologiske trygghet. Gjennom Start Smart får man en strukturert diskusjon for hvordan teamet skal jobbe sammen, samt hva hver enkelt trenger for å lykkes. Dette skaper økt forståelse for de øvrige medlemmene, samt avklarer usikkerhetsmomenter. Ved å fjerne usikkerhetsmomentet fra teamets hverdag kan den psykologiske tryggheten styrkes, slik som beskrevet av DF2: *«Jeg har personlig opplevd at diskusjonen i Start Smart har bidratt til å øke den psykologiske tryggheten i teamet vårt, ettersom vi ble mer bevisste på hva vi kan forvente av hverandre, både når det gjelder arbeidsstil og kommunikasjon. (...) Det kan også være lettere å være åpen når man føler at man kan være ærlig uten at det blir tolket feil»* (DF2).

At teamet får en «økt forståelse» for hverandre er et gjentakende moment i datamaterialet. Dette er forståelse både i form av at man forstår hva som trengs for å jobbe sammen, og forståelse for hvorfor teammedlemmene opptrer som de gjør. På denne måten opplever teamet en utvikling på både det praktiske og personlige plan. Hvordan Start Smart har økt tryggheten i teamet beskrives av flere deltakere: *«Jeg vet nå hva som er spillereglene, og det gir meg en følelse av trygghet, fordi jeg kan unngå å trække på andres tær»* (D8). Videre utdyper en deltaker fra et annet team:

«Når det gjelder psykologisk trygghet, har jeg personlig opplevd en positiv endring. Personlige bruksanvisninger har vært en avgjørende del av dette for meg. I et tilfelle med en kollega som jeg tidligere syntes var vanskelig å forstå, skjønte jeg gjennom kontrakten at hen bare likte å utfordre folk for å bli inspirert av dyktige diskusjoner. Det ga meg trygghet til å håndtere slike situasjoner bedre. I teamet vårt hadde vi avtalt at det var lov å stille dumme spørsmål og avbryte, noe som bidro til en tryggere arbeidsatmosfære» (D6).

Vi finner derfor at ærlig informasjonsdeling på en strukturert måte hvor teamet får økt forståelse for hverandre, øker teamets psykologiske trygghet. Ved å ha klare spilleregler og forventninger til hverandre er ikke teammedlemmene lenger usikre på hva teamets normer er. På denne måten kan Start Smart brukes som et verktøy for å fremme psykologisk trygghet gjennom at deltakerne uttrykker sine behov: *«Jeg synes også Start Smart er et verktøy som fremmer psykologisk trygghet i teamet. Når folk deler personlig informasjon på en strukturert måte, kan det bidra til å bygge tillit og forståelse på tvers av teammedlemmene»* (F4).

D2, fra casebedrift 1, beskriver teamets utvikling etter gjennomføring av Start Smart slik: *«Jeg opplever at vi har hatt en svært positiv utvikling. Teamet har blitt mer sammensveiset og robust, noe som har skapt en tryggere atmosfære. Dette gjør at vi kan støtte hverandre når det er behov for det»* (D2). Videre utdyper D2 med: *«Når alle forplikter seg til en teamkontrakt, skaper det en psykologisk effekt som får folk til å ville holde løftene sine. Det*

handler om å stole på hverandre i teamet, på samme måte som i et militært team. Når vi står sammen, er vi sterke og kan løse utfordringer på en mer praktisk måte» (D2). Start Smart kan derfor være med på å skape en psykologisk kontrakt i tillegg til den fysiske teamkontrakten som teamet utarbeider i Start Smart. Denne psykologiske kontrakten virker som en forpliktelse til å etterleve det teamet har blitt enige om i workshopen.

Nettopp hvorfor flere team opplever en positiv utvikling i teamets psykologiske trygghet peker F4 på at handler om at teamet har delt åpent og sårbart om seg selv: *«Du blir sårbar, men jeg mener det er en viktig del av prosessen. Det bidrar til psykologisk trygghet, for hvis du tør å være sårbar i et team, åpner det for at du kan være sårbar på andre måter senere også. Dette bygger en sterkere og mer åpen kommunikasjon i teamet» (F4). Også DF1 trekker frem åpenhet som en avgjørende faktor for utvikling: «Jeg føler at vi har blitt mer åpne med hverandre, og at det er lettere å dele både utfordringer og sårbarheter, noe som er avgjørende for å bygge psykologisk trygghet» (DF1).*

Start Smart oppleves å styrke den psykologiske tryggheten i team gjennom strukturerte samtaler rundt teamets samarbeid. I Start Smart får teamene avklart forventninger til hverandre, og presisert hvilke individuelle behov de har for at teamarbeidet skal bli vellykket. Det er derfor viktig at alle medlemmene tør å dele gjennom å være både ærlige og sårbare for best effekt. Totalt gir disse strukturerte samtalene en økt forståelse for teamets øvrige medlemmer, og deltakerne opplever det som en tryggere atmosfære når de vet hvilke spilleregler og normer de skal forholde seg til. Samlet gir dette en opplevelse av økt psykologisk trygghet i teamet etter gjennomføringen av Start Smart, noe som bidrar til en positiv opplevelse av verktøyet.

4.2.5 Et dilemma tilknyttet psykologisk trygghet

Vi ser at Start Smart kan bidra til å fremme psykologisk trygghet, men samtidig er det viktig å anerkjenne et potensielt dilemma knyttet til bruken av Start Smart; for å få maksimalt utbytte av prosessen kreves det en viss grad av psykologisk trygghet allerede i forkant. Verktøyet ser ut til å kunne bygge en viss trygghet underveis, men man kan spørre seg om effekten ville vært enda større dersom teamet først hadde arbeidet med å etablere et grunnlag for trygghet på andre måter. Betydningen av psykologisk trygghet i forkant understrekes av flere informanter, og vi ser det også blant teamene som benyttet Start Smart i oppstartsfasen. Dette reiser interessante spørsmål om hvordan man best kan forberede team på en prosess som Start Smart, spesielt dersom teamet i utgangspunktet har lav grad av trygghet. Dette blir ekstra aktuelt ettersom Start Smart ofte benyttes i team sin oppstartsfase, og vi ser fra funnene at etablerte team med etablerte relasjoner og høyere psykologisk trygghet finner det enklere å benytte Start Smart enn nyere team.

For eksempel kan det være verdifullt å innlede med enkle aktiviteter som bygger tillit, slik som uformelle samtaler, refleksjonsøvelser eller lettere teambyggingsaktiviteter. Disse kan bidra til å skape en grunnleggende trygghet som gjør det enklere for teammedlemmene å delta åpent og sårbart i en strukturert prosess som Start Smart. I team der det allerede eksisterer en viss grad av psykologisk trygghet, kan man se at prosessen har en sterk effekt på å styrke den psykologiske tryggheten ytterligere. Men for team med lavere grad av psykologisk trygghet, kan det være behov for en mer gradvis tilnærming til verktøyet før Start Smart tas i bruk.

Denne refleksjonen viser viktigheten av å tilpasse verktøyet og prosesser til teamets utgangspunkt og behov. Ved å kombinere Start Smart med tiltak som fremmer grunnleggende trygghet i forkant, kan teamets utviklingsprosess optimaliseres. Dette gjør det mulig å skape en mer robust og sammensveiset gruppe, der alle medlemmene føler seg trygge til å bidra og samarbeide på best mulig måte. Samtidig understreker funnene hvor sentralt psykologisk trygghet er, både som en forutsetning og som en effekt av bruken av teamverktøyet Start Smart.

4.3 Forberedelser

Vi finner at forberedelser er en nøkkel til vellykket gjennomføring av Start Smart, men vi ser at dette ofte blir undervurdert i praksis. Selv om forberedelsene kan fremstå som enkle på papiret, kan det være utfordrende å prioritere dem i en hektisk arbeidshverdag, spesielt dersom Start Smart oppleves som mindre relevant. Våre funn viser at manglende forberedelser kan føre til redusert verdiskaping og lavere grad av utvikling i teamene. Det er flere av informantene som rapporterer om mangelfull informasjonsdeling før økten. Vi finner at dette har ført til redusert engasjement blant teammedlemmene, samtidig som det har påvirket deres evne til å bidra effektivt under selve økten. Dette understreker at kvaliteten på forberedelsene ikke bare påvirker enkeltindividene som ikke har forberedt seg, men også teamets samlede dynamikk. Fasilitator fra casebedrift 1 kommenterte dette: *«Forberedelse på forkant er viktig for at deltakerne skal forstå hva som forventes. Det er også viktig at teamet vet hva de går til, spesielt med personlige bruksanvisninger, som kan være litt ubehagelige å dele. Alle bør være på samme nivå når de deler, så det ikke blir ubehagelig»* (F1).

Basert på datamaterialet har vi identifisert at en av faktorene for en vellykket Start Smart-økt ligger i hvordan informasjonen deles i forkant, samt i oppfølgingen av deltakerne gjennom forberedelsesfasen. En bevisst tilnærming til kommunikasjon og informasjonsdeling kan ha en direkte innvirkning både på deltakernes opplevelse av prosessen og på de resultatene som oppnås. Det er i tillegg flere underliggende faktorer som påvir-

ker forberedelsesfasens effektivitet, som fremhever kompleksiteten i forberedelsesarbeidet. Dette viser hvordan både organisatoriske og individuelle forhold spiller en viktig rolle i kvaliteten på forberedelsene og følgelig utbyttet av workshopen.

4.3.1 Informasjon alene strekker ikke til

Start Smart tilbyr lett tilgjengelige og gratis ressurser, noe som skulle tilsi at de nødvendige forberedelsene er enkle å gjennomføre. Likevel viser våre funn at flere informanter opplever å møte opp til workshopen uten å føle seg tilstrekkelig forberedt. Dermed oppstår det interessante spørsmål rundt hvorfor dette hender, til tross for det omfattende ressursmaterialet deltakerne har tilgang til. Det er derfor spesielt interessant at datamaterialet vårt antyder at samtlige deltakere har mottatt ressurser i forkant, men flere benytter seg ikke av dem. Grunnen til dette er ofte at informasjonen ikke er formidlet på en god nok måte eller at informasjonen ikke forstås av deltaker. Uklar eller utilstrekkelig informasjon fører altså til uforberedte deltakere, som igjen kan føre til lavere engasjement og redusert utbytte av økten.

For å videre tydeliggjøre dette kan D9, fra casebedrift 3, brukes som eksempel. Dette er en deltaker som har mottatt informasjon i forkant av økten, men opplever likevel usikkerhet og forvirring: «*Vi fikk bare beskjed om å lage en teamkontrakt, så jeg visste ikke helt hva vi skulle gjøre eller hvorfor vi skulle gjøre det*» (D9). Sitatet illustrerer hvordan manglende forståelse eller oppfølging av informasjon bidrar til at teammedlemmer føler seg uforberedt. I dette tilfellet finner vi at mangelen på forberedelser trolig skyldes lav prioritering fra deltaker sin side, som videre antyder at deltaker ikke har benyttet seg av ressursene Start Smart tilbyr. Selv om man gjerne antar at én deltakers manglende forberedelser har begrenset innvirkning på økten som helhet, viser våre data at konsekvensene ofte er mer omfattende enn forventet. Dette kommer tydelig til uttrykk gjennom at uforberedte deltakeres bidrar til forsinkelser og forstyrrelser, som bryter flyten og svekker øktens kvalitet. Dette påvirker både individets og teamets samlede utbytte negativt.

Videre avdekker datamaterialet en gjennomgående mangel på oppfølging fra teamleder og/eller fasilitator i forkant av gjennomføringen, til tross for at flere fasilitatorer vi har intervjuet er fullt klar over de utfordringene dette medfører. F1 illustrerer dette med et eksempel fra egen erfaring: «*Det har vært tilfeller hvor noen medlemmer ikke har vært forberedt på hva som skulle skje, og det kan skape utfordringer. Jeg har opplevd at noen rett og slett har valgt å trekke seg ut, som i en stor prosjektgruppe, der en person forlot øvelsen fordi hen ikke ønsket å delta. Selv om det ikke nødvendigvis ødela for teamet, så påvirket det likevel gruppedynamikken*» (F1). Datamaterialet viser altså at de ulike fasilitatorene i studiens casebedrifter ikke har forsikret seg om at teammedlemmene har

mottatt, forstått eller anvendt tildelt informasjon. Den manglende oppfølgingen kan ofte resultere i at forberedelsene blir neglisjert, noe som tydeliggjør viktigheten av en mer aktiv tilnærming enn kun å distribuere informasjon via e-post eller kanaler som Microsoft Teams.

For å ytterligere understreke betydningen av optimal forberedelse, ønsker vi å fremheve en hendelse fra vår observasjon av casebedrift 1 sin gjennomføring av Start Smart. I løpet av økten ble det tydelig at én av deltakerne ikke hadde lagt ned samme innsats i forberedelsene som resten av teamet. Selv om vi ikke har intervjuet dette teammedlemmet og dermed mangler innsikt i vedkommendes forberedelser og øvrig bakgrunn, vurderer vi det som relevant å gjengi hendelsen. Vi antar at dette kan være en typisk utfordring for flere team som benytter Start Smart. Den aktuelle deltakeren hadde ikke forberedt seg tilstrekkelig, blant annet ved å unnlate å fylle ut sin personlige bruksanvisning på forhånd. Dette resulterte i at deltakeren måtte fylle ut bruksanvisningen samtidig som de andre i teamet fremførte sine egne. Vi observerte at dette skapte forstyrrelser i teamet og at deltakeren ikke fikk med seg de andres bidrag. Som en naturlig konsekvens ble vedkommendes bidrag oppfattet som mindre seriøst og gjennomarbeidet, noe som ytterligere svekket både det individuelle utbyttet og teamets samlede opplevelse av økten. En av de andre deltakerne i casebedrift 1, som vi har intervjuet, reflekterte over situasjoner som dette: *«Slike småting er det alltid viktig å være forberedt på, men det handler også om at voksne mennesker må ta ansvar for sine egne oppgaver»*(D2).

Dette eksempelet illustrerer tydelig hvordan manglende forberedelse kan skape negative opplevelser og følelser blant deltakerne, som økt frustrasjon og redusert engasjement: *«For å lykkes med Smart Start, er det viktig å ha visse elementer på plass. Hvis man ikke får dette, kan det lett bli en negativ opplevelse, og man får ikke den fulle forståelsen av hva Smart Start kan tilby»* (F3). Slike opplevelser kan også bidra til å etablere en norm om at forberedelser ikke er nødvendige, og skape et inntrykk av at teamaktiviteter er ineffektive og unødvendige tidstyver. Dette kan ytterligere svekke motivasjonen for å engasjere seg i fremtidige oppgaver.

For å videre understreke betydningen av grundige forberedelser, vil vi også fremheve et eksempel fra casebedrift 2. Dette teamet, som beskrevet i delkapittel 4.1.2, består av ledere med tidligere erfaring med Start Smart. Til tross for sin erfaring valgte teamet å prioritere forberedelser, da de har erkjent verdien av dette og hvordan det bidrar til å maksimere utbyttet av økten. Dette eksempelet utfordrer antakelsen om at forkunnskaper reduserer behovet for forberedelse. Faktisk var dette det eneste teamet der alle møtte godt forberedt, og disse forberedelsene resulterte i en effektiv og produktiv workshop. Denne positive opplevelsen fikk en deltaker i lederteamet til å reflektere over en tidligere Start Smart-økt: *«Når jeg første gang gjennomførte Start Smart i teamet mitt, informerte jeg*

dem på forhånd, men jeg innså at jeg kanskje burde ha brukt mer tid på å forberede dem. Jeg ga dem ressurser og materialer, men vi hadde ikke egne møter før opplegget startet. I ettertid ser jeg at jeg burde ha vært mer på, og kanskje minnet folk på å forberede seg i god tid. Det ville ha hjulpet oss med å få mer ut av økten» (D6). Deltakeren erkjenner derfor verdien av gode forberedelser, og understreker samtidig betydningen av at teamleder eller fasilitator aktivt følger opp og støtter teammedlemmene i denne prosessen.

Tydlig kommunikasjon og oppfølging av teammedlemmene i forberedelsesfasen, er noe vi ser flere av fasilitatorene nevner som viktig: *«Jeg bruker ganske mye tid på å forberede teamene før økten. Jeg forklarer hvorfor aktiviteten er viktig, og jeg har gjerne en ekstra samtale med de som kan ha mest motstand mot å delta, for å så noen frø om hvorfor det er verdifullt. Jo mer jeg jobber med teamutvikling, jo mer har jeg innsett at forberedelser er nøkkelen. Når folk er godt informert og forberedt, blir gjennomføringen og resultatene mye bedre» (F2).* Det er derfor påfallende at vi ikke finner noen indikasjoner på at fasilitatorene har fulgt opp teamene i forberedelsesprosessen utover å distribuere informasjon, ettersom vi ser at teamene kan ha utbytte av dette.

Oppsummert tyder funnene våre på at en strategisk tilnærming til forberedelser kan ha en positiv effekt på både gjennomføringen og utbyttet av Start Smart. Det er sjeldent mangel på informasjon, problemet bunner heller i hvordan informasjonen er formidlet og fulgt opp. Vi ser derfor at det er en balanse mellom et behov for at deltakerne får tydeligere oppfølging i forkant, og at deltakerne selv må ta ansvar for å sette seg inn i informasjonen. Uten tilstrekkelig oppfølging kan viktig informasjon bli oversett, som igjen kan føre til ulik grad av forberedelser blant deltakerne. Dette kan svekke opplevelsen av økten og teamets helhetlige utbytte.

4.4 Oppfølging

Vi ser at team kan ha en god opplevelse med Start Smart, men at effekten av økten i stor grad også påvirkes av oppfølgingen i etterkant. Våre funn viser at mange team har vansker med å sette av tid til å fullføre økten ordentlig, noe som ofte fører til uavklarte punkter og forvirring blant deltakerne. Samtlige team i studien fremhever oppfølging som avgjørende for varig verdi. Flere informanter rapporterer om at manglende oppfølging reduserer verdien av workshopen, selv med en dyktig fasilitator og god gjennomføring. Dermed er oppfølging ikke bare en anbefaling, men en nødvendighet for å sikre langsiktige gevinster. Dette kapitlet utforsker informantenes erfaringer med oppfølging, eller mangelen på det, og hvilken betydning det har for utbyttet av Start Smart.

4.4.1 Team etterlyser oppfølging

Våre data avdekker at mange team opplever at det ikke settes av tilstrekkelig tid til å gjennomføre hele Start Smart-økten. Denne opplevelsen kan tilskrives en kombinasjon av mangelfulle prioriteringer og begrensede ressurser, men vi ser også at det kan komme av at teamene ikke justerer tidsrammen slik anbefalt etter teamstørrelsen. Selv om Start Smart-økten på papiret gir en strukturert tilnærming til teamutvikling, er en enkelt økt muligens ikke tilstrekkelig for å skape varige endringer. Mange av våre informanter fremhever at oppfølging er avgjørende for å bearbeide og videreutvikle innsiktene fra økten. Dette behovet ble tydelig beskrevet av en deltaker fra casebedrift 1, som uttrykte følgende: *«Fasilitator påpekte også at vi ikke ville bli helt ferdige der og da, og at det er viktig å følge opp internt. Det har vi ennå ikke gjort, men det står på agendaen»* (D1).

Dette utsagnet illustrerer en svært vanlig utfordring i mange team. Selv etter en vellykket Start Smart-økt kan det gjenstå flere uavklarte punkter som krever videre bearbeidelse, ofte fordi den avsatte tiden ikke har vært tilstrekkelig. I dette tilfellet påpekte fasilitatoren behovet for oppfølging, men teamet uttrykte usikkerhet knyttet til når, hvordan og hvem som skulle ta ansvar for dette. Den samme deltakeren understreket videre betydningen av oppfølging ved å påpeke behovet for å prioritere og tydeliggjøre teamets videre arbeid: *«Ja, som nevnt tidligere trenger vi å prioritere hva som faktisk er viktig. Vi må følge opp hva vi snakket om og vurdere hvordan det skal påvirke måten vi samarbeider på»* (D1). Funnene viser at casebedrift 1 har flere uavklarte punkter som krever oppfølging, inkludert konkretisering av spilleregler, og prioritering av mål og tiltak. Selv i casebedrift 2, den mest vellykkede gjennomføringen, understrekes behovet for å bygge videre på det påbegynte arbeidet. En av deltakerne i teamet uttrykte det slik: *«Selv etter at diskusjonene var avsluttet, var det elementer som trengte avklaring»* (D6).

Det er også viktig å understreke at oppfølging ikke bare handler om å implementere det som ble diskutert under økten, men om å skape rom for videre avklaringer og kontinuerlig utvikling. Dette er spesielt relevant for team som står overfor komplekse utfordringer eller gjennomgår betydelige endringer. En av fasilitatorene vi intervjuet beskrev dette slik: *«Ved å jevnlig gjennomgå læringsprosessen og kontinuerlig forbedre samarbeidspraksisen, får teamet også ansvar for å sikre at deres arbeidsprosesser fungerer godt»* (F5). Dette understreker at ansvaret for oppfølging ikke utelukkende hviler på fasilitatoren. Det er også et kollektivt ansvar blant teammedlemmene, der hver enkelt har en viktig rolle i å sikre at arbeidsprosessene fungerer effektivt. Oppfølging bidrar til å opprettholde teamets fokus på felles mål og arbeidsformer, samtidig som det gir nødvendig fleksibilitet til å håndtere nye utfordringer.

4.4.2 Konsekvenser av manglende oppfølging

Våre funn tyder på at det kan ha større negative effekter å gjennomføre en Start Smart-økt uten påfølgende oppfølging, enn å la være å gjennomføre økten i det hele tatt. Når oppfølging uteblir, kan teamet miste verdien av arbeidet som ble gjort under økten, og det kan til og med oppstå en negativ effekt på teamets motivasjon. Fasilitatoren fra casebedrift 3 delte sine refleksjoner rundt dette:

«Start Smart er for meg bare starten. Det er mange oppfølgingspunkter som må tas tak i etterpå. Hvis det ikke gjøres, kan det faktisk ha en negativ effekt på teamet. Jeg har hørt at et team som ikke fikk oppfølging etter Start Smart, spurte: "Hvorfor gjorde vi dette hvis ingenting blir fulgt opp?" Jeg måtte ta en prat med lederen og forklare at manglende oppfølging kan føre til at teamet faktisk blir svakere. Hvis folk føler at innsatsen ikke fører til noe, kan det demotivere dem» (F2).

Denne fasilitatoren har over tid erfart hvor avgjørende oppfølging er for å sikre varig verdi av en Start Smart-økt. Det at diskusjonspunktene og enighetene ikke blir fulgt opp i etterkant, kan anses som et brudd på den psykologiske kontrakten som teamet danner under Start Smart. Som kjent fra eksisterende litteratur kan dette ha svært negative konsekvenser for teamet, i tråd med hva F2 har observert. I tillegg kan manglende oppfølging medføre at viktige innsikter og diskusjoner fra økten enten blir glemt eller ignorert, noe som ytterligere reduserer verdien av arbeidet. Dette ble særlig tydelig i flere av casebedriftene vi undersøkte. En deltaker fra casebedrift 1 oppsummerte dette kort: *«Det gir mer verdi hvis det ikke bare blir noe vi legger bort og glemmer» (D3).* Uten oppfølging risikerer teamet å falle tilbake til tidligere arbeidsmønstre, der eksisterende utfordringer forblir uløste. Dette er spesielt problematisk dersom teamet har brukt tid på å identifisere og diskutere problemer de opplever som viktige, men som ikke blir fulgt opp i etterkant. Når slike utfordringer ikke tas på alvor, kan det skape en følelse av at teammedlemmenes innspill og bekymringer ikke blir verdsatt. Dette kan resultere i stagnasjon, der teamet fortsetter i gamle spor uten å oppnå en reell utvikling i teamdynamikken.

Tabell 4 oppsummerer hva team som følger opp Start Smart og de som ikke gjør det kan oppleve i etterkant. Den bygger på en tolkning av datamaterialet, og gjenspeiler felles gjentakende trekk i informantenes erfaringer, uten å være direkte sitater.

Manglende oppfølging	God oppfølging
Motløshet	Forbedret samarbeid
Stagnasjon	Varige resultater
Svekket trygghet	Økt trygghet

Tabell 4: Sammenligning av oppfølgingsutfall

4.4.3 Ansvarspulverisering

For å sikre en vellykket oppfølging etter en Start Smart-økt, er det avgjørende at noen tar ansvar for å lede prosessen. Våre funn viser imidlertid at dette ofte er enklere sagt enn gjort, da spørsmålet om hvem som faktisk har ansvaret fremstår som en betydelig utfordring: «*Jeg tror folk trodde at andre skulle ta ansvar for oppfølgingen*» (D8). Denne uklarheten rundt ansvarsfordeling ser ut til å være en av hovedårsakene til at oppfølgingen ofte uteblir. Dette skaper et vakuum der ingen tar eierskap til oppgaven med å følge opp resultatene fra økten, noe som gjør det vanskelig å integrere tiltakene i teamets arbeidshverdag. Med andre ord kan det oppstå ansvarspulverisering i gruppen. For å unngå dette er det avgjørende å prioritere etableringen av klare ansvarsområder allerede underveis i Start Smart-økten.

I datamateriale fremkommer det en tydelig forventning om at det er fasilitator som bør ha ansvaret for oppfølgingen: «*Jeg hadde forventet at fasilitator skulle ta ansvar for oppfølgingen (...)*» (D10). Det fremstår som naturlig at deltakerne antar at ansvaret ligger hos fasilitatoren, ettersom det er fasilitatoren som har ledet og styrt workshopen. Likevel er dette ikke alltid like rett frem, spesielt i team som har hatt en ekstern fasilitator. Hvis den eksterne fasilitatoren har en sterkere tilknytning til virksomheten, for eksempel ved å være ansatt i en annen avdeling, vil dette ofte ha mindre betydning. Derimot, hvis fasilitatoren er en ekstern konsulent, kan det være urealistisk å forvente at vedkommende har tid og ressurser til å følge opp teamet videre. Dette indikerer at fasilitatoren ikke alltid har mulighet til å påta seg ansvaret for oppfølging, og at det derfor må overføres til en annen i teamet.

Følgelig viser funnene våre en tydelig tendens til at også teamlederen oppfattes som ansvarlig. D10 fortsetter å dele sine tanker: «*(...) da det ikke skjedde, håpet jeg at teamlederen vår skulle ta tak i det*» (D10). Dette viser D10 sin oppfatning av ansvarshierarkiet. Siden fasilitatoren ikke tok ansvar, forventet vedkommende at teamlederen skulle gjøre det. Vi finner ingen indikasjon på at deltakerne selv har bidratt eller påtatt seg deler av ansvaret. I casebedrift 1 er det derimot en av deltakerne som har tatt initiativ til oppfølging, men vedkommende fraskriver seg samtidig ansvaret og overfører det tilbake til prosjektleder-

ren: «Jeg prøver å tydeliggjøre dette, men til syvende og sist er det [prosjektleder] som har ansvaret for oppfølgingen» (D1).

Basert på de ovennevnte funnene og eksemplene er det tydelig at det foreligger stor uklarhet rundt hvem som bør ha ansvaret for oppfølgingen. Denne uklarheten fører til at ingen tar ansvar, og at teammedlemmene i stedet peker på andre eller på teamet som helhet for at oppfølgingen ikke blir gjennomført. Vi ser at dette er et gjennomgående funn i hele datamaterialet, noe vi finner svært interessant ettersom Start Smart-metoden inneholder en utsjekk mot slutten av økten. Utsjekken er lagt opp for å avklare ansvarsområder og fungerer som en tilrettelagt arena der teamet kan løse usikkerheter og tydelig definere hvem som skal ha ansvaret for oppfølgingen. Det er derfor sannsynlig at minst to av de tre casebedriftene ikke har gjennomført denne utsjekken, og dermed har brukt verktøyet på en måte som avviker fra den tiltenkte metodikken.

Oppsummert viser våre funn at team ofte neglisjerer utsjekksøvelsen i Start Smart, noe som skaper betydelig usikkerhet rundt ansvarsfordelingen og hvem som skal følge opp teamet i etterkant. Dette kan føre til ansvarspulverisering, der ingen tar eierskap, og som et resultat blir teamet ikke fulgt opp. Manglende oppfølging gjør at teamet går glipp av verdifull innsikt fra workshopen, noe som kan føre til stagnasjon i teamutviklingen.

4.5 Fasilitatoren sin rolle

Ved gjennomføringen av Start Smart er alle deltakerne avgjørende for å skape en vellykket workshop. Likevel er det én rolle som fremstår som særlig viktig: fasilitatoren. Fasilitatoren veileder teamet gjennom verktøyet, sikrer at alt blir forstått og gjennomført riktig, holder kontroll på tiden, og fungerer som ordstyrer under hele prosessen. I denne delen av oppgaven vil vi dykke dypere ned i fasilitatoren sin rolle, og de følgende delkapitlene vil undersøke fasilitatoren sin betydning for prosessen og verktøyets utbytte.

4.5.1 Tidsstyring

Vi finner at hvordan fasilitatorene bruker Start Smart tidvis avviker noe fra hvordan det er konstruert. Likevel er det et fleksibelt verktøy, hvor fasilitator står fritt til å vektlegge det som fremstår som mest nødvendig. To elementer som fasilitatorene trekker frem er hvordan tidsbruken og diskusjonsmomentene tilpasses. Start Smart har veiledende estimering av tidsbruk per diskusjonspunkt, men dette er beregnet for team på seks personer, noe som derfor ikke alltid overholdes. Dette er noe fasilitatoren til casebedrift 1 kjenner seg igjen i: «Og i utgangspunktet er det krevende å fasilitere en Start Smart-øvelse, spesielt med tanke på de korte tidsrammene vi har. Jeg har erfart at man må gjøre

justeringer både her og der for å få det til, men uten at det blir en hastverksøvelse, fordi det ikke gir en god opplevelse for teamet» (F1). Datamaterialet viser at det kan være krevende for fasilitatorer å holde seg innenfor tidsrammen som verktøyet har satt opp.

Våre funn indikerer at fasilitatorer derfor ofte tilpasser tidsbruken basert på hvilke diskusjonsmomenter som oppleves som mest relevante og nødvendige for teamet. Dette kan føre til at enkelte temaer får mer eller mindre tid enn anbefalt, ettersom vi finner at fasilitatorene heller «stjeler» tid fra de ulike diskusjonspunktene, enn å utvide den totale tidsrammen rundt workshopen. Dette understrekes av F1 sin refleksjon: *«Det er et nyttig verktøy, men man må være klar over at det kanskje ikke fungerer like bra for veldig store grupper. Jeg prøver å bruke en blanding av kortere og lengre versjoner av øvelsene, avhengig av gruppens størrelse og behov»* (F1). Dette tyder på at større team kan oppleve gjennomgangen av Start Smart som mindre verdifull dersom fasilitatoren ikke klarer å styre prosessen effektivt eller dersom tidsrammen ikke utvides. At fasilitatoren ikke utvider tiden i tråd med teamstørrelsen fremstår derfor som problematisk da det kan føre til at noen punkter ikke blir dekket på en tilstrekkelig måte. Dette kan gjøre at teamet går glipp av verdifulle diskusjoner og læring.

Problematisering omkring at fasilitatoren ikke bruker mer tid i tråd med antall deltakere, kan også skyldes begrensninger fra bedriften sin side. Vi finner at flere deltakere påpeker at tiden de bruker på verktøyet må stå i forhold til utbyttet: *«Jeg føler kanskje at vi brukte litt for mye tid i forhold til hva vi fikk ut av det. Det vi egentlig trenger er styring og konkrete mål, og det er kanskje en annen type workshop»* (D10). Samtidig trekker en annen deltaker frem at tidsbruken er en liten kostnad: *«Jeg mener at dette er blant de viktigste investeringene man kan gjøre for et team. En ekstra halvtime er ingenting hvis man ser på perspektivet at teamet skal jobbe sammen i ett til to år. Den lille tidsbruken er minimal i det store bildet»*(D2). Vi ser derfor at det er en avveining mellom ressurser og utbytte som påvirker hvorvidt deltakerne opplever Start Smart som verdifull.

Styring av tidsrammen er en utfordring ved gjennomføringen av Start Smart, og fasilitatoren er ansvarlig for tidsstyringen. Vi ser at fasilitatoren tilpasser gjennomføringen ved å prioritere de diskusjonene som teamet har størst behov for å avklare, fremfor å utvide tidsbruken. Likevel er det viktig at tidspresset i prosessen ikke går på bekostning av kvaliteten i diskusjonene for at gjennomføringen skal gi mest mulig nytte: *«Når man først setter i gang, synes jeg det er viktig å gjøre det ordentlig. Det haster ikke å komme gjennom alt på rekordtid, og det er mer givende å bruke den tiden som trengs»* (D2). Det fremstår dersom som mer hensiktsmessig for deltakernes utbytte av Start Smart å tilpasse tidsbruken etter teamstørrelsen, fremfor å prioritere mellom diskusjonspunkter.

4.5.2 Diskusjonsstyring

Vi finner at selve gjennomføringen av Start Smart varierer, men det er anbefalt at fasilitatoren legger opp til individuell refleksjon før deling i plenum. Dette er for å sikre at alle deltakerne blir hørt og for å unngå gruppetenking. Videre finner vi at ordstyringen gjør seg spesielt gjeldende dersom leder er til stede ved gjennomføringen av Start Smart, og da spesielt for å sikre at leder ikke påvirker resten av teamet.

F1 peker på hvordan diskusjonene struktureres og gjennomføres avhengig av teamstørrelse: *«Med et mindre team er det lettere å gå direkte fra individuelle refleksjoner til plenumsdiskusjoner, men med et større team ville jeg brukt mer tid på grupperom, hvor folk kan diskutere i mindre grupper før de deler i plenum. Dette gir mer tid til de introverte, og sørger for at man ikke mister tid på å samle alle ideene. Tiden er alltid en utfordring, så man må balansere det godt»* (F1). Dermed ser vi at teamstørrelsen kan gjøre at fasilitator viker fra anbefalingen om individuell idémyldring for å få en mer effektiv gjennomgang. Herunder kan det igjen problematiseres hvorvidt det ikke er mer hensiktsmessig å utvide tidsrammen ved større team, fremfor å endre på strukturen i diskusjonen.

Gjennom individuelle refleksjoner unngår man gruppetenking, og som F4 påpeker er det som regel de samme personene som snakker i et team. Ved at fasilitatoren har et bevisst forhold til ordstyringen i teamet legger det til rette for at hele teamet kan ytre seg, og denne fasilitatoren følger aktivt guiden for fasilitering: *«Det er viktig at deltakerne får tid til å tenke før de deler. Når oppgavene er individuelle først, er det lettere for alle å delta. I møter med åpen deltakelse er det ofte de samme personene som snakker, så jeg prøver å legge til rette for at alle får tid til å reflektere først, før vi deler i plenum»* (F4). Dette understreker hvordan denne fasilitatoren velger å følge guiden for hvordan diskusjonen bør foregå, og at dette har god effekt på engasjementet.

Vi finner at spesielt dersom leder er til stede under Start Smart er ordstyringen viktig, og på spørsmål om leders tilstedeværelse svarer F2: *«Jeg har aldri opplevd at det har ført til noe negativt, men jeg er usikker på hvordan det kan oppleves av teamet, spesielt når ledere deler lite eller er mindre sårbare. Det kan gjøre de som deler mye, eller er mer åpne, usikre. Jeg har en følelse av at jeg selv kunne blitt usikker på det, og at andre kanskje ville tilpasse seg den holdningen. Det kan også gjøre at teammedlemmene tilpasser seg det ubevisst. Noen ganger er det jo lederens sårbarhet som setter tonen for teamet, og når de ikke deler, kan det gjøre at hele teamet blir mer tilbakeholdent. (...) Hvis lederen holder igjen, kan det føre til at teamet ikke får den samme opplevelsen (...)»* (F2).

Fasilitatoren oppfatter derfor lederen som et usikkerhetsmoment, som kan gjøre at del-

takerne ikke tørr å dele fritt, og her er derfor hvordan fasilitatoren styrer diskusjonen avgjørende for å sikre trygghet i rommet. En av informantene med lederstilling hadde en positiv opplevelse med hvordan fasilitatoren styrte ordet: *«Fasilitator sørget heldigvis for at andre fikk ordet først, slik at mine innspill kom til slutt. Det følte balansert og gjorde at alle kunne dele sine synspunkter»* (D1). Gjennom at fasilitatoren er bevisst de ulike rollene deltakerne innehar, og styrer diskusjonen deretter, legges det til rette for en åpen dialog i teamet, hvor man unngår at lederen påvirker de øvrige deltakerne.

4.5.3 Intern eller ekstern fasilitator

Gjennom forskningsprosessen har vi funnet at fasilitatoren enten er en ekstern eller intern part. Med en ekstern fasilitator menes en person som ikke er en del av teamet, mens en intern person tilhører teamet. En ekstern fasilitator kan derfor være hentet fra andre avdelinger i virksomheten, eller utenfra virksomheten. Vi finner at det er mye som tyder på at en ekstern fasilitator er mest hensiktsmessig av flere grunner. Først og fremst er en ekstern fasilitator en nøytral part som ikke er involvert i teamet, og som derfor gir en objektivitet til gjennomføringen. Dette bekrefter D3 som hadde en ekstern fasilitator: *«Jeg tror det er greit at fasilitatoren ikke er en del av teamet. Det gir en objektivitet som kan være nyttig»* (D3). Videre støtter DF2 dette synet: *«En ekstern fasilitator holder seg mer til metodikken, og det synes jeg er behagelig. Hvis det er en intern person i teamet, kan diskusjonen bli mer personlig, og det kan være vanskeligere å holde seg på sporet. Den eksterne fasilitatoren sørger for at man faktisk går videre og holder seg til planen»* (DF2).

Videre finner vi at den eksterne fasilitatoren i større grad har mulighet til å påvirke teamets atmosfære positivt, samt se de individuelle deltakerne. En ekstern fasilitator har ingen følelsesmessig tilknytning til teamet, noe som kan gjøre at det er enklere å åpne seg i diskusjonen ettersom det ikke er en relasjon mellom deltakerne og fasilitatoren. Dette beskriver F6: *«I vår erfaring kan eksterne fasilitatorer spille en stor rolle i å sette riktige rammer og gjøre deltakerne bevisste på hvordan de fremstår, både gjennom ord og kroppsspråk. Psykologisk trygghet kommer ikke bare av ord, men også av hvordan vi faktisk oppfører oss mot hverandre»* (F6). Dette funnet viser interessant nok at fasilitatoren som en tredjepart kan ha betydning for gruppens psykologiske trygghet. Gjennom objektivitet i prosessen kan en ekstern fasilitator virke som en tryggende part når teamet skal diskutere sårbare punkter.

Gjennomgående blant informantene trekkes det frem at en ekstern fasilitator i større grad holder seg objektiv til styringen av prosessen sammenlignet med en intern fasilitator, som gir både effektivitet og trygghet. I tillegg til at en ekstern fasilitator kan styre prosessen mer presist, viser funnene at det kan være enklere for en ekstern å bryte inn i konflikter:

«Jeg tror kanskje det kunne blitt mer strukturert, eller i det minste litt mer «formelt». Hvis vi hadde hatt en ekstern fasilitator, kan det ha vært lettere å håndtere eventuelle utfordringer som oppstår i gruppen» (D5). Igjen viser dette til hvordan fasilitatoren kan påvirke gruppens psykologiske trygghet, ettersom fasilitatoren fremstår som en trygghet dersom det skulle oppstå konflikter i teamet.

Til tross for at en større andel av informantene i studien ville foretrukket en ekstern fasilitator, er det én fasilitator som trekker frem at det kan være en fordel med en intern. Likevel er dette i stor grad knyttet til hvordan man som intern fasilitator kan påvirke teamet i forkant, samt følge det opp i etterkant. F2 forteller: «Når jeg kjenner teamet godt, kan jeg lett forberede meg ved å snakke med enkelte personer på forhånd for å avklare forventninger, eller hvis det er noen som trenger ekstra støtte. (...) Det er mye mer krevende, men også mer givende, fordi jeg kan følge opp kontinuerlig. Som ekstern fasilitator er det mer utfordrende å ikke kunne følge opp etterpå, og det kan være frustrerende å se at teamet ikke får den oppfølgingen de trenger » (F2).

Som tidligere beskrevet blant funnene våre er både forberedelse og oppfølging svært viktig for utbyttet av Start Smart. En intern fasilitator kan derfor i større grad ta ansvar for disse delene av Start Smart enn hva en ekstern fasilitator potensielt kan. Likevel er problemene tilknyttet forberedelse og oppfølging i stor grad knyttet til manglende ansvarsavklaring om hvem som faktisk skal ta tak i disse delene, slik som beskrevet i delkapittel 4.4.3. En ekstern fasilitator kan derfor også bidra inn i forberedelses- og oppfølgingsfasen forbundet med Start Smart, så lenge dette er avklart i forkant.

Det er derimot en rekke momenter som peker i retning av at det er en fordel med en ekstern fasilitator, og en klar hovedvekt av funnene tyder på at det er å foretrekke. En ekstern fasilitator har en objektiv tilnærming til prosessen, og har ikke en følelsesmessig tilknytning til teamet. Dette gjør at alle deltakerne stiller på lik linje, og man unngår en skjev maktfordeling. I tillegg kan en ekstern fasilitator legge til rette for en god atmosfære som sikrer at deltakerne kan dele og bidra inn i diskusjonen. Samlet gir dette en god styring ettersom fasilitatoren sitt fokus utelukkende er på å tilrettelegge prosessen, og en ekstern fasilitator ser ut til å være mest hensiktsmessig for å gi en god opplevelse av verktøyet.

4.5.4 Fasilitering i en dobbeltrolle

Dersom en person både fasiliterer workshopen og er deltaker samtidig, har personen en «dobbeltrolle». Dette innebærer også at fasilitatoren karakteriseres som intern. Flere av informantene i studien hadde erfaring med å bekle dobbeltrollen, noe som tidlig pekte seg ut som interessant. Dersom man har en dobbeltrolle må man både styre og bidra

inn i prosessen, som gjør at en rekke hensyn må balanseres. Vi finner at informantene opplevde denne rollen som både komplisert og til dels hemmende for utbyttet av Start Smart.

Funn tyder på at negative konsekvenser ved å inneha en dobbeltrolle er at man ikke får deltatt i diskusjonen fordi fokuset ligger på å styre prosessen. D4 reflekterte rundt det å ha en dobbeltrolle som en leder av teamet, og hvordan det gjorde at rollen som fasilitator overgikk rollen som deltaker: *«Jeg brukte mest tid på å sørge for at alle fikk komme til ordet, og jeg fokuserte mer på å fasilitere enn på meg selv. (...) det er klart at rollen som fasilitator krever litt mer oppmerksomhet på organiseringen av økten. Som fasilitator må du bruke tid og energi på å lede prosessen, spesielt når det er første gang du gjør det. Du må sørge for at alle blir engasjert og følger opplegget, noe som gjør at du kanskje får litt mindre anledning til å fokusere på egen refleksjon»* (D4).

Ytterligere supplerer en informant som også har erfaring med dobbeltrollen: *«Hvis jeg hadde deltatt som en vanlig deltaker og ikke som fasilitator, tror jeg det ville vært lettere for meg å være mer åpen, men det hadde kanskje ikke endret så mye. Generelt sett tror jeg det er en fordel med en ekstern fasilitator, fordi da kan alle i teamet være mer på like fot»* (DF1). Fasilitatoren kan dermed tilrettelegge for et bedre ytringsklima og trygghet i gruppen ettersom dette skaper en balanse blant deltakerne. Dette viser også at man ikke får den samme muligheten til å reflektere og bidra inn i diskusjonen, noe som kan være spesielt uheldig dersom dobbeltrollen også er teamleder. Ettersom lederen sin rolle kan påvirke teamet, kan en distraheret leder påvirke teamet sin opplevelse av gjennomføringen negativt. I tillegg er det svært viktig at dobbeltrollen tydeliggjøres for å unngå forvirring, og dette stjeler igjen energi og fokus fra rollen som deltaker: *«Man må være veldig tydelig på at man har en dobbeltrolle. (...) Når du er en del av teamet, må du også tenke og bidra, så det kan være ekstra utfordrende»* (F1).

Fasilitatoren har et ansvar for å se alle deltakerne, og vi finner at det kan være utfordrende å se alle behovene rundt seg, ivareta sine egne og styre prosessen på samme tid. Ved å være i en dobbeltrolle mister man også sin objektivitet, noe som kan være problematisk. D6 reflekterte rundt hvordan det kan være enklere å tilrettelegge for gode diskusjoner dersom en ekstern fasilitator leder prosessen: *«Til slutt, det å balansere rollen som fasilitator og deltaker kan være krevende. Det er nyttig med en utenforstående som kan lede diskusjonen og fremme psykologisk trygghet uten å være følelsesmessig involvert»* (D6). Dette understreker at deltakerne oppfatter fasilitatoren som en part som kan bidra til å fremme psykologisk trygghet i teamet.

Gjennom å ikke balansere de to hensynene blir fasilitatoren sin objektivitet ivaretatt, noe som er viktig for å styre diskusjonene på en god måte. Det å inneha en dobbeltrolle kan

derfor virke mot sin hensikt, og D1 opplevde en forbedring i gjennomføringen av Start Smart ved å ikke lenger være i en dobbeltrolle: *«Med en erfaren fasilitator, som vi hadde denne gangen, var jeg trygg på at øvelsen ville bli vellykket. Det skapte en god dynamikk, og jeg slapp å være bekymret for min egen nøytralitet i prosessen»* (D1).

Oppsummert finner vi blant deltakerne som har erfaring i dobbeltrollen at det er vanskelig ha på seg hatten som både fasilitator og deltaker. Ved å kun ha fokus på enten deltakelse eller fasilitering gjør det at man kan gi seg helt til prosessen, og derav få best mulig utbytte av Start Smart. Å unngå dobbeltrollen i den grad det er mulig er en gjentakende positiv erfaring fra deltakerne i studien: *«Den første gangen, som fasilitator, var det utfordrende å både lede og samtidig holde fokus på innholdet, så jeg ville nok anbefalt at man har en annen fasilitator hvis man er deltaker selv»* (D6).

4.5.5 Betydningen av en god fasilitator

Vi finner at fasilitatoren har stor betydning for hvordan teamet opplever Start Smart. Struktur og tydelige rammer gir verdi til gjennomføringen, og er noe som verdsettes av deltakerne. En av fasilitatorene trekker frem sin erfaring: *«En ting jeg har lagt merke til, spesielt i store organisasjoner, er at folk ikke nødvendigvis er vant til styrte prosesser. Når de opplever at prosessen er veldig strukturert, setter de stor pris på det. Møtekulturen kan være ganske kaotisk, og det er ikke alltid klart hva som er planen for møtet. Når folk ser at det er en tydelig struktur, får de ofte en positiv respons på det»* (F4).

Ettersom tidspress er et gjentakende problem i gjennomføring, er struktur fra fasilitatoren sin side avgjørende. Det kommer tydelig frem at fasilitatoren sin rolle verdsettes i høy grad, og deltakerne knytter fasilitatoren sin rolle til struktur i gjennomføringen. En av informantene som var en deltaker i gjennomføringen beskriver det slik: *«Jeg syntes det var veldig positivt å ha en fasilitator som visste hvordan økten skulle gjennomføres og hvilke mål vi skulle nå. Prosessen var godt strukturert, og det var tydelig hva som var neste steg»* (D10). En informant fra et annet team pekte også på hvordan fasilitatoren styrte prosessen: *«Men med en profesjonell fasilitator fikk vi en veldig strukturert og effektiv gjennomgang. Vi dekket mange viktige temaer på en oversiktlig måte, og diskusjonene var konstruktive takket være engasjementet fra teammedlemmene»* (D12).

Hvordan fasilitatoren styrer økten bidrar derfor til å øke utbyttet av Start Smart, ettersom man holder seg til prosessen og unngår unødvendig forvirring: *«Det hjalp veldig å ha en fasilitator som fulgte med på tid og metodikk. Uten en slik struktur hadde vi nok vært litt lost»* (D3). I tillegg er en dyktig fasilitator som styrer prosessen på en god måte tillitsvekkende, og kan bidra til å styrke gjennomføringen: *«[Fasilitator] fasiliterte, og jeg følte meg trygg på at teamet ble godt ivaretatt. Jeg har stor tillit til [fasilitator], og det*

gjorde at skuldrene mine var lave» (D2).

Ved å benytte en ekstern tilrettelegges det for at fasilitatoren kan fokusere på å styre prosessen, og har muligheten til å vie sin fulle oppmerksomhet til deltakerne. Strukturen som fasilitatoren tilbyr gir deltakerne en trygghet, og sikrer at alle elementene i Start Smart blir dekket. Vi finner at fasilitatoren sin rolle verdsettes fra deltakerne sin side, og at en god fasilitator oppfattes som helt essensiell for å få maksimalt utbytte av Start Smart: *«Når det gjelder fasilitatorens rolle, tror jeg den er helt avgjørende. (...) En dyktig fasilitator kan virkelig sette standarden for gjennomføringen» (F4).* Samlet ser vi at fasilitatoren spiller en sentral rolle i hvordan Start Smart oppleves for deltakerne samt har betydning for utbyttet av verktøyet. Fasilitatoren har innvirkning på hvordan prosessen styres i form av tid og diskusjonspunkter, men har også en viktig rolle i å engasjere teamet. Vi ser også at fasilitatoren spiller en rolle i å påvirke teamets psykologiske trygghet positivt for å sikre en god opplevelse og gjennomføring av Start Smart.

4.6 Oppsummering av funn

Vi har i det overgående dykket dypere ned i hvordan Start Smart oppleves å tas i bruk i team, samt hvilke faktorer som kan påvirke teamets utbytte. Herunder ser vi først og fremst at teamets opplevelse blir påvirket av hvordan teamet benytter seg av verktøyet, og at bruken tidvis avviker fra verktøyets anbefalinger. Vi har identifisert psykologisk trygghet, forberedelser, oppfølging og fasilitatoren som fire faktorer som kan påvirke utbyttet teamet får av verktøyet. Psykologisk trygghet fremstår som en forutsetning for utbyttet av verktøyet, og vi har også sett at team tar i bruk verktøyet på forskjellig vis avhengig av den psykologiske tryggheten. Dette fremmer et dilemma omkring hvilket nivå av psykologisk trygghet et team bør inneha, før de engasjerer seg i et teamverktøy som Start Smart. Videre ser vi at gode forberedelser har stor påvirkning på hvor gode diskusjoner teamet får, og oppfølging i etterkant har stor betydning for om teamet klarer å implementere utbyttet av verktøyet. Herunder ser vi at det er problematikk tilknyttet ansvarsapulverisering i teamene, som gjør at oppfølgingen blir neglisjert.

Avslutningsvis ser vi at fasilitatoren har betydning for hvordan prosessen gjennomføres, spesielt med hensyn til tids- og diskusjonsstyring. Hvorvidt fasilitatoren styrer prosessen på en god måte har derfor betydning for hvilket utbytte teamet får, og vi ser at fasilitatoren har en viktig rolle i å utfordre gitte sannheter i teamet. Fasilitatoren kan opptre som intern eller ekstern, og samt i en dobbeltrolle. Her finner vi at deltakere opplever en ekstern fasilitator som mest hensiktsmessig for teamet, samt at vi ser at en ekstern fasilitator kan påvirke teamets psykologiske trygghet positivt. Dette er svært interessant, og understreker betydningen av fasilitatoren for teamets opplevelse og utbytte av verktøyet.

5 Diskusjon

Studiens formål har vært å oppnå en dypere innsikt i hvordan verktøyet Start Smart oppleves, samt vurdere hvilke faktorer som kan påvirke verktøyets utbytte. Team er avhengige av å jobbe sammen for å lykkes, og i denne prosessen er det flere utfordringer teamet kan støte på (Thompson, 2018). Start Smart er et verktøy som tar sikte på å redusere disse utfordringene gjennom strukturerte diskusjoner og utforming av en teamkontrakt (Schei & Sverdrup, 2019). Verktøyet kan både benyttes i teamets oppstartsfasen og som en restart, og studien har derfor inkludert team som har benyttet det i ulike faser av teamets levetid og av ulike grunner. Studien har fokusert på hvordan Start Smart oppleves, og har i denne prosessen avdekket at bruk tidvis avviker fra anbefalingene som er inkludert i verktøyet. Følgelig har vi i forskningsprosessen også hatt til hensikt å forstå hvilke faktorer som kan ha påvirkning på teamets utbytte av verktøyet. For å belyse forskningsspørsmålet har 21 informanter med ulik bakgrunn og rolle i bruken av verktøyet, bidratt til å ytterligere forstå og gi innsikt tilknyttet forskningsspørsmålet:

Hvordan oppleves Start Smart i team, og hvilke faktorer kan ha en påvirkning på teamets utbytte av verktøyet?

I dette kapittelet vil vi drøfte studiens sentrale funn og se disse i lys av relevant litteratur. Vi starter med å diskutere betydningen av psykologisk trygghet i relasjon til Start Smart i delkapittel 5.1, før vi deretter ser videre på hvordan teamets livsfase påvirker verktøyet i delkapittel 5.2. Vi ser at bruken av verktøyet skaper en forpliktelse blant deltakerne, noe som vil bli nærmere diskutert i delkapittel 5.3, hvor vi ser på kontrakter i Start Smart i lys av eksisterende teori. Betydningen av forberedelser og oppfølging for teamets opplevelse og utbytte vil bli nærmere diskutert i delkapittel 5.4, før vi vil gi en oppsummering av diskusjonen tilknyttet forskningsspørsmålet.

Vi vil videre se på hvilke praktiske implikasjoner studien har avdekket, og presentere konkrete anbefalinger til bruken av verktøyet basert på studiens funn i delkapittel 5.6, som viser til en mulig anvendelse av funnene. Deretter vil vi drøfte studiens begrensninger og svakheter, før vi avslutningsvis vil peke på noen retninger som kan være interessante for videre forskning.

5.1 Psykologisk trygghet

Som presentert i funn under delkapittel 4.2 fremstår psykologisk trygghet som en forutsetning for en vellykket gjennomføring av Start Smart. I tillegg ser vi at en større andel

av deltakerne opplever en positiv utvikling i den psykologiske tryggheten etter gjennomføringen. I det følgende vil vi drøfte hvordan dette gjør seg gjeldende i studien.

Funnene våre tyder på at team med en høyere grad av psykologisk trygghet får mer utbytte av verktøyet. For team med god psykologisk trygghet oppleves diskusjonene i Start Smart som ærlige og effektive. Dette er i tråd med forskning på psykologisk trygghet som sier at teammedlemmene deler mer dersom de ikke frykter negative konsekvenser (Edmondson, 1999; Gallo, 2023; Kahn, 1990). Utover dette finner forskning at team med høyere grad av psykologisk trygghet også lærer mer effektivt (Schein & Bennis, 1965), noe som kan tyde på at slike team har enklere for å implementere verktøyet videre i teamets levetid.

I et ledd av at psykologisk trygghet gir mer effektive team i form av læring og forbedring, påvirker psykologisk trygghet også teamet ved at medlemmene oftere søker hjelp og tilbakemelding (Edmondson, 2003). Dette skaper et rom for at deltakerne kan ta opp teamets utfordringer med den hensikt å forbedre teamet, og denne tryggheten kan påvirke diskusjonene i Start Smart positivt. Vi kan i studien se at de mer etablerte teamene i større grad ansvarliggjør hverandre i ettertid omkring momentene de ble enige om. Dermed er dette i tråd med at psykologisk trygghet legger til rette for kontinuerlig forbedring og kommunikasjon. I tillegg kan psykologisk trygghet også øke team sin motivasjon (Edmondson & Lei, 2014), og teamdeltakere som har god psykologisk trygghet kan derfor være mer motiverte til å gjennomføre Start Smart, og vi ser at deltakerne sitt engasjement har stor effekt på opplevelsen og utbyttet.

Vi ser dermed at det er en stor fordel for gjennomføringen av Start Smart at team innehar et visst nivå av psykologisk trygghet før verktøyet tas i bruk. Det kan derfor være interessant å vurdere hvorvidt team med lav grad av psykologisk trygghet, eksempelvis nyoppstartede team, burde ta i bruk Start Smart på en annen måte. Slike team burde muligens jobbe med å etablere relasjoner i forkant av gjennomføringen for et bedre utbytte av verktøyet. I tillegg er det forsket noe på hvordan teamverktøy kan bidra til gode team og psykologisk trygghet (Smith mfl., 1990; Weingart, 1992), men det foreligger mindre forskning på betydningen av psykologisk trygghet i forkant, samt hvordan dette påvirker teamverktøyet. Vi finner at team med lavere psykologisk trygghet får mindre utbytte av verktøyet, og hvordan dette virker og gjør seg gjeldende kunne vært et interessant moment å få dypere innsikt i.

Vi ser at flere informanter trekker frem at de opplever en positiv utvikling i den psykologiske tryggheten. På det relasjonsrelaterte planet har verktøyet blitt opplevd som en bevisstgjøring av hvordan de øvrige medlemmene opptrer, samt en bekreftelse på tidligere antagelser om atferd. Det blir en økt forståelse for hverandre, teamets normer og hva teamet skal oppnå. Diskusjonene i Start Smart dreier seg både om hva hvert enkelt

individ trenger, samt hvordan teamets handlings- og samhandlingsplan skal se ut (Schei & Sverdrup, 2019). Vi ser dermed at gjennom å avklare teamets forventninger og normer opplever flere teammedlem en positiv utvikling i den psykologiske tryggheten, og funnene kan bidra videre inn til eksisterende forskning for å forstå hva som utvikler psykologisk trygghet i team. Det er viktig å være bevisst på at det er vanskelig i en kvalitativ studie å konkludere med at det er Start Smart i seg selv som har ført til opplevelsen om en positiv utvikling i psykologisk trygghet, eller om det er andre faktorer som har hatt betydning. Likevel kan det se ut til at Start Smart har en god effekt på å tilrettelegge for å utvikle team sin psykologiske trygghet.

Utover teamets relasjoner og nivå av psykologiske trygghet i forkant, finner vi at fasilitatoren spiller en rolle i å påvirke atmosfæren og dynamikken i rommet. Flere av deltakerne i studien trekker frem at å ha en ekstern fasilitator som ikke er tilknyttet teamet gjør at gjennomføringen føles tryggere. Vi ser at dette er både knyttet til hvordan fasilitatoren aktivt jobber med teamet, men også at deltakerne oppfatter det som trygt å ha en objektiv part til stede. I tillegg finner vi at fasilitatoren sin påvirkning på teamets psykologiske trygghet også kan være tilknyttet håndtering av konflikter og maktbalanse mellom deltakerne. Edmondson (1999, 2003) trekker frem at psykologisk trygghet er noe som bygges over tid og at psykologisk trygghet i stor grad er et gruppefenomen. Ettersom en ekstern fasilitator ikke anses som en del av teamet og kun er involvert i en begrenset tidsperiode, er det både interessant og overraskende hvordan tilstedeværelsen av en tredjepart ser ut til å ha en positiv innvirkning på den psykologiske tryggheten. Det foreligger lite forskning på betydningen av tredjeparter for et teams psykologiske trygghet. Likevel står dette funnet i kontrast til eksisterende forskning på tillit og tredjeparter, som viser at tilstedeværelsen av tredjeparter heller har en negativ enn positiv effekt på tillit (Burt & Knez, 1995). Dette åpner for at det kunne vært interessant å utforske fasilitatoren sin rolle i betydningen for psykologisk trygghet under gjennomføringen av Start Smart eller andre teamverktøy, men også betydningen av en tredjepart for team sin psykologisk trygghet generelt.

Dermed kan vi, på bakgrunn av funnene, si at bruken av Start Smart kan bidra til å utvikle et teams psykologiske trygghet gjennom verktøyets strukturerte diskusjonsmomenter. Dette er et bidrag inn mot eksisterende forskning, som tidligere har beskrevet hva psykologisk trygghet er og hvorfor det er viktig, men som i mindre grad har vist hvordan man faktisk kan bygge det opp ved bruk av teamverktøy. Studien vår viser at verktøy som Start Smart kan være en strukturert måte å utvikle psykologisk trygghet på, særlig gjennom teamkontrakter og eksplisitte diskusjoner. Dette gir konkrete eksempler på hvordan team kan jobbe for å styrke samarbeidet og lære bedre sammen, noe som kan være med på å tette et gap i nåværende forskning rundt hvordan psykologisk trygghet

formes. Utover dette ser vi at effektene av Start Smart avhenger av at teamet har et visst nivå av psykologisk trygghet før gjennomføringen, og det burde derfor ses nærmere på hvordan den psykologiske tryggheten kan utvikles i forkant. Følgelig er det også interessant å videre få et dypere innblikk i hvor lav eller stor grad av psykologisk trygghet som har betydning for gjennomføringen av slike teamverktøy. Avslutningsvis er det også svært interessant at det fremkommer at tilstedeværelsen av en tredjepart kan ha en positiv betydning for teamets psykologiske trygghet, noe som står i kontrast til eksisterende forskning på tillit og tredjeparter. Dette åpner opp for at det er relevant å se nærmere på tredjeparter sin betydning for psykologisk trygghet.

5.2 Start Smart i ulike faser

Teamene som deltok i studien hadde benyttet Start Smart av ulike grunner og i forskjellige faser av teamets livssyklus. Tradisjonell forskning på teamutvikling beskriver livssyklusen som en progressiv prosess der team dannes, stormer gjennom konflikter, etablerer normer og til slutt avsluttes (Tuckman, 1965; Tuckman & Jensen, 1977). Dette har derimot blitt kritisert av senere forskning som mener at teamet utvikler seg gjennom en iterativ prosess som utvikles med ulik varighet hvor teamene beveger seg mellom ulike faser (Gersick, 1988). Uavhengig peker forskning på at det er normene i den tidlige fasen som setter retningen for teamets samarbeid, samt at gode normer kan gi mer effektive team (Mofoss mfl., 2012; Wheelan, 2016). Samtidig fremheves det at teamdynamikk er utsatt for kontinuerlig påvirkning fra interne og eksterne faktorer (Fisher, 1970; Scheidel & Crowell, 1964). I det følgende vil vi drøfte hvordan nye og etablerte team benytter Start Smart på forskjellige måter.

5.2.1 Start Smart i nye team

Funnene våre viser at Start Smart benyttes som et verktøy for å bli kjent og etablere relasjoner for team som befinner seg i oppstartsfasen. Slik Trainer mfl. (2020) påpeker er team ofte utsatt for endringer både i teamet og tilhørende omgivelser, som gjør at teamet kan anses som nytt til tross for å ha eksistert over tid. Felles for deltakerne som har benyttet Start Smart i denne konteksten er at de tidvis opplever verktøyet som ubehagelig, grunnet lavere nivå av psykologisk trygghet. Samtidig kan det også oppleves som utfordrende å engasjere seg i diskusjonene da dette også krever trygghet. Til tross for dette finner vi likevel at deltakerne mener at det styrker relasjonene i teamet, noe som er i tråd med forskningen til Edmondson (1999) som finner at ærlige samtaler bygger tillit og fremmer psykologisk trygghet.

Som Thompson (2018) påpeker, eksisterer det en gjensidig avhengighet mellom medlem-

mene i et team, men den kan ofte oppleves som uklar i teamets oppstartsfasen. En større del av oppstartsfasen går dermed med til å strukturere avhengighetene og etablere relasjonene i teamet (Hearn, 1957; Miles, 1953; Semrad & Arsenian, 1961; Thelen & Dickerman, 1949). Dermed ser vi i tråd med forskningen at nyere team vier mer tid til den personlige bruksanvisningen enn øvrige diskusjonsmomenter. Teamene vektlegger derfor å etablere relasjonene, noe som er i kontrast til eksisterende forskning som fremhever etablering av normer som en prioritet i teamets oppstartsfasen (Gersick, 1988; Mofoss mfl., 2012; Wheelan, 2016). Det fremstår derfor som at teammedlemmene opplever at relasjonene gir større verdi enn normene til teamet i den tidlige fasen, ettersom våre resultater viser at nye team prioriterer relasjonsbygging over normutvikling. Dette kan skyldes at deltakerne oppfatter relasjoner som en forutsetning for å etablere normer, som er i tråd med forskning fra Blau (1964) og Dirks og Ferrin (2001). Vi ser dermed at team med lav psykologisk trygghet prioriterer å bygge psykologisk trygghet i teamet, før de prioriterer andre momenter ved samarbeidet, noe som understreker hvor viktig psykologisk trygghet er i team.

Ifølge Grønmo (2024a) oppstår normer ofte implisitt som «uskrevne regler» gjennom interaksjoner, snarere enn gjennom strukturerte diskusjoner slik Start Smart legger opp til. Dette følger hva vi finner om team med uetablerte relasjoner, da disse teamene bruker mer tid på den personlige bruksanvisningen slik at relasjonene legger grunnlaget for normene. Gitt Tuckman (1965) sine fire faser for hvordan team utvikler seg over tid er normdannelse det tredje steget etter at teamet har etablert relasjoner og avhengigheter, som stemmer med våre funn. Følgelig ser vi at selv om gode normer ofte anses som viktige for effektivt samarbeid (Gersick, 1988; Mofoss mfl., 2012), tyder våre funn på at for nye team er det relasjonene som danner fundamentet. Team som bruker Start Smart tidlig, ser dermed ut til å danne normer mer implisitt basert på relasjoner og avhengigheter. Dette er i kontrast til etablerte team som danner normer gjennom eksplisitte diskusjoner, slik som videre drøftet i delkapittel 5.2.2.

Den personlige bruksanvisningen trekkes som nevnt frem som både sårbar og utfordrende blant deltakere uten etablerte relasjoner og lavere nivå av psykologisk trygghet. Dette er også i tråd med det vi finner om at nye team kan oppleve å få mindre ut av verktøyet dersom deltakerne ikke deler på lik linje, og at diskusjonene kan oppleves som mer overfladiske. Likevel ser vi at det er nettopp denne gruppen med team som prioriterer å bruke tid på det ubehagelige, og her har også fasilitatoren betydning for hvordan verktøyet tilpasses. Dette kan tolkes som en anerkjennelse av relasjonenes verdi, og flere eksisterende litteraturkilder trekker frem at gode relasjoner bygger tillit og tilhørighet, og fremmer kommunikasjon og samarbeid, som samlet gir mer effektive team (Beal mfl., 2003; Dirks & Ferrin, 2001; Kellett mfl., 2006). Dette viser til at team i oppstartsfasen er bevisste

verdien av gode relasjoner i team og tilpasser bruken av verktøyet til sine behov. Videre kan dette tolkes som at teamet aktivt velger å investere i teamets relasjoner for å bygge psykologisk trygghet, da dette anses som en forutsetning før teamet kan begynne å diskutere de øvrige momentene i Start Smart (Dirks & Ferrin, 2001). Denne prioriteringen er i tråd med det vi finner blant deltakerne i nye team, som uttrykker at det å bli kjent, tilbringe tid sammen og få en økt forståelse for hverandre er det mest verdifulle for teamet på dette stadiet.

5.2.2 Start Smart i etablerte team

Vi ser at etablerte team, som har eksistert over lengre tid og hvor teammedlemmene har utviklet relasjoner, bruker verktøyet som en form for restart på samarbeidet (Saunders mfl., 2019). Selv om Gersick (1988) fremhever at normer dannet i oppstarten kan være vanskelig å endre i senere faser, viser forskning at dette likevel er mulig (Schei & Sverdrup, 2019).

I studien vår finner vi at etablerte team som benytter Start Smart i større grad fokuserer på teamets handlings- og samhandlingsplan, enn den personlige bruksanvisningen. Team som gjennomfører en restart fordi de ikke har fungert optimalt kan derfor ha et større behov for å avklare hvordan de skal jobbe sammen fremfor å etablere relasjoner. I Start Smart retter diskusjonene om teamets mål og formål seg mot «taskwork», og roller, ansvarsområder, arbeidsform og spilleregler relaterer seg til «teamwork» (Mathieu & Rapp, 2009; Mofoss mfl., 2012). Etablerte team som benytter Start Smart har ofte uklarheter tilknyttet teamets handlingsplan for hva teamet skal gjøre og samhandlingsplanen for hvordan de skal jobbe sammen. Disse teamene bruker derfor verktøyet som en intervensjon for å løse konkrete utfordringer. I kontrast til team med lav psykologisk trygghet, ser vi at etablerte team ikke alltid har behov for å bygge psykologisk trygghet først, og derfor kan bevege seg raskere til andre diskusjonspunkter.

En interessant observasjon er at flere av deltakerne i etablerte team bruker mindre tid på å diskutere roller og ansvarsområder, og beskriver disse som «gitt». Forskning peker på at automatiserte antakelser om roller og ansvar kan oppleves som en fordel i team ettersom det effektiviserer teamets samarbeid (Kozlowski & Ilgen, 2006; Schein, 1985). Likevel ser vi at nettopp disse teamene som oppfatter roller og ansvarsområder som «gitt» sliter med uklare ansvarsområder og usikkerhet rundt teamets grenser. Ifølge Mofoss mfl. (2012) er tydelige roller og ansvarsområder avgjørende for en god samhandlingsplan. Våre funn tyder derfor på at oppfatningen om at roller og ansvarsområder er «gitt» kan være en av årsakene til teamets utfordringer, og at disse diskusjonene derfor burde vært prioritert høyere når verktøyet brukes. Dette understreker viktigheten av en fasilitator som kan

utfordre slike «gitte» sannheter for å avdekke underliggende problemer som teamet ikke klarer å se selv.

Vi ser at etablerte team bruker mindre tid på den personlige bruksanvisningen sammenlignet med nyere team. Disse deltakerne trekker frem at den personlige bruksanvisningen oppleves som en bekreftelse av det de allerede visste. Tilsvarende opplever også deltakerne prosessen som mindre ubehagelig, noe som kan tyde på en større grad av psykologisk trygghet i etablerte team. Til tross for dette er det viktig at teamet er bevisst at individuelt nivå av psykologisk trygghet kan variere (Edmondson & Lei, 2014), og at det vies tilstrekkelig tid til den personlige bruksanvisningen selv om relasjonene antas å være etablerte. Det er derfor viktig at team ikke går i lignende felle som ved roller og ansvarsområder ved å anta at relasjonene er «gitt», da det kan være underliggende momenter som teamet trenger å avklare.

Team som har jobbet sammen over tid kan ha lettere for å identifisere utfordringer, og vi finner at de aktivt konkretiserer disse utfordringene i Start Smart-diskusjonene. Vi finner også at de etablerte teamene i større grad ansvarliggjør hverandre etter å ha brukt verktøyet gjennom å påminne hverandre om spillereglene som ble etablert. Thompson (2018) beskriver hvordan det er viktig å kontinuerlig jobbe med normer i team over tid, noe vi ser at etablerte team aktivt gjør ved å henvise til verktøyet i større grad enn nye team. Dette kan være fordi teamet har et større behov for å etterleve momentene de ble enige om for å sikre et godt samarbeid gitt de tidligere utfordringene i teamet. Et annet moment som kan være en pådriver for dette er at etablerte team har et sammenligningsgrunnlag for hvordan samarbeidet var før og etter Start Smart, og derfor ansvarliggjør hverandre i større grad for å holde teamet på «riktig spor». Likevel ser vi at også etablerte team ikke følger opp innsiktene fra økten i like stor grad som det er anbefalt. Dette kan ses i lys av at flere av disse opplever teamets roller som gitt, noe som kan knyttes til at manglende forståelse for hvilke aktiviteter som de ulike rollene har ansvar for fører til ansvarspulverisering.

Samlet sett viser funnene at etablerte team benytter Start Smart for å definere tydelige samhandlings- og handlingsplaner fremfor å bygge psykologisk trygghet. I tråd med Mathieu og Rapp (2009) presterer team som vektlegger begge planene bedre, men vi ser at etablerte team i stor grad tilpasser verktøyet til egne behov og utfordringer, og derfor varierer det hvilke deler teamet vektlegger. Likevel bør etablerte team være oppmerksomme på at «gitte sannheter» kan skjule underliggende utfordringer, og derfor burde Start Smart brukes som et helhetlig verktøy. I arbeidet med å avsløre gitte sannheter kan en ekstern fasilitator være en verdifull ressurs som en objektiv tredjepart som kan se teamet utenifra.

En oppsummering av hvordan nye og etablerte team benytter seg av Start Smart presenteres i tabell 5, og vi ser at bruken i stor grad er koblet til hvilken fase teamet befinner seg i. Som tidligere diskutert har team ulike behov avhengig av hvilken livsfase teamet befinner seg i, og bruken tilpasses deretter. Deltakerne i studien fremhever at ulike deler av verktøyet oppleves som mer eller mindre relevante, avhengig av hva teamet har behov for å avklare. Fasilitatoren sin evne til å tilpasse prosessen sikrer derfor at verktøyet oppleves som nyttig og verdifullt for teamet, men det er viktig at det ikke går på bekostning av underliggende problemer.

Nye team benytter verktøyet for å starte samarbeidet på en god måte for å unngå fremtidige utfordringer, mens etablerte team benytter verktøyet for å løse eksisterende utfordringer. Følgelig ser vi at nyere team fokuserer på å bygge psykologisk trygghet og etablere relasjoner, som er i kontrast til etablerte team sitt fokus på samhandlings- og handlingsplaner. Hvordan teamet vektlegger de ulike diskusjonsmomentene har også betydning for hvordan teamet sine normer dannes, og vi ser at etablerte team danner de mer eksplisitt enn nye team som danner de mer implisitt. Avslutningsvis ser vi også at nye team i mindre grad konkretiserer teamkontrakten og benytter den i ettertid, og forpliktelsen blant teammedlemmene minner derfor mer om en psykologisk kontrakt. Blant etablerte team derimot ansvarliggjør de hverandre mer i ettertid og peker tilbake på enighetene, og forpliktelsen mellom teammedlemmene er derfor mer konkretisert i form av en teamkontrakt. Samlet ser vi derfor at fasen teamet befinner seg er en faktor som påvirker hvordan teamet tar i bruk Start Smart, og følgelig også opplevelsen av verktøyet.

	Nye team	Etablerte team
Hensikt	God start på samarbeid	Restart av samarbeid
Fokus	Etablere relasjoner Bygge psykologisk trygghet	Utvikle samhandlingsplan Utvikle handlingsplan
Normer	Implisitt	Eksplisitt
Forpliktelse	Psykologisk kontrakt	Teamkontrakt

Tabell 5: Hvordan nye og etablerte team bruker Start Smart

5.3 Teamkontrakter og psykologiske kontrakter

Den avsluttende delen av Start Smart omhandler å formalisere diskusjonspunktene som teamet har vært gjennom i en teamkontrakt. Vi finner likevel at grunnet tidspress er det ikke alle team som rekker å fullføre kontrakten, og i tillegg ser vi at flere team ikke

følger opp Start Smart i etterkant slik som det er anbefalt. Teamkontrakten som teamet skal utvikle i Start Smart fungerer som en formalisering av diskusjonspunktene, og kan derfor anses som en formalisering av den psykologiske kontrakten som dannes mellom medlemmene under gjennomføringen (Egeland & Schei, 2015). Til tross for at flere team ikke aktivt benytter teamkontrakten i ettertid, finner vi at noen likevel ansvarliggjør hverandre rundt hva teamet ble enige om. Dette er i tråd med forskning fra Deane mfl. (1997) som viser til at en teamkontrakt ikke må være formelt nedfelt for å gi teamet en effekt.

Gersick (1988) peker på at diskusjonene i seg selv kan ha en effekt, selv om de ikke blir formalisert (Deane mfl., 1997). Vi ser at de teamene som benytter seg av Start Smart, men som ikke fullfører teamkontrakten, i større grad er team som befinner seg i oppstartsfasen. Etter Egeland og Schei (2015) kan disse eksplisitte diskusjonene i oppstartsfasen derfor anses som psykologiske kontrakter fremfor en formell teamkontrakt. Ettersom man gjennom verktøyet diskuterer både oppgave- og relasjonsbaserte elementer, peker det i retning av at det dannes en integrert psykologisk kontrakt blant medlemmene. Dette er noe som kan danne effektive team, gitt at forventningene til den psykologiske kontrakten overholdes (Sverdrup, 2014). Det er viktig at både psykologiske og fysiske kontrakter overholdes i teamet etter at de har blitt dannet (Egeland & Schei, 2015; Sverdrup, 2014). Vi finner at flere team har problemer med å følge opp punktene de ble enige om i Start Smart, samt at noen ikke integrerer disse i teamets videre samarbeid. Dette kan oppfattes som et brudd på kontrakten ettersom enighetene under workshopen ikke etterfølges. Dermed kan brudd på oppfølging få negative konsekvenser for teamet, som videre diskutert under delkapittel 5.4.2.

Vi fant at teamene vi fulgte fokuserte på ulike deler av verktøyet avhengig av hvilken fase de befant seg i. Derimot ser vi at forskning fra Mathieu og Rapp (2009) finner at team som fokuserer både på samhandlings- og handlingsplanen i utarbeidelse av teamkontrakter presterer bedre over tid. Uavhengig av om teamet derfor formaliserer en konkret teamkontrakt eller danner en uformell psykologisk kontrakt, er det viktig at hele verktøyet vektlegges. Følgelig er det sentralt at teamene bruker Start Smart som et helhetlig verktøy for best utbytte med hensikt om å skape bedre og mer effektive team, noe vi ser at flere team i studien ikke gjør fordi de prioriterer diskusjonspunktene etter behov. Dermed ser vi at både hvordan team tar diskusjoner for gitt og hvordan team ikke bruker tilstrekkelig tid på verktøyet grunnet teamstørrelsen, gjør at de ikke får fullstendig utbytte av Start Smart.

Samlet ser vi at Start Smart brukes som et verktøy for å danne en forpliktelse og forventning blant deltakerne i teamet i form av en psykologisk kontrakt eller en teamkontrakt. Gitt at vi ser at team i liten grad følger opp den fysiske teamkontrakten i ettertid, kan

det se ut som at det er den psykologiske kontrakten som står mest sentralt. Likevel kan teamkontrakten være et godt referansepunkt for team som ønsker å jobbe videre med teamutviklingen, ved at teamet kan samles om hva de ble enige om og vurdere om det har hatt effekt. Psykologiske kontrakter som ikke overholdes kan være skadelige for teamet (Rousseau, 1995), og derfor kan den fysiske teamkontrakten fungere som en vennlig påminnelse om hvilke punkter teamet har forpliktet seg til.

5.4 Team med unnasluntrere taper mest

Selv om Start Smart-verktøyet er en metode som gir et sterkt utgangspunkt for teamutvikling, viser både teori og funnene fra denne studien at nøkkelen til langsiktig utvikling kan ligge i hvor godt teamet forbereder seg og følger opp arbeidet. Manglende forberedelser og fravær av strukturert oppfølging kan svekke utbyttet av Start Smart, og resultere i ineffektivt samarbeid, redusert motivasjon og en svakere psykologisk trygghet i teamet. Dette understreker at team med «unnasluntrere» ofte taper mest, da manglende innsats fra enkelte medlemmer kan undergrave både tillit og effektivitet.

I følgende delkapitler undersøker vi hvordan forberedelser og oppfølging påvirker teamets dynamikk og måloppnåelse. Først belyses konsekvensene av at noen teammedlemmer møter uforberedt til økten, og hvordan dette kan skape ubalanse i engasjement og innsats. Videre diskuteres nødvendigheten av systematisk oppfølging for å sikre at innsiktene fra økten integreres i teamets daglige arbeid.

5.4.1 Konsekvenser av et uforberedt team

Funnene våre avdekker en tydelig tendens blant informantene i studien om at forberedelsesprosessen i Start Smart ofte blir neglisjert. Dette fremstår som en av hovedårsakene bak teams negative opplevelser med verktøyet. Våre funn viser at informasjon alene ikke er tilstrekkelig; den blir ofte oversett, lavt prioritert, eller feiltolket, noe som skaper usikkerhet om hva som faktisk forventes av deltakerne. Manglende forberedelser skaper en ubalanse i innsats mellom teammedlemmene, noe som kan hemme teamets gjennomføringsevne og utbytte av økten. I dette delkapittelet vil vi drøfte konsekvensene av mangelfull oppfølging. Vi diskuterer hvordan dette påvirker teamet og deres opplevelser underveis i økten. Til slutt undersøker vi hvilke konsekvenser det kan ha for teamdynamikken og for teamets utvikling på lengre sikt.

Redusert kvalitet i bruken av Start Smart

Når teammedlemmer møter uforberedt, påvirker dette i stor grad kvaliteten på disku-

sjonene og refleksjonene som finner sted. Uforberedte deltakere mangler ofte nødvendig kontekst og innsikt til å bidra konstruktivt, og deres innspill kan oppleves som overfladiske eller lite relevante. Dette svekker ikke bare diskusjonenes kvalitet, men kan også føre til avbrytelser og forsinkelser som forstyrrer flyten i arbeidet. I stedet for å bruke tid på viktige diskusjoner og problemløsning, må teamet ofte bruke tid på å forklare grunnleggende elementer som burde vært kjent på forhånd. Slike ineffektive økter reduserer teamets evne til å oppnå innsiktene og avtalene som er nødvendige for videre fremdrift og teamutvikling (Steiner, 1972).

Manglende forberedelser bidrar også til ineffektiv bruk av tid og ressurser, noe som påvirker teamets evne til å nå sine mål (Steiner, 1972). Når ansvarsområder og forventninger ikke er tydelig definert, blir det enklere for enkelte å unngå ansvar og overlate arbeidet til andre. Dette fører til dårlig koordinering og svakere kommunikasjon, som igjen reduserer produktiviteten og gjør det vanskeligere å utnytte teamets ressurser effektivt i gjennomføringen av Start Smart. Ifølge forskning av Thompson (2018) og Schei og Sverdrup (2019) oppstår slike utfordringer ofte i team som mangler en felles forståelse av mål, noe som understreker viktigheten av deltakerne forstår hvorfor teamet skal gjennomføre en Start Smart. Samlet ser vi derfor at konsekvensene av at deltakere møter uforberedt er redusert kvalitet både for individets og teamets utbytte av verktøyet.

Negativ påvirkning på teamdynamikken

Manglende forberedelser blant enkelte deltakere er ofte en kilde til frustrasjon for de som har lagt ned en innsats i forkant. Disse teammedlemmene kan oppleve at deres bidrag ikke blir verdsatt. Dette kan skape en opplevelse av urettferdighet og ubalanse i teamet, der enkelte medlemmer fremstår som mindre engasjerte eller ansvarlige enn andre. Over tid kan dette føre til demotivering blant de enkelte teammedlemmer, som føler at deres innsats ikke blir anerkjent (Thompson, 2018).

Sosial loffing, som oppstår når enkelte teammedlemmer reduserer sin innsats i troen på at andre vil kompensere, er en annen konsekvens av manglende forberedelser som påvirker teamdynamikken negativt. Fenomenet, som er godt dokumentert i teamforskning (Karau & Williams, 1993), skaper en ubalanse i innsats og ansvar. Her utnytter enkelte deltakere det kollektive teamarbeidet til å skjule sitt manglende engasjement. I Start Smart-sammenheng kan dette føre til at enkelte medlemmer blir passive observatører, snarere enn aktive deltakere, noe som svekker teamets utbytte av verktøyet.

Uforberedte teammedlemmer kan også svekke teamets psykologiske trygghet, som vi vet er en avgjørende faktor for effektivt samarbeid (Edmondson & Lei, 2014). Når enkelte medlemmer ikke bidrar på lik linje med resten, kan dette oppfattes som et tegn på lav

respekt for teamets kollektive innsats. Dette skaper en følelse av ulikt engasjement og manglende ansvarsfølelse, som igjen reduserer tilliten og åpenheten i teamet (Haugseth & Conradsen, 2023).

5.4.2 Verdien av oppfølging

Studien vår avdekker en gjennomgående mangel på oppfølging etter gjennomført Start Smart, noe som er problematisk ettersom våre funn viser at én enkelt økt sjelden er tilstrekkelig for å oppnå god teamutvikling. Mange team rekker ikke å gå gjennom eller fullføre alle verktøyets punkter på en tilfredsstillende måte, hovedsakelig fordi fasilitatorene ofte unnlater å tilpasse verktøyet til størrelsen på teamet. Dette skaper utfordringer med tidsrammen, da Start Smart er designet for team på seks personer (NHH, 2024a). Tidspresset fører ofte til at team unnlater å gjennomføre en utsjekk på slutten av økten i tråd med verktøyets anbefaling, noe som gjør at viktige punkter som ansvarsfordeling for oppfølging ikke blir avklart. Dette resulterer i ansvarspulverisering, der teammedlemmene skylder på hverandre for at oppfølgingen uteblir. Ansvarsbevissthet fremstår derfor som en nøkkelfaktor for å løse utfordringen med manglende oppfølging og spiller en viktig rolle for å sikre teamets utbytte av Start Smart (Katzenbach & Smith, 1993).

Ved å ikke følge opp teamets diskusjonspunkter i etterkant, risikerer man at utbyttet fra Start Smart-økten mister sin verdi. Flere informanter i vår studie beskrev hvordan manglende oppfølging førte til redusert motivasjon, frustrasjon og ineffektivitet i teamet. Videre uttrykte informantene skuffelse over at tiltak som ble diskutert under økten, ikke ble fulgt opp i arbeidshverdagen. Dette kan komme av at manglende oppfølging oppleves som et brudd på den psykologiske kontrakten teamet dannet under Start Smart, og brudd på denne kan som vi ser ha negative konsekvenser (Rousseau, 1995). Når oppfølging uteblir, kan teammedlemmene oppleve at deres innsats var bortkastet, noe som kan forsterke følelsen av at kontrakten ikke har blitt overholdt. Dette kan skape frustrasjon, svekke engasjementet og redusere tilliten til teamet. Mathieu og Rapp (2009) fremhever at oppfølging av teamkontrakter ikke bare styrker prestasjonene, men også er avgjørende for å opprettholde motivasjonen i teamet. Uten en tydelig oppfølgingsplan risikerer man at medlemmene mister fokus og interesse, noe som kan redusere teamets opplevde utbytte av Start Smart.

Fravær av oppfølging kan videre føre til at teamet faller tilbake til ineffektive arbeidsmønstre, og at identifiserte utfordringer i samarbeidet forblir uløst. Dette kan sette et hinder for teamets utvikling, samt svekke den psykologiske tryggheten (Edmondson, 1999). Simons og Peterson (2000) peker på at uklare eller manglende oppfølgingsrutiner ofte resulterer i misforståelser og konflikter, som ytterligere reduserer teamets evne til å oppnå

sine mål.

Våre funn viser at systematisk oppfølging kan være avgjørende for å sikre at Start Smart-økten får varig verdi. Dette kan oppnås ved å etablere en strukturert oppfølgingsprosess der teamets fremgang regelmessig evalueres for å sikre at spilleregler og tiltak integreres i det daglige arbeidet. Tydelig ansvarsfordeling for oppfølgingsprosessen fremstår som en sentral faktor for å sikre god oppfølging i etterkant. I tillegg er det nødvendig med jevnlig refleksjon over hvordan teamets innsats støtter opp under de overordnede målene, slik at teamet bevarer fokus og motivasjon. Samlet ser vi at det er i oppfølgingsfasen teamet faktisk har muligheten til å implementere effektene av Start Smart-økten, og hvorvidt de evner å gjøre dette på en god måte har betydning for teamets utbytte av Start Smart.

5.5 Oppsummering av diskusjon

I dette kapittelet har vi diskutert sentrale funn i lys av relevant litteratur. Formålet har vært å belyse studiens forskningsspørsmål:

Hvordan oppleves Start Smart i team, og hvilke faktorer kan ha en påvirkning på teamets utbytte av verktøyet?

Studiens diskusjon fremhever betydningen av psykologisk trygghet ved gjennomføringen av Start Smart. Herunder har vi drøftet nærmere betydningen av psykologisk trygghet som en forutsetning for verktøyet, samt hvordan verktøyet kan bidra til å fremme psykologisk trygghet i team. Særlig interessante diskusjonsmomenter dreier seg rundt at det krever et visst nivå av psykologisk trygghet for å få et godt utbytte av verktøyet, samt hvordan tilstedeværelsen av en ekstern tredjepart kan påvirke teamets psykologiske trygghet positivt. Som et ledd av dette har vi også diskutert hvordan nye og eksisterende team benytter seg av verktøyet på forskjellige måter avhengig av sine behov. Her er det viktig at teamet ikke tar diskusjonsmomenter for gitt, da disse kan skjule underliggende utfordringer. Vi ser at teamets behov i de ulike fasene er sterkt preget av hvilket nivå av psykologisk trygghet teamet innehar, samt de tidligere erfaringene de har gjort seg i teamarbeidet.

Vi ser at Start Smart bidrar til å danne en forpliktelse mellom deltakerne, og vi har derfor drøftet betydningen av både teamkontrakter og psykologiske kontrakter i forbindelse med bruken av Start Smart. Videre ser vi at team med unnasluttrere sliter med å få fullt utbytte av verktøyet, ettersom manglende forberedelser og oppfølging reduserer teamets nytte og opplevde verdi av Start Smart. Herunder knytter vi også konsekvensene av manglende oppfølging opp mot betydningen av psykologiske kontrakter, og ser på hvilke

negative konsekvenser slike kontraktsbrudd kan medføre. Samlet ser vi at det er svært viktig for team å ha en helhetlig tilnærming til hvordan de benytter Start Smart for å få en god opplevelse av verktøyet, men at bruken av verktøyet er tett knyttet opp til teamets psykologiske trygghet. Ved å benytte Start Smart som et helhetlig verktøy, hvor det fokuseres på forberedelser, gjennomføring og oppfølging, kan teamet oppleve økt verdi av verktøyet.

5.6 Praktiske implikasjoner

I denne delen ser vi nærmere på de praktiske implikasjonene av studien, og vil i det følgende presentere anbefalinger tilknyttet bruken av Start Smart. Dermed kan team som skal ta i bruk verktøyet ta sikte på å unngå de utfordringer vi finner at team opplever, og følgelig få et bedre utbytte av verktøyet. Formålet med disse anbefalingene er å sikre at teamene opplever prosessen som meningsfull, samtidig som at de bidrar til økt verdiskaping og kontinuerlig utvikling i teamet. Først diskuteres tiltak for å sikre tilstrekkelige og gode forberedelser. Deretter presenteres en struktur for systematisk oppfølging av prosessen, før vi til slutt legger frem konkrete anbefalinger til fasilitator for å oppnå et godt utbytte av verktøyet.

5.6.1 Hvordan få til gode forberedelser?

I denne studien har vi identifisert flere faktorer som bidrar til mangelfull forberedelse blant deltakerne i Start Smart. I dette delkapittelet presenterer vi forslag til forbedringer av forberedelsesfasen, som kan bidra til en mer optimal forberedelsesprosess for team. Disse forslagene sentrer seg rundt to hovedmomenter:

(1) Tydeliggjøring av forberedelser sin betydning, og (2) Gode normer

1) Tydeliggjøring av forberedelser sin betydning

Et sentralt funn i vår datainnsamling er at det ikke alltid tydelig kommuniseres betydningen av forberedelser som en integrert del av prosessen. Selv om verktøyet tilbyr omfattende læringsressurser, kan det være uklart for deltakerne hvor avgjørende forberedelser er for å oppnå et godt utbytte. Dersom dette ikke understrekes, risikerer man at forberedelser blir nedprioritert i en hektisk arbeidshverdag, eller at deltakerne ikke oppfatter relevansen av å sette seg grundig inn i materialet i forkant.

Manglende forberedelser kan også skyldes måten informasjonen formidles på. Det er mulig at dagens presentasjon av materialet ikke er tilstrekkelig engasjerende, eller at det ikke

når deltakerne effektivt. For å motvirke dette kan det være hensiktsmessig å utpeke en ansvarlig koordinator for å distribuere og følge opp informasjonen deltakerne mottar. Hvorvidt dette er fasilitatoren, teamlederen eller en helt annen, vil være opp til ethvert team, men ettersom fasilitatoren har kunnskap om verktøyet fremstår denne rollen som en hensiktsmessig kandidat.

For å adressere problematikken rundt manglende forberedelser kan et oppstartsmøte integreres som en del av prosessen. I dette møtet kan koordinatoren kommunisere forventningene til deltakerne, gjennomgå diskusjonspunktene i Start Smart, og forklare hvilken verdi forberedelsene tilfører workshopen. Et godt strukturert oppstartsmøte kan tilrettelegge for og bidra til å skape en felles forpliktelse til forberedelser. Det er imidlertid viktig å understreke at teammedlemmene selv må erkjenne at deres individuelle innsats er avgjørende for teamets samlede utbytte. Det er likevel også viktig at ledelsen støtter teamet i form av at deltakerne får muligheten til å ta tid bort fra annet arbeid for å forberede seg til workshopen.

2) Gode normer

Tidligere erfaringer og eksisterende normer har innvirkning på deltakernes forberedelser. Hvis teammedlemmene tidligere har deltatt i prosesser uten klare mål eller gevinster, kan dette føre til en oppfatning av at slike aktiviteter er mindre viktige. Som Mofoss mfl. (2012) og Thompson (2018) påpeker, etablerer normer delte forventninger som guider atferden i et team. Dersom normene vektlegger forberedelser som en verdifull aktivitet, vil deltakerne i større grad tilpasse seg dette. Imidlertid må teammedlemmene selv bidra til å opprettholde disse normene gjennom aktiv deltakelse og ansvarliggjøring. Slike normer sikrer at deltakerne har en felles forståelse av hvilke forpliktelser som gjelder, og skaper et kollektivt ansvar for at alle møter forberedt (Mofoss mfl., 2012). Samtidig er det avgjørende at teammedlemmene tar eierskap til disse normene, slik at de selv ser verdien av å oppfylle dem. Når deltakerne aktivt bidrar til å etterleve normene, skapes et sterkere fundament for et produktivt samarbeid (Wheelan, 2016).

Oppsummert ser vi at å gjennom aktivt jobbe med å skape forståelse for betydningen av forberedelser og teamets normer, kan en påvirke teamet slik at de ser verdien av å gjennomføre gode forberedelser før Start Smart. Det er likevel svært viktig at deltakerne erkjenner sitt eget ansvar i å gjennomføre forberedelsene på en god måte. Ved å kombinere strukturert tilrettelegging med individuell forpliktelse kan man skape normer der forberedelser er en naturlig og forventet del av arbeidet. Dette balanserte ansvaret mellom tilrettelegging og individuell innsats kan virke positivt på teamets opplevelse av Start Smart.

5.6.2 Hvordan strukturere oppfølgingen?

Oppfølging er en viktig del av Start Smart som vi ofte finner at blir nedprioritert. Dette har en negativ innvirkning på teamet, da de risikerer å miste verdifull innsikt og viktige enigheter fra økten. I dette delkapittelet presenterer vi derfor forslag til tiltak som kan bidra til å sikre en god oppfølgingsprosess etter gjennomføringen av Start Smart. Basert på våre analyser har vi identifisert tre sentrale prinsipper som bør danne grunnlaget for en effektiv oppfølging:

(1) Oppfølgingsmøter, (2) Ansvarsfordeling, og (3) Systematisk tilpasning

1) Oppfølgingsmøter

En strukturert oppfølgingsprosess bør inkludere jevnlig oppfølgingsmøter der teamet evaluerer hva som fungerer godt, og hva som kan forbedres (Derby & Larsen, 2006). Oppfølgingsmøter tilrettelegger for refleksjon, der teamet kan diskutere hvordan tiltakene fra Start Smart-økten har påvirket samarbeidet og hva som eventuelt må justeres. Våre funn viser at mange team ikke følger opp de uavklarte diskusjonspunktene fra Start Smart-økten, noe som er en tapt mulighet til å jobbe med teamets videre utvikling. Ved å gjøre elementer fra Start Smart, slik som teamkontrakten, til et fast punkt i teamets oppfølgingsmøte, sikrer man at utbyttet fra verktøyet ikke blir glemt.

2) Ansvarsfordeling

For å sikre at oppfølgingen ikke blir fragmentert eller ustrukturert, bør ansvarsfordelingen avklares før workshopen avsluttes. Dette kan oppnås ved å gjennomføre utsjekksdelen av Start Smart som inkluderer å fordele ansvar samt sette et tidspunkt for oppfølging. Vanligvis vil teamlederen ha en koordinerende rolle, men det er også viktig at hvert enkelt teammedlem forstår sitt individuelle ansvar i oppfølgingen. Dette bør fasilitator presisere under forventningsavklaringen til økten. Tydelige ansvarsområder gir teamet en klar struktur som sikrer at oppfølgingen blir prioritert og gjennomført.

3) Systematisk tilpasning

En annen viktig komponent i oppfølgingsprosessen er systematisk tilpasning av teamkontrakten. Den bør gjennomgås jevnlig for å sikre at den fortsatt er relevant og i tråd med teamets behov. Dette kan innebære planlagte gjennomganger, for eksempel kvartalsvis, eller tilpasninger som gjennomføres ved større endringer i teamets arbeidssituasjon. Jevnlig tilpasning gir teamet muligheten til å møte interne og eksterne utfordringer på et bedre vis, noe som igjen reduserer risikoen for stagnasjon. Ut ifra våre funn kan det

antas at team som systematisk reviderer sine kontrakter, vil oppleve en økt motivasjon og tillit blant medlemmene, ettersom de føler at deres innsats og målsettinger reflekteres i teamets arbeid.

Oppsummert ser vi at disse tre elementene kan bidra til å sikre kontinuitet, fleksibilitet og ansvarlighet, som alle er nødvendige for å opprettholde teamutviklingen. På denne måten kan teamet jobbe med å følge de punktene de ble enige om under Start Smart-økten. Det er klart at en effektiv oppfølging krever mer enn bare struktur, men også et tydelig fokus på å skape en felles forståelse av hvorfor oppfølging er viktig. Gjennom regelmessige tilpasninger av teamkontrakt, oppfølgingsmøter og en klar ansvarsfordeling kan teamet sørge for at Start Smart-økten ikke bare blir en engangshendelse, men et fundament for varig utvikling og forbedring. Dette vil ikke bare kunne ha betydning for teamets effektivitet, men også styrke tilliten og engasjementet blant medlemmene.

5.6.3 Fasilitatoren sin rolle

Fra funnene våre ser vi at fasilitatoren har en sentral rolle for hvordan Start Smart oppleves for deltakerne. Basert på dette har vi utarbeidet noen anbefalinger for hvordan fasilitatoren kan legge til rette for at deltakerne får en god opplevelse og følgelig et godt utbytte av Start Smart, som knytter seg til følgende elementer:

(1) Fasilitatorrollen, (2) Prosessen, (3) Utfordre, og (4) Støtte

1) Fasilitatorrollen

Basert på funnene våre vil vi anbefale at fasilitatoren i Start Smart er en ekstern fasilitator som ikke har tilknytning til teamet. Vi ser at en ekstern fasilitator kan ha positiv betydning for teamet sin psykologiske trygghet, noe som styrker deres opplevelse av verktøyet. En ekstern fasilitator kan enklere håndtere konflikter, sikrer balanse blant deltakerne og har en objektiv tilnærming som er verdifull for prosessen. Dersom man likevel ønsker å benytte en intern fasilitator må det vurderes om dette skal være en ren fasilitator eller en dobbeltrolle. Vi finner at det er svært krevende å balansere alle hensyn og samtidig bidra aktivt inn i diskusjonene ved en dobbeltrolle. Dette tar fokus bort fra prosessen, og gjør at en presterer halvhjertet i både rollen som fasilitator og deltaker. For best mulig utbytte av Start Smart ser vi det derfor som hensiktsmessig at fasilitatoren er en ekstern part, men ved en intern part bør denne være en ren fasilitator.

2) Prosessen

I verktøyet Start Smart medfølger det en guide til fasilitatoren, men vi opplever at fle-

re viker fra denne. Dette knytter seg spesielt til hvordan diskusjonene organiseres og hvordan tidsbruken prioriteres. For å unngå gruppetenking er det viktig at deltakerne får muligheten til å idémyldre individuelt før de deler i plenum med gruppen (Schei & Sverdrup, 2011). Dette sikrer at alle deltakerne danner sin egen mening uten påvirkning fra øvrige deltakere, samt at ingen deltakere overkjører andre, noe som kan skje selv når det diskuteres i mindre grupper.

Vi ser at flere opplever tidspress når de gjennomfører Start Smart. Herunder ser vi at i stedet for å utvide tidsrammen rundt workshopen, prioriterer heller fasilitatoren hvilke diskusjonspunkter teamet skal gjennom. Gitt at Start Smart er utviklet for et team på seks personer er det ikke en forventning at større team skal klare å overholde den samme tidsrammen. Vi anbefaler derfor at fasilitatoren tar hensyn til teamstørrelsen verktøyet er beregnet til og utvider tidsbruken deretter, for at deltakerne ikke skal føle at diskusjonene blir forhastet eller at viktige diskusjonspunkter blir oversett.

3) Utfordre

Fasilitatoren har et ansvar for å se teamet utenifra, og identifisere hvilke utfordringer teamet har. Forskning viser at ledere og teammedlem kan oppfatte teamet forskjellig (Gibson mfl., 2009), og derav også identifiserer forskjellige utfordringer. Derfor må den eksterne fasilitatoren selv ta selvstendige vurderinger fortløpende gjennom fasiliteringsprosessen for å identifisere teamets underliggende behov. Dette er spesielt relevant ettersom vi ser at flere team føler at noen diskusjonspunkter oppleves som gitt, men at de likevel har underliggende problemer knyttet til disse punktene, som de ikke klarer å se selv. Fasilitatoren har derfor en viktig rolle i å utfordre teamet og slike gitte sannheter, for at teamet skal få best utbytte av verktøyet og oppleve utvikling.

4) Støtte

Som vi ser er det flere team som sliter både med forberedelser og oppfølging, og her har fasilitatoren en viktig rolle i å støtte teamet både før og etter Start Smart. Ved å bidra inn i teamet utover kun gjennomføringen av workshopen kan fasilitatoren sørge for at teamet får en god opplevelse med Start Smart, ettersom vi ser at både forberedelse og oppfølging har stor betydning for utbyttet av verktøyet. I forberedelsesfasen kan fasilitatoren distribuere informasjon, avholde et møte om hensikten med Start Smart og påminne deltakerne viktigheten av forberedelser. I oppfølgingsfasen kan fasilitatoren gi rådgivning til hvordan man burde følge opp uavklarte punkter, gi teamet verktøy til selvledelse og gjennomføre Start Smart follow-up med teamet. På denne måten kan fasilitatoren involvere seg i alle de tre fasene av Start Smart (forberedelse, gjennomføring og oppfølging) fremfor kun i gjennomføringen. Dette ser vi at sørger for en mer helhetlig bruk av verktøyet, noe som

er viktig for teamets opplevelse og utbytte av Start Smart.

Samlet ser vi at fasilitatoren har stor betydning for hvordan Start Smart gjennomføres, og har i det foregående sett på hvilke praktiske implikasjoner studien har for fasilitatoren sin rolle. Vi ser tydelig at det er hensiktsmessig å benytte en ekstern fasilitator for å sikre en god gjennomføring av prosessen. Herunder er det viktig at fasilitatoren jobber aktivt med teamets trygghet gjennom objektivitet og påvirkning av atmosfære. Videre ser vi at flere fasilitatorer avviker fra fasilitatorguiden i Start Smart, men at dette kan ha konsekvenser i form av at prosessen føles forhastet og diskusjonene kan bli påvirket av gruppetenking. Vi vil derfor understreke at det er viktig at fasilitatorene legger opp til riktig tidsramme rundt gjennomføringen i tråd med teamstørrelsen, samt at individuell idémyldring gjør at alle deltakerne blir hørt. Fasilitatoren har også en viktig rolle i å utfordre teamets gitte sannheter, da disse kan skjule underliggende problemer som teamet selv ikke oppfatter. Avslutningsvis må fasilitatoren i større grad støtte teamet i alle de tre fasene; forberedelse, gjennomføring og oppfølging. Samlet ser vi at hvordan fasilitatoren jobber med dette har en betydning for teamets opplevelse og utbytte av Start Smart.

5.7 Studiens begrensninger

I det følgende vil vi drøfte begrensninger og svakheter ved studien. Følgelig vil vi se nærmere på hvordan disse kan ha gjort seg gjeldende i vårt arbeid, og dermed også studiens resultat.

Utvalget studien baserer seg på er et strategisk tilgjengelighetsutvalg med en begrenset mengde informanter, noe som har betydning for resultatene sin generaliserbarhet. Etter som deltakerne i studien har blitt rekruttert gjennom selvselseleksjons- og snøballmetoden kan utvalget ha skjevheter. I vårt tilgjengelighetsutvalg opplevde vi at hovedvekten av informantene hadde positive tilbakemeldinger om verktøyet, og det kan derfor hende at potensielle informanter med en motsatt oppfatning har reservert seg fra deltakelse i studien. Utover dette er det utelukkende informanter som har erfaring med Start Smart som er inkludert, noe som gjør at vi ikke kan sammenligne informantene mot andre som ikke har erfaring med verktøyet. Det er verdt å nevne at til tross for at studien tar for seg tre casebedrifter i tre forskjellige bransjer, samt en gruppe med fasilitatorer, er alle informantene lokalisert i Norge. Dermed er alle informantene en del av norsk næringsliv, og det kan settes spørsmålsteget ved hvorvidt funnene kan overføres til land eller team med en annen kultur.

Studien har sentrert seg rundt hvordan informantene opplever verktøyet Start Smart, samt hvordan de ulike teamene har benyttet det og hvilke faktorer som kan ha påvir-

ket bruken. Vi har ikke samlet inn informasjon om hvordan teamene har prestert, og man må derfor merke seg at vi ikke kan konkludere om verktøyet sin effekt på teamets prestasjon, selv om dette heller ikke har vært hensikten med studien. Utover dette har vi også intervjuet informantene kun en gang, og vi har derfor ikke sett systematisk på hvordan verktøyet oppleves over tid. Likevel er det flere av informantene som har brukt verktøyet flere ganger, noe som har gitt verdifull innsikt i hvordan verktøyet oppleves i ulike situasjoner og team. Ved å følge informantene over tid, eksempelvis før og etter bruken av verktøyet, kunne dette ha gitt enda bedre innsikt i hvordan verktøyet oppleves og eventuelle effekter av bruken.

Vi opplevde at informantene har benyttet seg av verktøyet på ulik måte og tilpasser det etter behov. Derfor fremstår det som at det er variasjoner mellom hvordan både teamene og fasilitatorene benytter seg av verktøyet, noe som også kan ha påvirkning på hvordan informantene opplever Start Smart. Det at verktøyet ikke benyttes helt likt av hver informant, og de derav får en unik opplevelse med verktøyet, gjør at sammenligning på tvers av informantene blir en svakhet. Dermed er det vanskelig for oss å peke på om det er verktøyet eller bruken av det som former informantene sine opplevelser, og ettersom opplevelsen av verktøyet er svært subjektiv reduserer det studiens generaliserbarhet.

Det er verdt å nevne at studien har hatt både tid- og ressursbegrensninger som har påvirket studien. I tillegg baserer studien seg utelukkende på kvalitativ data, og kvantitativ data kunne her ha støttet opp under eller verifisert funnene. Datagrunnlaget som er samlet inn er informantene sine subjektive opplevelser, og vi kan i studien derfor kun kommentere på de aktuelle informantene sine opplevelser.

Vår begrensning som forskere må også anerkjennes som en potensiell svakhet ved studien. Ved oppstarten av denne masterutredningen hadde vi begrenset erfaring med å gjennomføre forskningsarbeid og -prosesser, noe vi i ettertid ser at kunne ha vært nyttig. Vi hadde gjennom hele prosessen et bevisst forhold til at vi ønsket å belyse hvordan informantene opplevde verktøyet Start Smart, men vi var usikre på hvilke ytterligere momenter vi ønsket å se nærmere på. Derfor ble forskningsprosessen en iterativ prosess hvor flere momenter ble inkludert underveis, og ved å ha en tydeligere retning fra starten av forskningsprosessen kunne vi ha stilt mer presise spørsmål. I tillegg har vi som forskere et ansvar for å gjengi informantene sine opplevelser på korrekt vis slik informantene har ment det, noe som derfor pålegger oss et tolkningsansvar. Til tross for dette opplever vi at informantene sine utsagn, opplevelser og synspunkter har blitt gjengitt på en god og sann måte, og stiller oss bak studiens beskrivelser av Start Smart.

5.8 Videre forskning

Studien vår har sett nærmere på hvordan bruken av Start Smart oppleves i team samt hvilke faktorer som har betydning for teamets utbytte ved bruk av verktøyet. Vi har hatt som hensikt å få en dypere innsikt i disse temaene, men gitt at vi har en kvalitativ forskning begrenser dette overførbarheten og muligheten til å konkludere. Et steg for videre forskning vil derfor være å se mer systematisk på bruken av Start Smart i team, spesielt tilknyttet hvordan ulik bruk har betydning for utbyttet, da vi ser at flere team benytter verktøyet annerledes fra hvordan det er anbefalt. Det vil derfor være interessant å videre få en forståelse for hvordan disse forskjellene kan gjøre seg gjeldende.

Videre ser studien vår kun på team som har benyttet Start Smart, og det vil derfor være interessant for videre forskning å inkludere team som ikke har benyttet Start Smart. På denne måten kan man i større grad sammenligne hvilket utbytte verktøyet gir, samt sammenligne verdien av å benytte verktøyet for å se om det er noen forskjeller mellom teamene. I tillegg har vi kun intervjuet teammedlemmene en gang, og videre forskning kan gjerne se på effekten av Start Smart over tid. Her kan man se på hvordan teamet opplever samarbeidet før og etter verktøyet. Utover dette kan videre forskning også se på verdien av å gjennomføre en Start Smart follow-up, da vi ser at flere team ikke følger opp verktøyet i ettertid. Ved å følge et team over tid kunne det også vært interessant å se nærmere på om verktøyet har noen betydning for teamets prestasjon.

Vi finner i studien vår at teamet må inneha et visst nivå av psykologisk trygghet før de gjennomfører Start Smart for å få et godt utbytte av verktøyet. Herunder hadde det vært interessant for videre forskning å få en større forståelse for sammenhengen mellom psykologisk trygghet og teamverktøy, og hvordan man kan jobbe med psykologisk trygghet i forkant. Dermed kunne man fått en større forståelse for hvilket nivå av psykologisk trygghet som er «nok» for at team kan ta i bruk teamverktøy slik som Start Smart.

Et svært interessant moment er å se nærmere på hvordan tilstedeværelsen av en tredjepart kan ha påvirkning på teamets psykologiske trygghet. Vi finner at en tredjeperson kan ha en positiv effekt på tryggheten, noe som er i kontrast til eksisterende forskning tilknyttet tredjeparter og tillit. Det foreligger lite forskning på betydningen av en tredjepart i relasjon til psykologisk trygghet, og det foreligger derfor et behov for å forske videre på denne relasjonen. Dette kan gi en dypere forståelse av både psykologisk trygghet i team samt betydningen en tredjepart har for bruken og opplevelsen av teamverktøy.

Forslagene for videre forskning er interessante momenter som kan øke forståelse for bruken av teamverktøy og psykologisk trygghet i relasjon til dette, som samlet kan bidra til en mer nyansert forståelse av psykologisk trygghet, teamdynamikk og teamutvikling.

6 Konklusjon

I denne masterutredningen har vi hatt som formål å få en dypere forståelse av bruken av Start Smart i team. Herunder har vi også hatt som formål å avdekke hvilke faktorer som kan ha en påvirkning på teamets opplevde utbytte av verktøyet. For å belyse forskningsspørsmålet har vi intervjuet både deltakere og fasilitatorer som har benyttet seg av Start Smart. Herunder var 14 av disse informantene tilknyttet tre casebedrifter, men for ytterligere innsikt har vi også inkludert en øvrig gruppe på 7 informanter som ikke er tilknyttet casebedriftene.

Studiens funn viser til at deltakerne opplever verktøyet som nyttig, men at bruken tidvis avviker fra anbefalt bruk. Disse avvikene har en betydning for hvordan verktøyet oppleves, spesielt relatert til tidsbruk og diskusjonsstyring. Vi ser derfor at teamene ofte ikke reker å gjennomføre hele workshopen grunnet begrenset tid, noe som kan føre til at enkelte diskusjonspunkter får mindre tid eller blir oversett. I tillegg er det ikke alle team som idémyldrer individuelt først, noe som kan påvirke deltakerne sitt engasjement i diskusjonene. Begge disse momentene er knyttet til hvordan fasilitatoren styrer gjennomføringen.

Vi ser at psykologisk trygghet er en grunnleggende faktor for bruken av Start Smart, og at det krever et visst nivå av psykologisk trygghet for at teamet skal få et godt utbytte av verktøyet. Dermed ser vi også at nye team får mindre utbytte enn etablerte team ettersom de har lavere grad av psykologisk trygghet. Dette er viktig for bruken ettersom verktøyet gjerne tas i bruk i team sin oppstartsfasen hvor team ikke har etablerte relasjoner. Den psykologiske tryggheten i teamet gjør seg gjeldende både i form av gode og ærlige diskusjoner, men også at deltakerne tør å ansvarliggjøre hverandre i etterkant.

Videre finner vi at både forberedelser og oppfølging er svært avgjørende for hvordan teamet opplever Start Smart. Graden av forberedelser påvirker kvaliteten i diskusjonene, og følgelig opplevelsen av verktøyet. Det er derfor sentralt at teamet forstår hensikten med Start Smart og legger ned de nødvendige forberedelsene i forkant. Videre finner vi at oppfølgingen i etterkant har betydning for om teamet klarer å implementere utbyttet av verktøyet i sitt videre samarbeid. Denne problematikken er tett knyttet til ansvarspulverisering i teamene, og en tydelig ansvarsfordeling er derfor viktig for at oppfølgingen blir gjennomført.

Avslutningsvis finner vi at fasilitatoren sin rolle er sentral for gjennomføringen av Start Smart, og at denne rollen har stor påvirkning på teamets opplevelse og utbytte. Vi finner at deltakerne foretrekker en ekstern fasilitator, og det er spesielt interessant at vi finner at en ekstern tredjepart kan bidra til å styrke teamets psykologiske trygghet gjennom å påvirke atmosfæren, håndtere konflikter og bringe objektivitet inn i diskusjonene. Fa-

fasilitatoren sin kontroll og styring av prosessen er det flere av deltakerne som verdsetter høyt, og trekker frem som en positiv faktor. Det er viktig at fasilitatoren tørr å utfordre teamet på gitte sannheter for at teamet skal få best utbytte av verktøyet.

Studien vår belyser hvordan verktøyet Start Smart oppleves i team, samt faktorer som ser ut til å ha en betydning for teamets opplevde utbytte av verktøyet. Vi ser at verktøyet i stor grad påvirker team positivt, men at en må være bevisst en rekke faktorer for å utnytte verktøyet på en god måte. Samlet ser vi at Start Smart har stort potensial til å styrke teamdynamikk og samarbeid, dersom en er bevisst og jobber aktivt med teamets psykologiske trygghet. Videre må teamet være klar over verdien av forberedelser og oppfølging tilknyttet Start Smart, noe som viser til at verktøyet må i større grad brukes som en helhetlig prosess fremfor å kun fokusere på gjennomføring. I tillegg er også fasilitatoren sin styring av prosessen en påvirkende faktor, og en tilrettelegger for en god prosess. Start Smart kan dermed bidra til å legge et godt grunnlag for videre samarbeid i team dersom de ulike hensynene blir ivaretatt, noe som sikrer en god opplevelse og utbytte av verktøyet.

7 Erklæring om bruk av KI-verktøy

I denne oppgaven har vi brukt ChatGPT 4.0 som en sparringspartner for å hente inspirasjon og kreative ideer til utformingen av deler av masteroppgaven. Verktøyet har også bidratt til å forbedre skrivestilen gjennom forslag til synonymer, setningsstruktur og presisering av innhold. I tillegg har det vært nyttig for å få forslag til hvordan teksten kan forkortes og strammes inn der det er nødvendig.

Vi er klar over at vi er ansvarlig for alt innhold i denne masteroppgaven, inkludert de deler der KI-verktøy er benyttet. Vi har ansvar for at oppgaven følger etiske regler for personvern og publisering.

8 Litteraturliste

Referanser

- Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40(1), 39–58. <https://doi.org/10.2307/41165921>
- Andersen, G. (2020). Kvalitative intervjuundersøkelser [NDLA.]. <https://ndla.no/article/23407>
- Bal, M. P., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., & Van der Velde, M. E. G. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 143–158. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.10.005>
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 989–1004. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.6.989>
- Blaauw, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley.
- Bradford, L. P. (1964). Membership and the learning process. I L. P. Bradford, J. R. Gibb & K. D. Benne (Red.), *T-Group Theory and Laboratory Method* (s. 190–215). Wiley.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braaten, L. J. (1975). Development phases of encounter groups and related intensive groups: A critical review of models and a new proposal. *Interpersonal Development*, 5, 112–129.
- Burkus, D. (2023). Trust In High Performing Teams. <https://davidburkus.com/2023/10/trust-in-high-performing-teams/>
- Burt, R. S., & Knez, M. (1995). Kinds of third-party effects on trust. *Journal of Rationality and Society*, 7, 255–292.
- Bøyum, I. (2024). Observasjon. <https://bibliotekutvikling.no/kartleggingsmetoder/kartleggingsmetoder/kvifor-kjem-brukaren-til-bibliotekets-skranke/observasjon/>
- Chekuri, M. D. (2020). A Resilience for Survival: Reimagine. Reconfigure. Restart. *European Journal of Economics and Business Studies*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:240196157>
- Cole, J., & Gardner, K. (1979). Topic work with first-year secondary pupils. I E. Lunzer & K. Gardner (Red.), *The Effective Use of Reading* (s. 167–192). Heinemann Educational Books for the Schools Council.

- Culmer, N. (2012). I.T. changes: an exploration of the relationship between motivation, trust, and resistance to change in information technology [University of Iowa]. <https://doi.org/10.17077/etd.415omaka>
- Dahlen, T. L. H., & Talsnes, V. R. (2022). Kunsten å “sette teamet”: Utfordringer og muligheter ved bruk av oppstartsverktøy.
- 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. <https://doi.org/10.1201/1078/43201.14.3.19970601/31203.8>
- Denzin, N. K. (2012). Triangulation 2.0. *Journal of Mixed Methods Research*, 6(2).
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The Sage Handbook of Qualitative Research* (5th). Sage.
- Derby, E., & Larsen, D. (2006). *Agile Retrospectives: Making Good Teams Great*. The Pragmatic Bookshelf. <http://www.pragmaticprogrammer.com>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450–467. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.450.10640>
- Duhigg, C. (2016). What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. *The New York Times Magazine*. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <http://www.jstor.org/stable/2666999>
- Edmondson, A. C. (2003). Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-level Lens. *Harvard Business School*.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Edmondson, A. C., & Woolley, A. W. (2003). Understanding outcomes of organizational learning interventions. I M. Easterby-Smith & M. Lyles (Red.), *International Handbook on Organizational Learning and Knowledge Management*. Blackwell.
- Egeland, T., & Schei, V. (2015). “Cut Me Some Slack”: The Psychological Contracts as a Foundation for Understanding Team Charters. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(4), 451–478. <https://doi.org/10.1177/00218863145666075>
- Fangen, K. (2024). Kvalitativ metode. <https://www.forskningsetikk.no/ressurser/fbib/metoder/kvalitativ-metode/>
- Fisher, B. A. (1970). Decision emergence: Phases in group decision-making. *Speech Monographs*, 37(1), 53–66. <https://doi.org/10.1080/03637757009375677>

- Fjell, F. T., & Tollefsen, M. H. (2024). Effektiv oppstart av team: Hvordan opplever team bruken av et strukturert oppstartverktøy, og hvilken betydning har en slik oppstart for teamets videre samhandling?
- Franz, N. K. (2004). Self-Directed Work Teams: The Antidote for "Heroic Suicide". *The Journal of Extension*, 42.
- Fried, L. (1991). Team Size and Productivity in Systems Development: Bigger Does Not Always Mean Better. *Journal of Information Systems Management*, 8(3), 27–35. <https://doi.org/10.1080/07399019108964994>
- Friedman, R. (2024). How High-Performing Teams Build Trust. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2024/01/how-high-performing-teams-build-trust>
- Gallo, A. (2023). What Is Psychological Safety? [Harvard Business Review]. <https://hbr.org/2023/02/what-is-psychological-safety>
- Gersick, C. J. G. (1988). Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development. *Academy of Management Journal*, 31(1), 9–41. <https://doi.org/10.2307/256496>
- Gibbard, G., & Hartman, J. (1973). The oedipal paradigm in group development: A clinical and empirical study. *Small Group Behavior*, 4(3), 305–349. <https://doi.org/10.1177/104649647300400303>
- Gibson, C. B., Cooper, C. D., & Conger, J. A. (2009). Do you see what we see? The complex effects of perceptual distance between leaders and teams. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 62–76. <https://doi.org/10.1037/a0013073>
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499–517. <https://doi.org/10.2307/2392936>
- Goodstein, L. D., & Dovico, M. (1979). The decline and fall of the small group. *Journal of Applied Behavioral Science*, 15, 320–328. <https://doi.org/10.1177/002188637901500304>
- Grønmo, S. (2024a). Kvantitativ metode [Store norske leksikon]. https://snl.no/kvantitativ_metode
- Grønmo, S. (2024b). Utvalg [Store norske leksikon. Hentet 27. november 2024]. <https://snl.no/utvalg>
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Sage.
- Gulbrandsen, L., Magnus og Langfeldt. (1997). *Hva er forskningskvalitet? En intervjustudie blant norske forskere* (tekn. rapp.). NIFU - norsk institutt for studier av forskning og utdanning. <https://nifu.brage.unit.no/nifu-xmlui/handle/11250/2425814>
- Hackman, J. R. (1985). Doing research that makes a difference. I E. E. Lawler, A. M. Mohrman, S. A. Mohrman, G. E. Ledford & T. G. Cummings (Red.), *Doing research that is useful for theory and practice* (s. 126–148). Jossey-Bass.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. I J. W. Lorsch (Red.), *Handbook of Organizational Behavior* (s. 315–342). Prentice-Hall.

- Haslam, S. A., Wegge, J., & Postmes, T. (2009). Are We on a Learning Curve or a Treadmill? The Benefits of Participative Group Goal Setting Become Apparent as Tasks Become Increasingly Challenging Over Time. *European Journal of Social Psychology, 39*(3), 430–446. <https://doi.org/10.1002/ejsp.546>
- Haugseth, J. F., & Conradsen, S. (2023). Tillit [Store norske leksikon]. <https://snl.no/tillit>
- Haugseth, J. F., & Tjora, A. (2024). Norm. <https://snl.no/norm>
- Hearn, G. (1957). The process of group development. *Autonomous Groups Bulletin, 13*, 1–7.
- Herriot, P., Manning, W. E. O., & Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management, 8*, 151–162. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.0047>
- Hickman, A., & Fredstrom, T. (2018). How to Build Trust With Remote Employees. <https://www.gallup.com/workplace/236222/build-trust-remote-employees.aspx>
- Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsviten-skapelig metode* (4th). Cappelen Damm akademisk.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*, 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Karau, S. J., & Williams, K. D. (1993). Social Loafing: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration. *Journal of Personality and Social Psychology, 65*(4), 681–706. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.65.4.681>
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business School Press.
- Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G. (2006). Empathy and the emergence of task and relations leaders. *The Leadership Quarterly, 17*(2), 146–162. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.12.003>
- Kim, E., & Bell, B. (2020). Team Membership Change and Team Effectiveness: The Role of Informational Attributes and Team Members' Emotional Intelligence. <https://www.ilr.cornell.edu/sites/default/files-d8/2023-10/cf76f3d0-5ff4-4c18-ad54-ee8c424e5834.pdf>
- Koch, T. (1994). Establishing rigour in qualitative research: The decision trail. *Journal of Advanced Nursing, 19*, 976–986. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.1994.tb01177.x>
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest, 7*(3), 77–124. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology, 50*, 569–598. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.569>

- Lange, B. K., & Gausdal, A. H. (2021). Tillit og psykologisk trygghet kan fremme radikale endringer. <https://www.kristiania.no/kunnskap-kristiania/2021/02/tillit-og-psykologisk-trygghet-kan-fremme-radikale-endringer/>
- Leach, D. J., Wall, T. D., Rogelberg, S. G., & Jackson, P. R. (2005). Team Autonomy, Performance, and Member Job Strain: Uncovering the Teamwork KSA Link. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1), 1–23. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2005.00193.x>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage.
- Lincoln, Y. S., Lynham, S. A., & Guba, E. G. (2011). Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences, Revisited. I *The Sage Handbook of Qualitative Research* (4th, s. 97–128). Sage.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *The Academy of Management Review*, 26(3), 356–376. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4845785>
- Mathieu, J. E., & Rapp, T. L. (2009). Laying the Foundation for Successful Team Performance Trajectories: The Roles of Team Charters and Performance Strategies. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 90–103. <https://doi.org/10.1037/a0013257>
- Miles, M. B. (1953). Human relations training: How a group grows. *Teachers College Record*, 55, 90–96.
- Mills, T. M. (1964). *Group Transformation*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Mofoss, R., Nederberg, L., Schei, V., & Sverdrup, T. E. (2012). De første avgjørende minuttene? En multimetodestudie av teametablering. *Praktisk økonomi og finans*, 28, 35–51. <https://www.idunn.no/doi/epdf/10.18261/ISSN1504-2871-2012-01-05>
- Moreland, R. L., & Levine, J. M. (2009). Building bridges to improve theory and research on small groups. I E. Salas, J. Goodwin & C. S. Burke (Red.), *Team Effectiveness in Complex Organizations and Systems: Cross-Disciplinary Perspectives and Approaches* (s. 17–38). Psychology Press.
- NHH. (2024b). NHH Brage. <https://www.nhh.no/bibliotek/nhh-brage/>
- NHH. (2024a). Start Smart Research Project. <https://www.nhh.no/research-projects-and-groups/start-smart/>
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1–13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Nydal, R. (2024). Forskningsetikk [Store norske leksikon]. <https://snl.no/forskningsetikk>
- Reichheld, A., & Dunlop, A. (2023). How to Build a High-Trust Workplace. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-build-a-high-trust-workplace/>

- Rensaa, R. J. (2021). En tematisk analyse av hva ingeniørstudenter gjør når de lærer lineær algebra. *Uniped*, 44(3), 154–164. <https://doi.org/10.18261/issn.1893-8981-2021-03-02>
- Romanelli, E., & Tushman, M. L. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1141–1166. <https://doi.org/10.5465/2566669>
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 2, 121–139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage.
- Rousseau, D. M., & Parks, J. M. (1993). The contracts of individuals and organizations. I L. L. Cummings & B. M. Staw (Red.), *Research in Organizational Behavior* (s. 1–47, Bd. 15). JAI Press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Sagberg, I. (2020). Psykologisk trygghet [Store norske leksikon]. https://snl.no/psykologisk_trygghet
- Sanner, B., & Bunderson, J. S. (2015). When feeling safe isn't enough: Contextualizing models of safety and learning in teams. *Organizational Psychology Review*, 5, 224–243. <https://doi.org/10.1177/2041386614565145>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th). Pearson.
- Schei, V., & Sverdrup, T. E. (2011). Når kreative team mangler kreativitet. *Magma: Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 14(6), 67–72.
- Schei, V., & Sverdrup, T. E. (2019). Start Smart. *Magma*, 2, 29–39.
- Scheidel, T. M., & Crowell, L. L. (1964). Idea development in small discussion groups. *Quarterly Journal of Speech*, 50(2), 140–145. <https://doi.org/10.1080/00335636409382694>
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership* (1st). Jossey-Bass.
- Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). *Personal and Organizational Change through Group Methods*. New York: Wiley.
- Semrad, E. V., & Arsenian, J. (1961). The use of group processes in teaching group dynamics. I W. G. Bennis, K. D. Benne & R. Chin (Red.), *The Planning of Change* (s. 737–743). Holt, Rinehart, & Winston.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for information*, 22, 63–75.

- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology, 85*(1), 102–111. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.102>
- Singh, V., Dong, A., & Gero, J. (2011). How Important is Team Structure to Team Performance [Corpus ID: 1349681]. *Engineering, Psychology*.
- Smith, K. G., Locke, E. A., & Barry, D. (1990). Goal setting, planning, and organizational performance: An experimental simulation.
- Steiner, I. D. (1972). *Group Process and Productivity*. Academic Press.
- Stock, D., & Thelen, H. (1958). *Emotional dynamics and group culture*. National Education Association, National Training Laboratories.
- Sverdrup, T. E. (2012). *The strength of reciprocity: Exploring horizontal psychological contracts in work groups* [Doktoravhandling, Norges Handelshøyskole, Institutt for strategi og ledelse].
- Sverdrup, T. E. (2014). Psykologiske kontrakter i team. *Beta, 28*(2), 118–135. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-3134-2014-02-04>
- Sverdrup, T. E., & Schei, V. (2021). How to Build High-Performing Teams [Published on the NHH Digital Innovation for Growth (DIG) website.]. <https://www.nhh.no/en/research-centres/digital-innovation-for-growth/dig-news-and-blogs/2021/how-to-build-high-performing-teams/>
- Sverdrup, T. E., Schei, V., & Tjølsen, Ø. A. (2017). Expecting the unexpected: Using team charters to handle disruptions and facilitate team performance. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 21*, 53–59. <https://doi.org/10.1037/gdn0000059>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (5th). Fagbokforlaget.
- Thelen, H., & Dickerman, W. (1949). Stereotypes and the growth of groups. *Educational Leadership, 6*, 309–316.
- Thompson, L. L. (2008). *Making the team: A guide for managers*. Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ.
- Thompson, L. L. (2018). *Making the team: A Guide for Managers* (6th). Pearson Education.
- Tobin, G. A., & Begley, C. M. (2004). Methodological rigour within a qualitative framework. *Journal of Advanced Nursing, 48*, 388–396. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2004.03207.x>
- Trainer, H. M., Jones, J. M., Pendergraft, J. G., Maupin, C. K., & Carter, D. R. (2020). Team Membership Change Events": A Review and Reconceptualization. *Group Organization Management, 45*(3), 357–398. <https://doi.org/10.1177/1059601120910848>
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin, 63*(6), 384–399. <https://doi.org/10.1037/h0022100>

- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group Organization Studies*, 2(4), 419–427. <https://doi.org/10.1177/105960117700200404>
- UiO. (2024). Anonymisering og identifisering i transkriberingsprosessen. <https://www.sv.uio.no/psi/forskning/grupper/quali-lab/kvalitativ-ressursportal/intervju-og-transkribering/anonymisering-avidentifisering-i-transkriberingspr/>
- Velvin, C., & Gajendra-Dhresh, K. (2018). Psykologisk trygghet i team: Hvordan har oppstartsfasen betydning for etablering og utvikling av psykologisk trygghet i team?
- Weingart, L. R. (1992). Impact of group goals, task component complexity, effort, and planning on group performance. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 682–693. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.5.682>
- Wheelan, S. A. (2016). *Creating Effective Teams: A Guide for Members and Leaders* (5th). SAGE Publications.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th). SAGE Publications Inc.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60, 647–680. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x>
- Aarli-Grøndalen, R. (2023). VG gjør transkriberings-app tilgjengelig for flere. *Journalisten*. <https://www.journalisten.no/vg-gjor-transkriberings-app-tilgjengelig-for-flere/562218>

9 Vedlegg

9.1 Vedlegg 1: Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

I denne samtykkeerklæringen ber vi om ditt samtykke til å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke prosessen og betydningen av oppstartsverktøyet Start Smart for samarbeid i team. Videre vil vi gi deg informasjon om formålet til studien og hva deltakelsen innebærer for deg.

Formålet med prosjektet

Forskningsprosjektet er en masteroppgave i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH), og gjennomføres høsten 2024. Studien støttes av forskningsgruppen Digital Innovation for Sustainable Growth (DIG) på NHH.

Dette er en kvalitativ studie hvor vi ønsker å gjennomføre observasjoner av Start Smart workshops og semistrukturerte dybdeintervjuer med deltakerne i etterkant av workshopen, og å følge opp hvordan teamet opplever samarbeidet i etterkant av workshopen.

Hva innebærer deltakelsen for deg?

Observasjoner vil gjennomføres under Start Smart workshopen og deltakerne vil intervjues etter avtale med hver person. Det gjennomføres et intervju per person enten fysisk eller digitalt via Teams, med en varighet på 45-60 minutter. Intervjuene vil bli tatt opp på en lydfil via Teams og videre transkriberes via godkjente transkripsjonsverktøy. Der det er hensiktsmessig vil også lydopptaket justeres manuelt. Lydfilen slettes etter transkriberingen. Transkripsjonen vil anonymiseres og bare bli delt med intervjuerne og veilederne.

Det er frivillig å delta i prosjektet. Du kan når som helst i prosessen trekke tilbake ditt samtykke, og alle personopplysningene dine vil bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser om du ikke ønsker å delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern

Ved å gi ditt samtykke til denne samtykkeerklæringen, gir du oss rett til å behandle informasjonen du gir oss under intervjuet. Personopplysningene vi henter inn om deg, vil bare bli brukt til formålene vi har informert om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Dataen vi får fra deg din bedrift vil bli anonymisert i studien.

Forskningsprosjektet vil etter planen avsluttes i desember 2024. Da vil all personidentifiserende data som er innhentet om deg bli slettet.

Dine rettigheter

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

- Innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg
- 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

Har du spørsmål til studien eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Norges Handelshøyskole ved masteroppgaveveiledere:
Therese Egeland (therese.egeland@nhh.no) og Vidar Schei (vidar.schei@nhh.no)
- Institusjonens personvernombud (personvernombud@nhh.no)

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

- Personverntjenester på e-post: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73984040

Med vennlig hilsen,

Anna Stina Stafsnes og Maria Bjerke

Studenter ved Norges Handelshøyskole

SAMTYKKEERKLÆRING

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet, 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.

Dato, signatur av prosjektdeltaker

9.2 Vedlegg 2: Intervjuguide for teammedlem

Introduksjon

- Takke for at intervjuobjektet stiller opp til intervju, og introdusere oss selv.
- Gi en kort introduksjon til prosjektet og formålet med intervjuet.
- Gå gjennom anonymitet og konfidensialitet, samt opptak og samtykkeerklæring. Informere om muligheten til å trekke seg.
- Presisere tidsbruk, intervjuet vil ha en varighet på 45–60 minutter.
- Si at det er mulig å stille spørsmål både underveis, i og etter intervjuet.

Oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet:

- Kan du utdype dette/har du noen eksempler?
- Hvorfor/hvorfor ikke?
- På hvilken måte/hvordan gjør det seg gjeldende?

Åpningsspørsmål

1. Vi ønsker gjerne å bli litt kjent med deg, kan du fortelle oss litt om deg selv og bakgrunnen din?
 - a. Hvilken stilling har du i (x), og hvor lenge har du hatt denne rollen?
2. Ved hvilken anledning(er) har du benyttet Start Smart i (x)?
 - a. Hvilken rolle har du hatt i bruken av Start Smart? Teamstørrelse?
 - b. Har du benyttet deg av andre oppstartsverktøy eller teamkontrakter før?
3. Hvilke tidligere erfaringer har du med å jobbe i team?
4. Kan du fortelle litt om din motivasjon for å gjennomføre arbeidsoppgavene dine i teamet?
 - a. Er det andre momenter som påvirker motivasjonen din i teamet? (Stress, privatliv, interesse, osv.)

DEL 1: Spørsmål før Start Smart-gjennomføring

Forventninger før økten

5. Kan du fortelle litt om forventningene dine til Start Smart-økten?
 - a. Hvordan var innstillingen din til å delta på denne typen teamaktivitet?
6. Hvordan ble informasjonen om Start Smart kommunisert?
 - a. Hvordan påvirket dette forberedelsene dine eller tankene om økten?
7. Hadde du forberedt deg i forkant av gjennomføringen?
 - a. Hvor lang tid brukte du på forberedelsene? (Evt. føler du at du la ned mye innsats i forberedelsene?)
 - b. Hvilke momenter forberedte du deg på?

DEL 2: Om gjennomføringen av Start Smart

Start Smart

8. Kan du fortelle om hvordan du opplevde gjennomføringen av Start Smart?
 - a. Var det noen momenter du opplevde som mer relevante?

- b. Var det noen utfordringer ved gjennomføringen?
- 9. Hvordan var din opplevelse av teammedlemmene sine bidrag til gjennomføringen?
 - a. Hvordan opplevde du dynamikken i teamet?
- 10. Hvordan ble workshopen gjennomført?
 - a. Hadde dere en fasilitator?
 - i. Hvem var dette, og hvordan fungerte dette?
 - b. Gjennomførte dere innsjekk?
 - i. Hvis ja, hvordan var dette?
 - c. Gjennomførte dere hele workshopen?

Mål og forventninger

- 11. Kan du fortelle om hvordan du opplevde diskusjonen rundt teamets formål og mål?
 - a. Hvordan opplevde du teammedlemmene sine bidrag?
- 12. Hvordan opplever du motivasjonen i teamet?
- 13. Er det noen momenter ved Start Smart som du opplever som viktige for å avklare forventninger til teamet?
 - a. Er det noen momenter du opplever som mindre relevant?

Personlig bruksanvisning

- 14. Hvordan opplevde du å presentere din personlige bruksanvisning?
 - a. Hvilken betydning, hvis det har, tror du at dette har hatt for deg i teamet?
 - b. Hvordan oppfattet du de andre i teamet når de presenterte sin bruksanvisning?
- 15. Hva tenker du om betydningen av denne øvelsen for teamet?
 - a. Er det noen momenter du tenker var mer relevant enn andre?

Hvordan skal vi jobbe sammen?

- 16. Kan du beskrive din opplevelse av diskusjonene rundt roller og ansvarsområder i teamet?
 - a. Opplever du at alle rollene i teamet er viktige?
 - b. Har Start Smart bidratt til å tydeliggjøre de ulike rollene sin betydning?
- 17. Kan du beskrive din opplevelse av diskusjonen rundt arbeidsform?
 - a. Opplever du at alle bidro til å bestemme arbeidsform?
 - b. Er det en felles arbeidsform som gjelder for alle, eller varierer den mellom ulike roller?
- 18. Hvordan opplever du kommunikasjonen i teamet?
 - a. Opplever du at det er avklart hvordan dere skal kommunisere i teamet?
 - b. Har kommunikasjonen betydning for hvordan dere samarbeider i teamet?
- 19. Opplever du at teamet har tydelige spilleregler? (*spilleregler = alt rundt hvordan man skal samarbeide, kommunisere og jobbe i teamet*)
 - a. Hvis ja, hvilken betydning har disse?
 - b. Hvis nei, opplever du at det er behov for tydelige spilleregler?
 - c. Føler du deg inkludert i utarbeidelsen av disse spillereglene? (eierskap)
 - i. Hvis ja, hva er det som gir deg denne følelsen?
 - ii. Hvis nei, hva kunne blitt gjort for at du skulle følt deg mer inkludert?

Teamet

20. Kjente du til teamet du gjennomførte workshopen med fra før?
 - a. Hva slags relasjon hadde dere?
 - i. Tror du dette hadde betydning for gjennomføringen? Evt. hvordan?
 - b. Hvor vil etablert mener du at teamet var? (*nytt, delvis, helt, annet*)

Fasilitatoren sin rolle

21. Hvilken rolle hadde fasilitatoren (intern/ekstern)?
 - a. Har du en formening om betydningen av en intern vs. ekstern fasilitator?
 - b. Har du en formening om betydningen av en dobbeltrolle vs. ren fasilitator?
22. Hvordan opplevde du fasilitatoren?
 - a. Hadde fasilitatoren noen betydning for hvordan dere gjennomførte økten?
 - b. Hadde du tillit til fasilitatoren?
23. Hvordan opplevde du fasilitatoren sin metode/fremgangsmåte for gjennomføring av Start Smart?

DEL 3: Spørsmål etter økten

Refleksjoner og avslutning

24. Kan du fortelle om hvordan du husker oppstarten av teamet?
 - a. Har du noen tanker om hvorvidt oppstarten har preget teamet på noen måte?
25. Opplever du at dere har utviklet dere som team eller en endring i teamet etter gjennomføringen av Start Smart?
 - a. Hvis ja, på hvilken måte og hvorfor?
 - i. Har Start Smart og oppstartsfasen hatt betydning for dette?
 - ii. Momenter som det kan spørres inn til: kommunikasjon, motivasjon, koordinering, roller, arbeidsform, tillit, osv.
 - b. Hvis nei, hva mener du mangler for å utvikle dere som team?
26. Opplever du at du har utviklet deg som teammedlem etter gjennomføringen av Start Smart?
 - a. Hvis ja, på hvilken måte og hvorfor?
 - i. Har Start Smart og oppstartsfasen hatt betydning for dette?
 - b. Hvis nei, hva mener du trengs for å utvikle deg som teammedlem?
 - c. Har du opplevd en endring i hvordan du forholder deg til og samarbeider med teamet etter å ha gjennomført Start Smart?
27. Har du opplevd en endring i psykologisk trygghet i gruppen etter gjennomføringen av Start Smart?
 - a. Hvis ja, hvilke momenter tror du har bidratt til dette?
 - i. Hvordan opplever du tilliten i teamet?
 - b. Hvis nei, hva tror du trengs for å påvirke den psykologiske tryggheten?
28. Opplever du at det er elementer teamet fortsatt burde avklare?
29. Har dere tatt frem Start Smart i ettertid? (Start Smart follow-up, diskutert det, benyttet personlig bruksanvisning, sett på spilleregler, sett på teamkontrakt, osv.)
 - a. Hvis ja, var det planlagt at dere skulle gjøre det? Evt. hvor ofte?
 - i. Hvor aktivt opplever du at dere har benyttet dere av eller diskutert oppstartsverktøyet i ettertid?
 - ii. Er det noen momenter ved oppstartsfasen som blir diskutert mer enn andre?
 - iii. Hvordan opplevde du denne oppfølgingen?
 - iv. Følte du at dere har etterlevd det som dere ble enige om i oppstartsfasen?

- v. Hvem tar initiativ til denne samtalen?
- b. Hvis nei, hvorfor ikke?
 - i. Har du et behov for å ta det opp? (Hvorfor/hvorfor ikke)
 - ii. Hvem er ansvarlig for oppfølgingen?
- 30. Hvordan opplever du erfaringen din med andre oppstartsverktøy sammenlignet med Start Smart?
- 31. Om det var opp til deg, ville du benyttet Start Smart i oppstartsfasen ved fremtidig teamarbeid?

Fremtidige forventninger

- 32. Har du noen tanker om teamets videre samarbeid etter Start Smart-økten?
- 33. Er det noe du håper at teamet tar med seg videre fra økten i det fremtidige arbeidet?

Avslutning

Tusen takk for gode svar, da er vi i utgangspunktet ferdige med våre spørsmål.

- 1. Har du noen spørsmål til oss?
- 2. Er det noe mer du vil dele som du føler at du ikke fikk frem gjennom våre spørsmål?
- 3. Har du spørsmål tilknyttet studien, hvordan data lagres, eller hva det skal brukes til?
- 4. 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 masteroppgave. Det er bare å ta kontakt dersom du skulle ha noen andre spørsmål senere, eller kommer på noe annet du ønsker å dele med oss.

9.3 Vedlegg 3: Intervjuguide for fasilitator

Introduksjon

- Takke for at intervjuobjektet stiller opp til intervju, og introdusere oss selv.
- Gi en kort introduksjon til prosjektet og formålet med intervjuet.
- Gå gjennom anonymitet og konfidensialitet, samt opptak og samtykkeerklæring. Informere om muligheten til å trekke seg.
- Presisere tidsbruk, intervjuet vil ha en varighet på 45–60 minutter.
- Si at det er mulig å stille spørsmål både underveis, i og etter intervjuet.

Oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet:

- Kan du utdype dette/har du noen eksempler?
- Hvorfor/hvorfor ikke?
- På hvilken måte/hvordan gjør det seg gjeldende?

Åpningsspørsmål

1. Vi ønsker gjerne å bli litt kjent med deg, kan du fortelle oss litt om deg selv og bakgrunnen din?
 - a. Hvilken stilling har du i (x), og hvor lenge har du hatt denne rollen?
2. Ved hvilken anledning(er) har du benyttet Start Smart i (x)?
 - a. Hvilken rolle har du hatt i bruken av Start Smart? Teamstørrelse?
 - b. Har du benyttet deg av andre former for oppstartsverktøy eller teamkontrakter?
3. Hva mener du er nødvendig for at team skal lykkes?

DEL 1: Spørsmål før Start Smart-gjennomføring

Forventninger før økten

4. Kan du fortelle litt om forventningene dine til Start Smart-økten?
5. Hvordan ble informasjonen om Start Smart kommunisert?
 - a. Hvem sendte ut informasjonen?
 - b. Opplevde du at det var tilstrekkelig for teamet?
6. Hvordan opplever du at teammedlemmene sin holdning er til å delta på en slik aktivitet?
7. Hadde du forberedt deg i forkant av gjennomføringen?
 - a. Hvor lang tid brukte du på forberedelsene? (Evt. føler du at du la ned mye innsats i forberedelsene?)
8. Hvordan var kjennskapen din til teamet i forkant av workshopen?
 - a. Hvordan ble du kontaktet for å fasilitere for teamet?
 - b. Har relasjonene i forkant hatt noen betydning for gjennomføringen?

Fasilitering

9. Hvordan ledet du workshopen, og hvordan opplevde du at det fungerte?
10. Hvilke tidligere erfaringer har du med å fasilitere Start Smart eller lignende verktøy?
11. Hva mener du er viktig å tenke på under fasiliteringen?

- a. Hva prioriterer du?
- b. Følger du brukermalen for fasilitering?
12. Hvordan styrer du prosessen for gjennomføring av workshopen?
13. Hvordan jobber du med teamet under workshopen?
 - a. Hvilke fokusområder har du? Hvordan tilrettelegger du?
14. Har du noen tanker om din rolle som fasilitator for gjennomføringen?
 - a. Var du intern/ekstern?
 - i. Hvordan opplevde du dette, og hva mener du skiller de to rollene?
 - b. Opptrådte du i en dobbeltrolle eller som ren fasilitator?
 - i. Hvordan opplevde du dette, og hva mener du skiller de to rollene?
15. Hvordan opplever du malen for fasilitatoren?
16. Er det noen momenter du opplever som utfordrende eller uklare ved Start Smart?
 - a. Hvordan jobber du mot dette?
17. Hva opplever du at er sentralt for å lykkes med verktøyet?
 - a. Hvordan jobber du mot dette?

Refleksjoner

18. Har teamet jobbet med Start Smart i etterkant/gjort en follow-up?
 - a. Hvis ja, var det planlagt at dere skulle gjøre det? Evt. hvor ofte?
 - i. Hvor aktivt opplever du at dere har benyttet dere av eller diskutert oppstartsverktøyet i ettertid?
 - ii. Er det noen momenter ved oppstartsfasen som blir diskutert mer enn andre?
 - iii. Hvordan opplevde du denne oppfølgingen?
 - iv. Følte du at dere har etterlevd det som dere ble enige om i oppstartsfasen?
 - v. Hvem initierte denne samtalen?
 - b. Hvis nei, hvorfor ikke?
 - i. Har du et behov for å ta det opp? (Hvorfor/hvorfor ikke)
19. Hvor mener du at ansvaret for oppfølging ligger hos?
20. Hva mener du er det viktigste teamet kan ta med seg videre fra workshopen?

Avslutning

Tusen takk for gode svar, da er vi i utgangspunktet ferdige med våre spørsmål.

1. Har du noen spørsmål til oss?
2. Er det noe mer du vil dele som du føler at du ikke fikk frem gjennom våre spørsmål?
3. Har du spørsmål tilknyttet studien, hvordan data lagres, eller hva det skal brukes til?
4. 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 masteroppgave. Det er bare å ta kontakt dersom du skulle ha noen andre spørsmål senere, eller kommer på noe annet du ønsker å dele med oss.

9.4 Vedlegg 4: Oversikt overintervjuene sin varighet

Informant	Rolle	Intervjuetype	Varighet
Informant 1	D1	Semistrukturert dybdeintervju	45-60 minutter
Informant 2	D2	Semistrukturert dybdeintervju	45-60 minutter
Informant 3	D3	Semistrukturert dybdeintervju	45-60 minutter
Informant 4	F1	Semistrukturert dybdeintervju	45-60 minutter
Informant 5	D4	Semistrukturert dybdeintervju	45-60 minutter
Informant 6	DF1	Semistrukturert dybdeintervju	45-60 minutter
Informant 7	D5	Semistrukturert dybdeintervju	45-60 minutter
Informant 8	D6	Semistrukturert dybdeintervju	45-60 minutter
Informant 9	D7	Strukturert intervju	30 minutter
Informant 10	D8	Strukturert intervju	30 minutter
Informant 11	D9	Semistrukturert dybdeintervju	45-60 minutter
Informant 12	D10	Semistrukturert dybdeintervju	45-60 minutter
Informant 13	D11	Semistrukturert dybdeintervju	45-60 minutter
Informant 14	F2	Semistrukturert dybdeintervju	45-60 minutter
Informant 15	DF2	Semistrukturert dybdeintervju	45-60 minutter
Informant 16	D12	Strukturert intervju	30 minutter
Informant 17	D13	Strukturert intervju	30 minutter
Informant 18	F3	Strukturert intervju	30 minutter
Informant 19	F4	Semistrukturert dybdeintervju	45-60 minutter
Informant 20	F5	Semistrukturert dybdeintervju	45-60 minutter
Informant 21	F6	Strukturert intervju	30 minutter

Tabell 6: Oversikt over intervjuetype og intervjuenes varighet