

Effektivitet i lederteam

Hvordan kan et lederteams etableringsaktiviteter påvirke teamets videre prosesser og effektivitet?

Berit Fidjeland

Didrik Rosseid Breivik

SNF



SNF

SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS

- er et selskap i NHH-miljøet med oppgave å initiere, organisere og utføre eksternt-finansiert forskning. Norges Handelshøyskole og Stiftelsen SNF er aksjonærer. Virksomheten drives med basis i egen stab og fagmiljøene ved NHH.

SNF er ett av Norges ledende forskningsmiljø innen anvendt økonomisk-administrativ forskning, og har gode samarbeidsrelasjoner til andre forskningsmiljøer i Norge og utlandet. SNF utfører forskning og forskningsbaserte utredninger for sentrale beslutningstakere i privat og offentlig sektor. Forskningen organiseres i programmer og prosjekter av langsiktig og mer kortsiktig karakter. Alle publikasjoner er offentlig tilgjengelig.

SNF

CENTRE FOR APPLIED RESEARCH AT NHH

- is a company within the NHH group. Its objective is to initiate, organize and conduct externally financed research. The company shareholders are the Norwegian School of Economics (NHH) and the SNF Foundation. Research is carried out by SNF's own staff as well as faculty members at NHH.

SNF is one of Norway's leading research environment within applied economic administrative research. It has excellent working relations with other research environments in Norway as well as abroad. SNF conducts research and prepares research-based reports for major decision-makers both in the private and the public sector. Research is organized in programmes and projects on a long-term as well as a short-term basis. All our publications are publicly available.

SNF-rapport nr. 10/15

Effektivitet i lederteam

Hvordan kan et lederteams etableringsaktiviteter påvirke teamets videre prosesser og effektivitet?

av

Berit Fidjeland og Didrik Rosseid Breivik

SNF-prosjekt nr. 4321
FOCUS - Future-Oriented Corporate Solutions

Prosjektet inngår i FOCUS-programmet som er finansiert av:
Regnskap Norge, Statoil ASA, Gjensidige, Deloitte, DNB, Telenor

SAMFUNNS- OG NÆRINGSLISVFORSKNING AS
Bergen, Desember 2015

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale
med KOPINOR, Stenergate 1, 0060 Oslo.
Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale
og i strid med åndsveikloven er straffbart
og kan medføre erstatningsansvar.

ISBN 978-82-491-0899-2 Trykt versjon
ISBN 978-82-491-0900-5 Elektronisk versjon
ISSN 0803-4036

FORORD

Denne masterutredningen er skrevet som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Oppgaven er skrevet innenfor hovedprofilen strategi og ledelse, og utgjør 30 studiepoeng.

Arbeidet med masterutredningen har vært en omfattende og utfordrende prosess. Vi synes derfor at det har vært en fordel å være to som har arbeidet sammen. Samarbeidet har gitt oss muligheten til å ha gode diskusjoner, lære av hverandre, samt oppmuntre og støtte hverandre underveis. Vi hadde nok heller ikke hatt mulighet til å samle inn og analysere en tilsvarende datamengde dersom vi hadde arbeidet individuelt.

Vi vil rette en stor takk til deltakerne i studien vår. Uten deres imøtekommenhet i en ellers travel hverdag, ville ikke denne studien vært mulig å gjennomføre. Vi har fått lov til å observere dem på ukentlig basis, og i tillegg har de satt av tid til å gjennomføre både spørreundersøkelser og individuelle intervju. Dette setter vi stor pris på.

Gjennom FOCUS-programmet har det blitt lagt til rette for et felles diskusjonsforum hvor vi har kunnet utveksle ideer og tanker med andre i programmet, noe som har vært nyttig for oss. Vi vil også takke venner og familie for støtte og motivasjon gjennom semesteret.

Avslutningsvis vil vi takke våre dyktige veiledere Therese Sverdrup og Vidar Schei ved Institutt for strategi og ledelse på Norges Handelshøyskole. De har bidratt med god oppfølging, reflekterte innspill og konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele prosessen. Vi setter stor pris på deres interesse og engasjement i arbeidet vårt.

Bergen, 15. desember 2014

Berit Fidjeland

Didrik Rosseid Breivik

INNHOLDSFORTEGNELSE

FORORD

1. INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN	1
1.2 FORMÅL.....	1
1.3 STRUKTUR.....	2
2. TEORI	3
2.1 HVA ER ET TEAM?	3
2.1.1 LEDERTEAM.....	4
2.2 INPUT, PROSESS OG OUTPUT.....	5
2.2.1 OUTPUT: RESULTATER OG EFFEKTIVITET	6
2.2.2 INPUT: ETABLERINGSAKTIVITETER.....	8
2.2.3 PROSESS: TILBAKEMELDING OG REFLEKSIVITET	14
2.3 OPPSUMMERING	16
3. METODE.....	18
3.1 FORSKNINGSDESIGN	18
3.1.1 FORSKNINGSTILNÆRMING.....	18
3.1.2 TILNÆRMING TIL DATA	19
3.1.3 CASE- OG PROSESSTUDIE.....	19
3.2 KONTEKST.....	21
3.3 INNSAMLING AV DATA	22
3.3.1 UTVALG	23
3.3.2 OBSERVASJON	23
3.3.3 REFLEKSJONSSPØRSMÅL I FORM AV SPØRRESKJEMA.....	25
3.3.4 INTERVJU	26
3.3.5 INTERVJUGUIDE	27
3.3.6 GJENNOMFØRING AV INTERVJURUNDE 1	28
3.3.7 GJENNOMFØRING AV INTERVJURUNDE 2	30
3.4 ANALYSE AV DATA	31

3.4.1	TRANSKRIBERING	31
3.4.2	TEMASENTRERT ANALYSE	31
3.4.3	OPERASJONALISERING	32
3.4.4	PRESENTASJON AV DATA	33
3.5	EVALUERING AV METODE.....	34
3.5.1	INTERN VALIDITET	34
3.5.2	EKSTERN VALIDITET	36
3.5.3	RELIABILITET	36
3.5.4	ETIKK	38
4.	RESULTATER	41
4.1	OUTPUT: RESULTATER OG EFFEKTIVITET	42
4.2	INPUT: ETABLERINGSAKTIVITETER	52
4.2.1	HANDLINGSPLAN	53
4.2.2	SAMHANDLINGSPLAN	55
4.3	PROSESS: TILBAKEMELDING OG REFLEKSIVITET	59
4.4	OPPSUMMERING	64
5.	DISKUSJON	66
5.1	ETABLERINGSAKTIVITETER	66
5.1.1	HANDLINGSPLAN	67
5.1.2	SAMHANDLINGSPLAN	69
5.2	TILBAKEMELDING OG REFLEKSIVITET	69
5.2.1	NORMER OG SPILLEREGLERS BETYDNING FOR TILBAKEMELDING OG REFLEKSIVITET ..	70
5.2.2	ROLLER OG ANSVARS BETYDNING FOR TILBAKEMELDING OG REFLEKSIVITET	72
5.3	OPPSUMMERING	75
5.4	BEGRENSNINGER VED STUDIEN OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	75
5.5	PRAKTISKE IMPLIKASJONER	77
6.	KONKLUSJON	79
7.	LITTERATURLISTE	80
8.	VEDLEGG	85
8.1	VEDLEGG 1: OVERSIKT OVER DATAINNSAMLINGSPERIODEN	85

8.2	VEDLEGG 2: SPØRRESKJEMA.....	86
8.3	VEDLEGG 3: INTERJUGUIDE RUNDE 1	88
8.4	VEDLEGG 4: INTERVJUGUIDE RUNDE 2.....	91
8.5	VEDLEGG 5: SAMTYKKEERKLÆRING 1.....	93
8.6	VEDLEGG 6: SAMTYKKEERKLÆRING 2.....	96
8.7	VEDLEGG 7: TABELLER KNYTTET TIL RESPONS PÅ SPØRRESKJEMA.....	98

1. INNLEDNING

1.1 BAKGRUNN

Teamarbeid har i de senere årene blitt en stadig mer sentral del av de fleste individers arbeidshverdag. Bakgrunnen for dette er en økning i krevende og komplekse arbeidsoppgaver som vanskelig kan utføres av enkeltindivider (Mohrman, Cohen & Mohrman, 1995). Mange organisasjoner velger derfor å organisere seg i team for å øke effektiviteten (Gundersen, 2008). Likevel viser flere studier at teamarbeid ikke nødvendigvis er synonymt med effektivitet (Menzela, 1997; Salas, Stagl & Burke, 2004). Teamarbeid kan gi en rekke fordeler, men likevel mislykkes så mange som 50-70 % (Thompson, 2014). Gjennom årene har det oppstått et økende fokus på hvordan teamarbeid kan være effektivt. Litteraturen om team har i lengre tid hatt et stort fokus på det team produserer (resultater), og i mindre grad fokusert på hva team faktisk gjør (Goodman, 1992). Det å beskrive hva team gjør, har etter hvert blitt ansett å være et kritisk element å forske på (Hackman, 1990).

Nyere forskning har funnet at vellykket teamarbeid avhenger av bevisste handlinger som legger til rette for effektivitet (Smith, Locke & Barry, 1990; Edmondson, 1999; Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001; Mathieu & Rapp, 2009). Det er funnet at etableringsaktiviteter, i form av utarbeidelsen av en handlingsplan (hva teamet skal gjøre) og en samhandlingsplan (hvordan teamet skal arbeide sammen), kan legge til rette for effektivitet i team (Mathieu & Rapp, 2009; Mofoss, Nederberg, Schei & Sverdrup, 2012). Likevel har vi fremdeles begrenset kunnskap om hva som bør diskuteres og avklares i oppstartsfasen til team (Mathieu & Rapp, 2009). Det er derfor interessant å fokusere videre på hvordan aspekter ved etableringsaktiviteter påvirker et teams prosesser og effektivitet.

1.2 FORMÅL

Med bakgrunn i den økte bruken av team i organisasjoner, samt et større fokus på hva som bør diskuteres og avklares i oppstartsfasen til team, ønsker vi å bidra til å utvide litteraturen om oppstart av team. Enkelte forskere har hevdet at en måte å utvide forskningen på kunne være å gjøre studier som med ulike tilnærminger ser på reelle team i en organisatorisk kontekst, samt forlenge tidsperioden man observerer og studerer team (Goodman, 1992; Levine & Moreland, referert i Mathieu & Rapp, 2009). Vi har fulgt et konkret lederteam fra oppstarten

og utover i den videre prosessen, for på den måten å kunne bidra med dybdekunnskap om et spesifikt team i sin reelle kontekst.

I følge Gundersen (2008) og Bang (2008) har det vært forsket lite på effektivitet i lederteam, og hva som kjennetegner utfordringer og prosesser i slike team. Ved å se på betydningen av etableringsaktiviteter og i tillegg se på hvor avgjørende disse aktivitetene kan være for teamets videre prosesser og resultater, har vi som formål å øke bevisstheten rundt viktigheten av oppstarten til lederteam og lignende team. Basert på formålet med studien vår, har vi formulert følgende problemstilling:

Hvordan kan et lederteams etableringsaktiviteter påvirke teamets videre prosesser og effektivitet?

Vi har valgt å begrense studien til å fokusere på de elementene ved teamets etableringsaktiviteter som særlig synes å påvirke effektiviteten. Effektivitet er en vurdering av hvorvidt teamets samlede resultater er i overensstemmelse med målene man har satt seg (Bang, 2008). Med teamets videre prosesser mener vi de handlingene teamet utfører i arbeidet mot måloppnåelse (Bang, 2008).

1.3 STRUKTUR

For å besvare oppgavens problemstilling vil vi først presentere relevant teori om team i kapittel 2, hvor vi går gjennom en teameffektivitetsmodell som struktureres etter kategoriene input, prosess og output. Her vil fokuset på etableringsaktiviteter, tilbakemelding og refleksivitet, samt resultater og effektivitet stå sentralt. Det teoretiske grunnlaget vil bidra til å gi leseren en forståelse for fenomener vi studerer. Videre vil vi i kapittel 3 presentere metode, som tar for seg de metodiske valgene vi har gjort, fremgangsmåter for datainnsamling og -analyse, samt vurderinger av metodens kvalitet og etiske aspekter. I kapittel 4 vil vi presentere studiens resultater, før vi i kapittel 5 diskuterer disse i lys av etablert teori. I dette kapittelet vil vi også komme inn på begrensninger ved studien, forslag til videre forskning, samt praktiske implikasjoner. Kapittel 6 inneholder en konklusjon av studien.

2. TEORI

Vi vil i dette kapittelet presentere relevant teori for å gi leseren et teoretisk grunnlag for vår studie. Innledningsvis vil vi gi en presentasjon av hva et team er, og i tillegg fokusere på karakteristikker ved lederteam. Deretter vil vi presentere et rammeverk for teameffektivitet som struktureres i en input-prosess-output-modell. Her vil vi fokusere på etablerings-aktiviteter, tilbakemelding og refleksivitet, samt resultater og effektivitet.

2.1 HVA ER ET TEAM?

Formålet med teamarbeid er at man ved å jobbe sammen kan klare å oppnå bedre resultater enn det enkeltindivider klarer alene (Marks et al., 2001). Det finnes en rekke definisjoner på hva et team er. Tannenbaum, Salas og Cannon-Bowers (1996) definerer et team slik: *”Et sett av to eller flere personer som samhandler dynamisk, gjensidig avhengig, og adaptivt mot et felles mål, og hvert medlem har en spesifikk rolle eller funksjon å fylle, over en begrenset tidsperiode”* (s. 504). Av definisjonen ser vi at det fokuseres på at teammedlemmene har spesifikke roller og at de er gjensidig avhengig av hverandre for å nå et felles mål. Definisjonen trekker også frem at teamarbeidet er begrenset i tid. Dette oppfatter vi ikke nødvendigvis som korrekt, og synet vårt støttes også av Hackman (2002) som sier at team kan ha lang levetid. Lederteamet vi studerte skulle jobbe sammen på ubestemt tid, og vil fremdeles være å anse som et team slik definisjonen til Tannenbaum et al. (1996) ellers presenteres.

Det er også flere definisjoner som trekker frem viktigheten av relasjoner og det å arbeide sammen mot et felles mål. Henning Bang (2008) definerer et team som *”to eller flere mennesker som er avhengige av hverandre for å nå felles mål”* (s. 272). Vi ser at det også i denne definisjonen legges vekt på medlemmenes gjensidige avhengighet for å nå teamets mål. Thompsons (2014) definisjon sier at *“et team er en gruppe personer som er gjensidig avhengige av hverandre med hensyn til informasjon, ressurser og evner, og som forsøker å kombinere sin innsats for å nå felles mål.”* (s. 2).

Studien vår vil særlig legge Thompsons (2014) og Bangs (2008) definisjoner til grunn når vi skal forstå hva som menes med et team. Kombinert med støtte fra den andre definisjonen, gir dette oss en fyldig forståelse av hva et team er. I studien vil vi spesielt fokusere på at medlemmene har spesifikke roller og ansvar, og at de er gjensidig avhengige av hverandre for å nå de felles målene. Vi vil også fokusere på dynamisk samhandling mellom medlemmene,

noe som krever at man gir hverandre tilbakemeldinger, reflekterer over dette og korrigerer kursen i teamet underveis.

Det er ikke uvanlig å bruke begrepene *team* og *gruppe* om hverandre, og vi har selv tatt et bevisst valg om å bruke begge begrepene. Noen forskere hevder at *team* har mer konnotasjon enn *gruppe*, eksempelvis ved at man kan tenke at relasjonene mellom teammedlemmer er sterkere enn relasjonene mellom gruppemedlemmer (Guzzo & Dickson, 1996). Bang (2008) mener at ledergrupper bør betraktes som team, selv om graden av gjensidig avhengighet kan variere med sakene det arbeides med i teamet. Dette begrunner han med at medlemmene av gruppen representerer ulike enheter i organisasjonen, og at disse er avhengige av hverandre for å nå organisasjonens mål effektivt. Basert på dette vil vi rettferdiggjøre bruken av begrepene *gruppe* og *team* om hverandre.

2.1.1 LEDERTEAM

I dette delkapittelet vil vi gjøre rede for noen sentrale karakteristikker ved lederteams aktiviteter og oppgaver. Dette er relevant for å gi leseren en bedre forståelse av hvilke karakteristikker som er sentrale for teamet vi har studert.

Et lederteam består av ledere fra ulike enheter i organisasjonen, og de ulike ledernes arbeidshverdag er ofte preget av høyt tempo, mange oppgaver og avbrudd i planlagte aktiviteter (Gundersen, 2008). Noen sentrale kategorier av aktiviteter man finner igjen i lederteam er informasjonsutveksling, beslutningsprosesser, ad hoc problemløsning og drøftingssaker (Gundersen, 2008). Lederteam faller inn under kategorien *beslutningsteam* (Bang, 2008). Teammedlemmene tar aktivt del i prosesser, beslutningstaking og problemløsning (Levin & Rolfsen, 2004). Et beslutningsteam har vekt på kommunikasjonsmessige og intellektuelle ferdigheter hos medlemmene, slik som evne til å uttrykke seg tydelig, fagekspertise, det å lytte og skjønne hva andre mener, samt analysere og vurdere informasjonen som fremkommer under arbeidet i teamet. (Bang, 2008).

Beslutningsprosessene i lederteam kan foregå veldig ulikt. I noen tilfeller finner man at teamets medlemmer fungerer som rådgivere i prosessen og at det er teamleder som tar beslutningene. I andre tilfeller er det konsensuspraksis. Det vil også finnes tilfeller der beslutningsansvaret ligger hos den ansvarlige for et gitt område. Forskning viser at det ofte er uklarheter og usikkerhet knyttet til hva som skjer i slike prosesser. Medlemmene kan være usikre på om man tar beslutning, hvilken beslutning man tok, og hvordan man kom frem til

beslutningen. Dersom det er usikkerhet rundt disse momentene, vil det ikke foreligge et godt grunnlag for gjennomføring av beslutninger, noe som igjen kan føre til manglende gjennomføringskraft (Gundersen, 2008).

Lederteam vil også ofte kunne oppleve at det oppstår “brannslukking” og ad hoc problem-løsning. Det betyr at sakene gjerne kommer uanmeldt og plutselig, er lite forberedt og krever grundige diskusjoner før man ser en løsning. Sakene tar gjerne opp mye tid i møtene og fortrenger viktige prosesser og spørsmål (Gundersen, 2008). En annen kategori aktiviteter som er vanlig i lederteam er drøftingssaker. Dette er saker som medlemmene tar opp med de andre i teamet for å få innspill og synspunkter uten at en beslutning skal tas. Noen team bruker lang tid på slike prosesser. Diskusjonene kan bli for lange og er gjerne relatert til lite viktige områder (Bang, 2008).

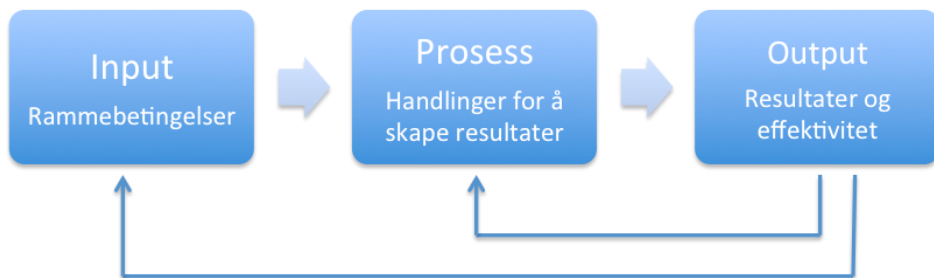
En sentral karakteristikk ved lederteam er at kontakten og samarbeidet mellom møtene ofte vil variere mye for medlemmene. I noen team behandler man de fleste sakene i fellesskap, mens det i andre team gjøres beslutninger utenfor møtene mellom medlemmer og mellom teamleder og medlemmer (Gundersen, 2008). Det kan også være vanskelig for medlemmer i et lederteam å balansere vekslingen mellom å skulle bidra til en felles dagsorden for teamet, hvor fokuset er på helheten, samtidig som man skal lede sitt eget område. Mange medlemmer i lederteam ønsker å beskytte egne interesser (Ledernett, 2008). Derfor er det viktig med en spisset og klar agenda, der helheten og strategien er førende for prioriteringene (Gundersen, 2008).

Oppsummert ser vi at det finnes en rekke utfordringer når det gjelder innholdet og aktivitetene i lederteam. Hensikten med å ta opp sakene er gjerne uklare, og ofte er det ikke foretatt prioriteringer av tid og hva hovedfokuset i agendaen skal være. I tillegg er det ofte ikke avklart hvilken rolle medlemmene skal ta i forbindelse med arbeidet i teamet. Uklarhetene preger samhandlingen, det sosiale klimaet, oppgaveløsningen og hva medlemmene får ut av møtene (Gundersen, 2008).

2.2 INPUT, PROSESS OG OUTPUT

Det finnes en rekke oppsummeringsartikler som tar for seg teameffektivitet, og felles for mange av dem er at stoffet presenteres i en input-prosess-output-modell (Bang, 2008), (Figur 1). Marks et al. (2001) introduserte et utvidet rammeverk som beskriver en dynamisk modell

hvor de ulike kategoriene påvirker hverandre. Over tid vil det være en gjensidig påvirkning mellom teamets resultater (output) og de rammebetingelsene (input) og prosessene som er med på å forme resultatene (Marks et al., 2001). Vi vil starte med å presentere teori om teamets resultater (output), og deretter vise hvordan teamets etableringsaktiviteter (input) og prosesser kan påvirke disse resultatene. Flere av elementene vi skal beskrive gjør seg gjeldende for mer enn bare én kategori. Eksempelvis vil *mål* inngå i både input og prosess, og *normer* og *spilleregler* beskrives både i input, prosess og output.



Figur 1: Input-prosess-output-modell

2.2.1 OUTPUT: RESULTATER OG EFFEKTIVITET

Effektivitet kan defineres som i hvilken grad det er overensstemmelse mellom målene man har satt seg og resultatene man virkelig oppnår (Bang, 2008). Team er opptatt av hvor effektivt de fungerer, og for et lederteam vil det være aktuelt å vurdere hvorvidt man klarer å skape gode beslutninger for organisasjonen man tilhører (Bang, 2008).

Når effektiviteten i team skal vurderes, mener Hackman (1990) at det er viktig å se på tre forhold knyttet til resultatene som produseres. Det kanskje mest åpenbare området er at teamet er satt sammen for å skape noe ved å arbeide med saker. Slike resultater kalles *saksresultater*. I tillegg skaper team resultater som handler om evnen til å samarbeide fremover, og dette refereres gjerne til som *teamets overlevelsessevne*. Det tredje området et team skaper resultater på, handler om hvorvidt det enkelte medlemmet trives med å arbeide i teamet, nærmere beskrevet som *individuell tilfredshet*. Det er altså nødvendig å se på alle disse tre resultatforholdene når et teams effektivitet skal vurderes.

SAKSRESULTATER

Saksresultater vil være de resultatene som oppnås som følge av å arbeide med sakene i teamet. Hva som er saksresultater vil variere ut fra hvilket team man studerer og hvilke mål det aktuelle teamet arbeider mot. Et lederteam produserer *beslutninger*. I følge Hackman (1990) er det først og fremst *brukerne* av teamets resultater, for eksempel de ansatte, styret og samfunnet, som vil kunne vurdere om resultatene er i overensstemmelse med målene. Det kan imidlertid være vanskelig å vurdere dette på en hensiktsmessig måte, da de ulike brukerne vil kunne vurdere resultatene ulikt. For et lederteam vil dette ofte være tilfellet fordi slike team er en del av en større organisasjon med mange eksterne interessenter. I en del situasjoner vil det være mer naturlig at lederteamet selv vurderer hvor tilfredse de er med resultatene av selve saksbehandlingen i teamet. I slike tilfeller kan man se på lederteamet selv som brukeren (Bang, 2008). Saksresultater kan også ses på som den merverdien organisasjonen tilføres ved at sakene behandles i lederteamet. Det er likevel utfordringer knyttet til å vurdere kvaliteten på beslutningene som fattes. For å unngå dette problemet, kan man spørre teamets medlemmer i hvilken grad de opplever at resultatene samsvarer med det de hadde sett for seg at de skulle oppnå i lederteamet (Bang, 2008).

TEAMETS OVERLEVELSESEVNE

Team produserer også resultater som knyttes til egen evne til å fungere og overleve som et team. Hackman (1990) sier at dette resultatområdet handler om *"the degree to which the process of carrying out the work enhances the capability of members to work together interdependently in the future"* (s.6). Det blir blant annet viktig å vurdere relasjonskvaliteten mellom medlemmene, for å se om de klarer å samarbeide med hverandre i fremtiden (Bang, 2008). Det er særlig tre forhold som gjør seg gjeldende når vi snakker om teamets overlevelsessevne; teamkultur, teamtillit og teamfølelse.

Teamkultur er teamets personlighet, og inkluderer de uskrevne, implisitte aspektene i et team som ikke er diskutert formelt, men som likevel former atferden (Thompson, 2014). Når man studerer teamkulturen er det blant annet aktuelt å fokusere på normer. Normer er *"delte forventninger som guider atferd og oppførsel"* (Thompson, 2014, s. 21). Ved teamets oppstart vil det dannes normer som gjør seg gjeldende for atferden til medlemmene. Det essensielle å fokusere på er om normene teamet utvikler bidrar til å øke evnen til å samarbeide og skape gode saksresultater (Bang, 2008).

Teamtillit, eller psykologisk trygghet, er en felles oppfatning i teamet om at det er trygt å ta mellommenneskelige sjanser uten at noen vil ydmyke, avvise eller straffe hverandre når man sier det man mener (Edmondson, 1999). Teamtillit kan regnes som et produkt av medlemmenes handlinger, og påvirker evnen til å samarbeide med hverandre. Vi kan dermed si at teamtillit påvirker teamets overlevelsessevne.

Teamfølelse (*group cohesion*) handler om at medlemmene i teamet føler seg som en del av et team, ikke som et sett med enkeltindivider (Hackman, 2002). Dette innebærer at medlemmene oppfatter at de er gjensidig avhengige av hverandre for å løse utfordringene og nå målene de har satt seg. Både teamkultur, teamtillit og teamfølelse regnes altså som resultater av samhandlingen mellom medlemmene i teamet, og kan dermed betraktes som output som påvirker teamets overlevelsessevne (Bang, 2008).

INDIVIDUELL TILFREDSHET

Team skaper også resultater ved at medlemmene arbeider sammen på måter som bidrar til læring og personlig tilfredshet ved å være en del av teamet (Hackman, 1990). Man kan spørre seg hva medlemmene får igjen for å være med i teamet. Noen vil kunne oppleve det som engasjerende og utbytterikt, mens andre gjerne føler at teamarbeidet tapper dem for energi (Bang, 2008). I en studie gjort av Judge, Thoresen, Bono og Patton (2001) fant man at det er en moderat og signifikant sammenheng mellom jobbtildfredshet og arbeidsprestasjoner. Det er derfor interessant å se på medlemmenes individuelle tilfredshet når man skal vurdere effektivitet i team.

Oppsummert ser vi at man må fokusere på alle de tre områdene hvor team produserer resultater når man skal vurdere teameffektiviteten. Teamets resultater i dag vil bli til rammebetingelser for hvordan teamet fungerer i fremtiden. Teamresultatene kan derfor både behandles som output- og inputfaktorer i teameffektivitetsmodellen (Marks et al., 2001). I denne studien vil vi imidlertid behandle inputfaktoren som de etableringsaktivitetene teamet gjør i oppstartsfasen, og se hvordan disse aktivitetene kan påvirke prosessene og resultatene teamet oppnår.

2.2.2 INPUT: ETABLERINGSAKTIVITETER

Input-faktorene er de rammebetingelsene som legger grunnlaget for hvordan et team vil fungere. Vi skiller gjerne mellom eksterne og interne forutsetninger og rammebetingelser (Yeatts & Hyten, 1998). Eksterne forutsetninger handler ofte om teamstøttende kontekster,

der belønnings-, informasjons-, og opplæringsystemer gjør seg gjeldende for team-effektiviteten (Yeatts & Hyten, 1998). I denne studien vil det imidlertid være mer aktuelt å fokusere på de interne forutsetningene og rammebetingelsene. Dette vil være karakteristika ved teamets oppgaver, samt aspekter ved teamets sammensetning, slik som medlemmenes personlighet, kompetanse og mangfold. Vi vil i dette delkapittelet fokusere på oppstart av team, og mer konkret ta for oss input-faktoren *etableringsaktiviteter*. Som nevnt innledningsvis, er det aspekter ved denne litteraturen som synes å behøve mer dybde, og med henvisning til problemstillingen vår ønsker vi å bidra til å utdype forskningsfeltet videre.

Marks et al. (2001) deler teamarbeid inn i en *planleggingsfase* og en *handlingsfase*. I planleggingsfasen bruker teamet tid på å planlegge hva de skal oppnå sammen. Fasen kan også inkludere en evaluering av tidligere aktiviteter for å forberede seg til en ny handlingsfase. Selve handlingsfasen går ut på å gjennomføre aktiviteter som bidrar til måloppnåelse.

Tidligere forskning på planleggingsfasen har fokusert på etableringsaktiviteters verdi for teameffektivitet (Gersick, 1988; Smith et al., 1990; Weingart, 1992). Det er funnet at etableringsaktiviteter påvirker koordinering, tilfredshet og prestasjoner i teamet, og ved hensiktsmessig bruk kan de påvirke resultatet på en positiv måte (Smith et al., 1990; Weingart, 1992; Janicik & Bartel, 2003; Lepine, Piccolo, Jackson, Mathieu & Saul, 2008). Det har vært mindre fokus på å avdekke hvilke elementer i selve planleggingen som har effekt på teamets effektivitet. Mathieu & Rapp (2009) har imidlertid undersøkt dette. De deler planleggingen inn i taskwork- og teamworkaktiviteter for å identifisere hvorvidt planlegging er fordelaktig for det teamet skal gjøre (taskwork) eller hvordan de skal gjøre det (teamwork). De fant støtte for at team må fokusere på både taskwork og teamwork for å være effektive over tid. Vi vil fra nå av referere til taskwork som *handlingsplan* og teamwork som *samhandlingsplan*, og gå inn på detaljer knyttet til disse etableringsaktivitetene.

HANDLINGSPLAN

En handlingsplan utvikles før teamet starter arbeidet med å løse oppgavene, og kan defineres som en bevisst plan for hva teamet har til hensikt å gjøre (Mathieu & Rapp, 2009). Slik formell planlegging er hensiktsmessig fordi det gir teamet et rammeverk for hvordan man skal handle og tilpasse seg i skiftende omgivelser (Mathieu & Schulze, 2006). Dette kan ses på som teamets interne forutsetninger for videre handling. En velutviklet handlingsplan bør inneholde en analyse av teamets formål, mål, delmål og en strategiformulering (Marks et al., 2001). En identifisering av mål og delmål er viktig for å skape en felles forståelse av hva teamets formål

er, og for at teamet skal være effektivt. Teamet bør prioritere mål og delmål relatert til hva som skal gjøres og tidsfrister knyttet til arbeidet. Dette bidrar til at teamet leverer kvalitet, leverer i tide og er effektive (Smith et al., 1990; Marks et al., 2001). Forskning viser at mange teammedlemmer i lederteam opplever at en del saker som tas opp på møtene ikke burde vært tatt opp der. Det kan hende at sakene kun angår noen i teamet, eller at det brukes for mye tid på informasjonssaker istedenfor å diskutere kompliserte saker og ta beslutninger (Bang, 2008). Det vil derfor kunne være mye å hente for lederteam ved å gå kritisk gjennom hvilke typer saker som skal tas opp på møtene og stadfeste dette i handlingsplanen.

Videre bør handlingsplanen inneholde en strategiformulering. Denne beskriver retningen teamet skal ta, samt alternative retninger dersom omgivelsene skulle endre seg. I følge Mathieu & Schulze (2006) vil en slik type planlegging ha en positiv effekt på teamets resultat. Det vil gi både en indirekte effekt gjennom at strategien gir kortere og mer dynamiske planleggingsprosesser, og en direkte positiv effekt på resultatet. For de fleste team vil en klar retning virke motiverende og bidra til å redusere usikkerhet og forhindre spørsmål om hvorfor man er til (Assmann, 2008). Mathieu & Rapp (2009) fant også i sin studie at ytelsen til team med mindre velutviklede handlingsplaner avtar etter hvert, sammenlignet med team som har velutviklede handlingsplaner.

SAMHANDLINGSPLAN

En samhandlingsplan er en samlet, gjennomtenkt plan som representerer hvordan teammedlemmene skal jobbe sammen. Samhandlingsplanen utformes av medlemmene selv, og inneholder flere dimensjoner som er viktige for at teamet skal fungere godt sammen. Teammedlemmene bør vurdere sin visjon og sine mål, samt identifisere interessenter som er viktige for teamets funksjon. Videre bør de kartlegge teammedlemmenes individuelle styrker, svakheter og arbeidsmåte, avklare roller og ansvar, spesifisere hvordan teamet skal ta beslutninger og hvordan man skal få arbeidet gjort, samt etablere nyttige tilbakemeldings- og evalueringsmekanismer (Mathieu & Rapp, 2009). Samhandlingsplanen er et resultat av teamets innledende planleggingsprosess (Marks et al., 2001). Ved å utarbeide en samhandlingsplan, vil teammedlemmene også kunne etablere eksplisitte normer eller retningslinjer for videre atferd.

Samhandlingsplanen gir medlemmene en plan for hvordan de skal arbeide sammen fremover og kan bidra til å redusere konflikter knyttet til beslutningstaking, roller, ansvar med mer. En velutviklet samhandlingsplan som både er omfattende og konsistent i innholdet vil kunne gi

flere fordeler som igjen kan minimere senere prosessstap i teamet. Team med velutviklede samhandlingsplaner vil med større sannsynlighet, og på et tidlig punkt i teamets levetid, ha avklart medlemmenes roller og hvordan man skal samhandle. Det vil gi teammedlemmene muligheten til å konsentrere seg om arbeidet for å oppnå teamets mål uten å måtte bruke tid på å diskutere problemer som allerede er diskutert og vedtatt i samhandlingsplanen (Mathieu & Rapp, 2009). Det fordrer at samhandlingsplanen er utfyllende, slik at den også behandler hvordan medlemmene skal forholde seg til mulige konflikter som kan oppstå underveis i teamets arbeid (Luecke, 2004; Mofoss et al., 2012).

En omfattende samhandlingsplan vil kunne sikre at teammedlemmene får delt og diskutert meningene sine, og bidra til å styre teamets arbeid i riktig retning uten å direkte fortelle medlemmene hvordan oppgavene skal løses (Wilkinson & Moran, 1998). Dersom det ikke gis anledning til å dele og diskutere meninger, vil den overordnede forståelsen for arbeidet være manglende, noe som igjen kan redusere kvaliteten i prosessen og føre til at teamet ikke klarer å realisere målene sine (Norton & Sussman, 2009). Team som utformer ufullstendige samhandlingsplaner vil sannsynligvis bruke unødig tid på å hankses med samhandlingsproblemer som ikke har blitt diskutert godt nok, og dermed redusere sin ytelse. Samhandlingsplanen behøver ikke nødvendigvis å være nedskrevet, men den må være et resultat av teammedlemmenes felles diskusjon, slik at den fungerer som en felles beskrivelse for hvordan teamet skal samhandle (Mathieu & Rapp, 2009). Poenget er å ha diskutert og blitt enige om hvordan medlemmene skal forholde seg i de ulike situasjonene teamet kommer opp i (Mathieu & Rapp, 2009). Det vil imidlertid være interessant å undersøke denne påstanden nærmere, ved å studere om dette er nok for et team som skal arbeide sammen over lengre tid, eller om det bør foreligge en skriftlig samhandlingsplan.

Vi vil nå dele samhandlingsplanen inn i to underordnede kategorier og ta for oss disse. Kategoriene vi vil fokusere på er (i) *normer og spilleregler* og (ii) *roller og ansvar*. Disse kategoriene har gjennom vår studie utpekt seg som sentrale elementer i en samhandlingsplan, og dette vil derfor også være vårt teoretiske fokus.

NORMER OG SPILLEREGLER

Alle team vil utvikle normer og regler som påvirker teammedlemmenes atferd (Assmann, 2008). Som tidligere beskrevet, er normer delte forventninger som guider atferd og oppførsel (Thompson, 2014). Normer i team oppstår hovedsakelig på tre ulike måter. Den første måten er at normer kan importeres inn i teamet gjennom de normene medlemmene har med seg inn.

Normer kan også vokse frem gjennom interaksjon mellom teammedlemmene. Den tredje måten normer kan utvikles på, er ved at de blir eksplisitt diskutert i teamet og at det blir en enighet om disse (Hackman, 2002). Det kan være hensiktsmessig at team utformer et sett med eksplisitte normer eller spilleregler. Slike regler vil bidra til at teamet blir klar over en del av de ubevisste normene, og man får diskutert og blitt enige om hvilken atferd som er ønskelig i teamet. Hvilke spilleregler som bør avklares kan variere fra team til team (Mofoss et al., 2012). Spillereglene bør ha utgangspunkt i teamets formål og legge til rette for at alle i teamet bidrar til måloppnåelse (Assmann, 2008). Det vil være viktig at teammedlemmene enes om regler knyttet til oppmøte, deltakelse, tilbakemelding, diskusjon, avbrytelser og beslutningstaking. Luecke (2004) presiserer også at det bør utformes regler for hvordan vanskelige tema skal tas opp og behandles i teamet, og hvordan man kan avslutte konflikter relatert til slike tema. En manglende avklaring og enighet rundt slike elementer kan resultere i at enkelte teammedlemmer føler seg utrygge, noe som kan redusere kreativitet, problemløsningsevne og informasjonsdeling.

Assmann (2008) sier at gode spilleregler starter med deltakernes egne erfaringer. Spillereglene bør omhandle felles hverdag fremfor individuell hverdag, formuleres slik at det ikke er tvil om hvorvidt det er brudd på regelen eller ikke, kunne måles og vurderes ut fra om den brytes eller ikke, og alle må være enige om regelen. Han presiserer videre at spilleregler, slik som *”vi skal ha god takhøyde”* eller *”vi skal gi ærlig tilbakemelding”*, egentlig ikke er ordentlige spilleregler. Dette er heller fraser som er vanskelig å måle, vurdere og håndheve. Eksempler på målbare spilleregler kan være: *“Vi skal gi tilbakemelding på sak og prosess, og åpent diskutere tilbakemeldingene sammen i teamet slik at vi kan forbedre oss.”* og *“dersom man blir mer enn 5 minutter forsinket til møtet, skal det gis beskjed til teamleder, og møtet skal starte uten teammedlemmet som er forsinket.”*

ROLLER OG ANSVAR

I et team kan det være visse roller som går igjen, eksempelvis ved at noen tar rollen med å skape fremdrift, noen tar avgjørelser og noen skriver ned hva som besluttes i møtet (Levin & Rolfsen, 2004). Team kan ubevisst risikere å gli inn i et mønster som kan skape konflikter dersom medlemmene ikke har avklart rollene på forhånd, men heller latt rollene bli formet ubevisst. Levin & Rolfsen (2004) nevner tre faktorer som former rollene. Disse er som følger: i) hvilke forventninger man selv har, ii) hvilke forventninger andre har, og iii) hva slags oppgave som skal utføres. Videre presiserer de at konflikter kan oppstå dersom den enkelte har en annen forventning til seg selv og sin innsats enn det de andre i teamet har. En annen

kilde til konflikt kan være at ulike medlemmer i teamet har forskjellig forventning til samme person. En tredje kilde til konflikt kan være at summen av de andres forventninger til den enkelte blir for store og fører til overbelastning. En måte å unngå konflikt på, er ved å eksplisitt avklare roller ved teamets oppstart (Mathieu & Rapp, 2009).

Levin & Rolfsen (2004) presiserer at den rollen man har i teamet vil avgjøre hvordan den enkelte fungerer i teamets arbeid. Noen teammedlemmer har kanskje bedre forutsetninger for å ivareta enkelte oppgaver enn andre, og en rollefordeling kan bidra til at man utnytter disse forutsetningene. Man bør derfor definere hvem som skal gjøre hva for å hjelpe teamet til å nå sine mål. Tydelige og klart definerte roller vil kunne gi teammedlemmene muligheten til å konsentrere seg om arbeidet for måloppnåelse uten å måtte stoppe opp for å diskutere elementer som allerede er diskutert og beskrevet i samhandlingsplanen. Dette kan bidra til at teamet presterer bedre (Mathieu & Rapp, 2009).

I tillegg til å avklare roller, er det også viktig å avklare medlemmenes ansvar i teamet. Roller og ansvar henger tett sammen, og en uklarhet rundt dette kan føre til forvirring og prestasjonsproblemer (Katzenbach & Smith, 1993a). Man bør avklare ansvar knyttet til individuelle oppgaver og gjensidig ansvar knyttet til teamets arbeid. Det vil være viktig å avklare gjensidig ansvar i teamet, slik at alle føler seg forpliktet til å bidra og sørge for at teamet arbeider effektivt (Thompson, 2014). I følge Katzenbach & Smith (1993a) kan ingen team være effektive dersom de ikke kan holde hverandre gjensidig ansvarlige (s. 116).

Ansvar er knyttet til tillit. Dersom teamet ikke har tillit til hverandre, vil de ikke tørre å gi hverandre ærlige tilbakemeldinger eller utfordre hverandre på en konstruktiv måte, av redsel for konflikt (Lencioni, referert i Levin & Rolfsen, 2004 s. 136). Tillit kan identifiseres ved at teammedlemmene tør å være sårbare overfor hverandre. Da er det viktig at teammedlemmene kan vise sine svake sider uten å frykte at dette blir brukt mot dem (Edmondson, 1999). For å bygge tillit, bør teammedlemmene ha kjennskap til hverandres sterke og svake sider. Dette bør inngå som en aktivitet i startfasen når man avklarer roller og ansvar (Mofoss et al., 2012). Team som har tillit, vil kunne gi tilbakemelding på potensielle problemer dersom enkelte teammedlemmer ikke innfrir sitt individuelle ansvar (Lencioni, referert i Levin & Rolfsen, 2004 s. 136). På den måten kan teamet sikre at alle er bevisst på hva de har ansvar for, og således jobber sammen mot teamets mål.

I planleggingsfasen er det viktig å kartlegge teammedlemmenes personlige egenskaper og preferanser knyttet til arbeidsmåte, arbeidstid og tilgjengelighet. Det vil hjelpe teammedlemmene med å fordele roller og ansvar (Katzenbach & Smith, 1993b; Mohrman et al., 1995; Wilkinson & Moran, 1998). Dersom teamet har tid til det, bør de gjennomføre aktiviteter som gir dem muligheten til å lære hverandre bedre å kjenne. Slike aktiviteter vil være av den typen som forteller noe om medlemmenes personlighet og foretrukne kommunikasjonsstil. Dette er hensiktsmessig fordi det vil gi teammedlemmene muligheten til å avdekke hvordan man kan samarbeide mest mulig effektivt (Jeffery, Maes & Bratton-Jeffery, 2005), og vil således hjelpe teamet med å fordele roller og ansvar på en hensiktsmessig måte.

2.2.3 PROSESS: TILBAKEMELDING OG REFLEKSIVITET

Et teams suksess eller fiasko er ikke bare en sum av medlemmenes egenskaper eller tilgjengelige ressurser, men er også avhengig av teamets prosesser (Marks et al., 2001). *Prosess* er det andre steget i input-prosess-output-modellen, og her vil vi fokusere på tilbakemelding og refleksivitet som synes å være særlig viktige elementer for effektiviteten i teamet vi har studert. Teamprosesser kan defineres som *"alle de handlingene som skjer når medlemmene i teamet anvender de ressurser de har til rådighet, for å arbeide sammen om teamets arbeidsoppgaver, og derigjennom skaper resultater for organisasjonen, for teamet og for teamets medlemmer"* (Bang, 2008, s. 280).

Det blir hevdet at prestasjonene i team som arbeider med komplekse beslutninger først og fremst påvirkes av i hvilken grad medlemmene i teamet utøver refleksivitet (West, referert i Bang, 2008, s.283). Refleksivitet handler om hvorvidt teammedlemmene reflekterer åpent over hvordan de fungerer som et team, og at kursen korrigeres dersom de opplever at dette er nødvendig, eksempelvis dersom man opplever en ineffektiv gruppefungering. Det er gjort få studier på sammenhengen mellom refleksivitet og effektivitet. De studiene som er gjort indikerer likevel en positiv sammenheng (Carter & West, 1998; Tjosvold, Hui & Yu, 2003). En åpen diskusjon i teamet, som har til hensikt å korrigere uønskede mønstre, fordrer en kultur for å kunne gi tilbakemelding til hverandre. Dette skaper en relasjon mellom tilbakemelding og refleksivitet. Team kommer ofte inn i bestemte atferdsmønstre uten at teamet underveis reflekterer over om mønsteret er hensiktsmessig eller ikke. For at det skal være mulig å utføre refleksivitet, er teamet avhengig av at medlemmene gir tilbakemelding på forhold i teamet som oppleves som mindre hensiktsmessige for effektiviteten. Refleksivitet regnes derfor som

en effektivitetsfremmende faktor fordi det kan bidra til at teamet klarer å korrigere atferden sin basert på de refleksjonene som utføres (Bang, 2008).

Assmann (2008) skiller mellom tilbakemelding fra leder til medarbeider, fra leder til team og mellom teammedlemmer. Ledere har makt og plikt til å gi teammedlemmene tilbakemelding om deres posisjon i ulike situasjoner. Teammedlemmene er likeverdige i autoritet, men har likevel et ansvar for å gi og motta tilbakemeldinger. Leder har ansvar for å gi konstruktiv, konkret og tydelig tilbakemelding slik at teamet jobber mot måloppnåelse og ikke danner egne oppfatninger som ikke samsvarer med resten av organisasjonen. Videre har leder også ansvar for at teamet alltid fungerer i et helhetlig perspektiv. Tilbakemelding mellom teammedlemmer er utfordrende, og mange vegrer seg for å gi tilbakemelding til andre i teamet. Noen mener dette er en lederoppgave, og noen er redd for hvordan tilbakemeldingen oppfattes av mottakeren. Assmann (2008) presiserer videre at i velfungerende team skal man ha utarbeidet normer og spilleregler for hvordan det gis tilbakemelding, slik at teammedlemmene deler sine ærlige oppfatninger selv om det kan være ubehagelig og medføre en personlig kostnad. Spilleregler for tilbakemelding gjør at faglig spenning og relasjonelle konflikter kan håndteres og gi fruktbare diskusjoner og løsninger. Teammedlemmene vet da hva de kan forvente av hverandre og kan derfor bruke tiden effektivt. Tilbakemelding som gis skal være forståelig, gjenkjennelig og ta for seg noe det er mulig å gjøre noe med. Levin & Rolfsen (2004) presiserer at ingen læring vil kunne finne sted dersom det ikke forekommer tilbakemeldinger.

Amy Edmondson (1999) fant i sin studie en signifikant sammenheng mellom team sin læringsatferd og prestasjon. Hun fant også at psykologisk trygghet er positivt assosiert med læringsatferd i team. Begrepet beskriver en form for tillit til at teamet ikke vil latterliggjøre, avslå eller straffe noen for å gi eller søke tilbakemelding. Den psykologiske tryggheten stammer fra gjensidig respekt og tillit mellom teammedlemmene. Det innebærer at teammedlemmene må vite hvem de er, noe som innebærer at medlemmene har en klar oppfatning av roller og ansvar.

Tilbakemelding og refleksivitet knytter seg til flere aspekter ved teamarbeid, og noen av de aspektene det vil være viktig å fokusere på, er hvorvidt medlemmenes innsats er fokusert, om det foretas tilpasninger av arbeidsmåte, og hvorvidt utvekslingen av informasjon og perspektiver er hensiktsmessig. Fokusert innsats handler om i hvilken grad teammedlemmene klarer å holde seg til målet for behandlingen av saken når det arbeides med denne. Det handler med andre ord om graden av avsporing og utenomstakk når teamet arbeider med sakene

(Bang, 2008). Videre vil effektive team bruke arbeidsmåter som tilpasses de oppgavene det jobbes med. Det er viktig å tilpasse arbeidsmåten til de ulike oppgavene teamet står overfor, fordi de ulike sakene legger opp til forskjellige utfordringer (Hackman, 2002). Å utnytte at man er et team, handler blant annet om å kunne hjelpe hverandre (Bang, 2008). Da må man kunne gi tilbakemelding i form av å formidle et behov om at man trenger hjelp av andre, klare å oppdage hvem som trenger hjelp, samt være villige til å hjelpe de medlemmene i teamet som trenger hjelp (Marks et al., 2001). Det er ikke uvanlig at man unngår å spørre om hjelp. Dette kan skyldes at man er redd for å fremstå som inkompetent, fordi man har opplevd at man ikke fikk hjelp sist man spurte, eller fordi man tenker at de andre teammedlemmene har nok å gjøre allerede (Bang, 2008).

Oppsummert har vi sett at team som arbeider med komplekse beslutninger i stor grad påvirkes av om teammedlemmene utøver refleksivitet. For å få til åpne diskusjoner i teamet når man ønsker å korrigere uønskede mønstre, bør teamet ha utarbeidet normer og spilleregler som sier at det gis anledning til å gi tilbakemelding til hverandre, og hvordan dette bør gjøres. Det finnes en rekke forhold team kan gi tilbakemelding på og korrigere ved ineffektivitet, slik som fokusert innsats, arbeidsmåte og utveksling av informasjon.

2.3 OPPSUMMERING

Vi har nå presentert det teoretiske grunnlaget for studien. Innledningsvis gikk vi gjennom relevant teori om team og lederteam for å gi leseren en bedre forståelse for hva vi studerer. Et team kjennetegnes ved at medlemmene er gjensidig avhengige av hverandre for å nå felles mål. Et lederteam er et beslutningsteam bestående av ledere fra ulike enheter i organisasjonen. Sentrale aktiviteter for lederteam er informasjonsutveksling, beslutningsprosesser, ad hoc problemløsning og drøftingssaker. Det finnes en del utfordringer knyttet til innholdet og aktivitetene i lederteam. Her kan vi trekke frem uklarheter rundt sakene som tas opp, prioritering av tid og hovedfokus i agendaen, samt hvilke roller og ansvar lederne skal ha i teamet.

Videre har vi sett på teameffektivitet ved å presentere en input-prosess-output-modell. Her har vi sett på teori om teamresultater (output), og deretter sett på hvordan etableringsaktiviteter (input) og prosesser kan påvirke disse resultatene. Vi har i tilknytning til etableringsaktiviteter fokusert på normer og spilleregler, roller og ansvar, samt tilbakemelding og refleksivitet som

sentrale elementer for effektivitet. Med bakgrunn i det teoretiske grunnlaget vil vi belyse teorien ytterligere i denne studien.

3. METODE

I dette kapitlet vil vi ta for oss de metodiske valgene vi har gjort. Innledningsvis vil vi presentere forskningsdesign og gå nærmere inn på forskningstilnærming, tilnærming til data, samt beskrive case- og prosessstudie. Videre vil vi presentere konteksten for studien, og deretter beskrive fremgangsmåter for datainnsamling og –analyse. Avslutningsvis vil vi vurdere metodens kvalitet og etiske aspekter.

3.1 FORSKNINGSDSIGN

Med forskningsdesign mener vi den overordnede planen for hvordan man tenker å svare på problemstillingen (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). Det skilles mellom tre forskjellige typer design; eksplorerende, forklarende og beskrivende. Et eksplorerende design er hensiktsmessig å bruke når man har behov for å stille åpne spørsmål, forstå hva som skjer og få en bedre forståelse av et fenomen (Saunders et al., 2012). Vi hadde et ønske om å studere lederteamets utvikling og se på hvilke forhold som påvirket deres effektivitet. Situasjonen var ustrukturert og kompleks, og vi visste ikke på forhånd hvordan teamet ville utvikle seg etter oppstarten. Ettersom det fantes relativt lite forskning på temaet vårt, ble det viktig for oss med en fleksibel og åpen tilnærming til problemet. Det var derfor hensiktsmessig for oss å benytte et eksplorerende design.

3.1.1 FORSKNINGSTILNÆRMING

Det skilles hovedsakelig mellom to ulike forskningstilnærminger; deduktiv og induktiv (Saunders et al., 2012). Hvilken tilnærming man velger vil være avhengig av oppgavens formål og den tilhørende problemstillingen. Ved bruk av induktiv tilnærming tar man utgangspunkt i de innsamlede dataene for å utvikle et teoretisk perspektiv (Thagaard, 2009). Man bruker denne tilnærmingen når man ønsker å utforske et fenomen, identifisere tema og mønstre, og utvikle konseptuelle rammeverk (Saunders et al., 2012). Den deduktive tilnærmingen innebærer imidlertid at man tar utgangspunkt i etablert teori og utvikler en forskningsstrategi for å teste denne, gjerne ved hjelp av hypoteser (Saunders et al., 2012).

Vi har i denne studien benyttet etablert teori for å besvare problemstillingen, men kun som et utgangspunkt. Teorien er ikke direkte beskrivende for problemstillingen, og dette er fordi vi har utforsket et område det er forsket relativt lite på. Vi vil derfor karakterisere hovedtilnærmingen vår som induktiv, da problemstillingen tok sikte på å undersøke nye sammenhenger og fenomener. Vi ville studere et lederteam i dybden for å prøve å forstå om det var noen sammenheng mellom teamets etableringsaktiviteter, prosesser og effektivitet. Den induktive tilnærmingen ga oss muligheten til å endre og tilpasse oss underveis i prosessen, slik at vi kunne fokusere på de aspektene som var mest aktuelle for vår problemstilling.

3.1.2 TILNÆRMING TIL DATA

For å besvare problemstillingen vår var vi avhengige av å samle inn data til analyse. Man skiller mellom kvantitativ og kvalitativ metode for datainnsamling og dataanalyse. Med en kvantitativ metode forsøker man å beskrive, forklare og predikere ved hjelp av numeriske data, mens en kvalitativ metode søker å oppnå dybdeforståelse (Cooper & Schindler, 2011). Kvalitativ metode studerer deltakernes meninger og forholdene mellom dem ved hjelp av flere typer datainnsamlingsmetoder og analyseteknikker (Saunders et al., 2012). En slik metode egner seg godt til studier av temaer som det er lite forskning på fra før, hvor det derfor stilles store krav til åpenhet og fleksibilitet (Thagaard, 2009). Basert på vår åpne tilnærming har vi en kvalitativ studie. Utgangspunktet for studien vår var å følge et team over tid, fra oppstart og i videre arbeid. Vi ønsket å forstå hva teamet gjorde i arbeidet sitt, hvordan de gjorde det og hvorfor. Dette fordret en del fleksibilitet fordi det var uklart nøyaktig hva vi lette etter. Vi ønsket en dypere forståelse og var avhengige av å samle inn rik og detaljert informasjon fra deltakerne for å dekke deres opplevelser og tanker om teamet de var en del av.

3.1.3 CASE- OG PROSESSTUDIE

Casestudier kjennetegnes ved undersøkelsesopplegg som er rettet mot å oppnå mye informasjon om casen eller casene som studeres (Thagaard, 2009). Yin (2009) betegner casestudie som en passende metode dersom man ønsker dybdeforståelse av fenomener fra det virkelige liv. Casestudien undersøker fenomenet innenfor dets virkelige kontekst eller innenfor flere virkelige kontekster, og kan inkludere flere datainnsamlingsmetoder, slik som observasjoner, intervjuer og spørreskjema. Dette er også kalt triangulering, og brukes for å sikre at data som samles inn gir riktig informasjon. Casestudier er passende dersom man ønsker svar på spørsmål av typen *hva*, *hvorfor* og *hvordan*, og brukes ofte i eksplorerende

design (Saunders et al., 2012). Som tidligere beskrevet, valgte vi et eksplorerende design hvor vi ønsket dybdeforståelse for å belyse hvordan etableringsaktiviteter kan påvirke et lederteams effektivitet over tid. Det var derfor naturlig for oss å velge en casestudie.

Yin (2009) skiller mellom enkle og multiple case. Vi har fulgt ett spesifikt lederteam i sin virkelige kontekst. Dette karakteriseres som en enkel case. Vi hadde også begrenset med tid, noe som taler for at en enkel case ville gi oss den beste muligheten til å tilegne oss dybdeforståelse fremfor en sammenligning av multiple case. Videre skiller Yin (2009) mellom integrert og holistisk casestudie. En integrert casestudie har flere analysenivå, for eksempel en organisasjon med flere avdelinger. En holistisk casestudie har derimot bare ett analysenivå. Vi valgte en holistisk tilnærming fordi vi ønsket å studere teamet som en helhet med fokus på relasjoner mellom medlemmene internt i teamet, uavhengig av andre nivå i organisasjonen. Det var ikke ønskelig å analysere på individnivå, og vi aggregerte derfor analysen opp på et samlet teamnivå for å besvare problemstillingen på en hensiktsmessig måte.

En casestudie er tidkrevende og intensiv, noe som begrenser utvalgsstørrelsen. Det ville ikke vært mulig for oss å samle inn rik og detaljert data fra et stort utvalg innenfor vår tidshorison. Utvalgsstørrelsen reduserer derfor generaliserbarheten til studien (Saunders et al., 2012). Likevel kan casestudier bidra til å belyse sammenhenger mellom casen og eksisterende teori, og dermed demonstrere en bredere teoretisk signifikans utover den aktuelle casen (Marshall & Rossman, 2011). Vi går nærmere inn på generaliserbarhet under *Evaluering av metode* i kapittel 3.5.

Som vi vil komme nærmere inn på senere, foretok vi observasjoner av teamet over tid, og studien vår kan derfor betegnes som en prosessstudie. En prosessstudie er i følge Van de Ven & Huber (1990) en studie som fokuserer på utvikling over tid, og hvorfor utviklingen er som den er. Dette sammenfaller med vår studie, hvor vi samlet inn data over en lengre tidsperiode. Prosessstudier er hensiktsmessige for å kunne svare på spørsmål av typen *hvordan*, for eksempel *"Hvordan utviklet teamet seg fra oppstart og utover i prosessen?"* (Van de Ven og Huber, 1990). Vi valgte denne tilnærmingen fordi vi ønsket å stille spørsmål av denne typen og dermed undersøke teamets utvikling over tid.

3.2 KONTEKST

Konteksten for studien vår var et reelt lederteam som jobber ved et av Norges største sykehus. Avdelingen har omtrent 260 årsverk, men mer enn 300 ansatte når man inkluderer vikarer og andre ansatte. Teamet startet opp i begynnelsen av mai 2014, og vi fulgte dem helt fra oppstarten og ut oktober det samme året. Medlemmene hadde ikke arbeidet sammen som et team før. Vi vil i dette delkapittelet presentere bakgrunnen for at teamet ble etablert, samt konkretisere hva formålet med deres arbeid var. Dette er ment som et bidrag for å gi en bedre forståelse av studien.

Sykehuset etablerte en prosjektgruppe i 2013 for å jobbe med et omstillingsprosjekt i en av seksjonene. Arbeidet ble startet for å identifisere utfordringer knyttet til ledelse, kompetanse, kommunikasjon og økonomi. Det overordnede målet var å organisere den gitte seksjonen på en slik måte at kompetanse, faglighet og kommunikasjon ble ivaretatt i alle ledd. I tillegg skulle man få til en optimal ressursutnyttelse og økonomisk kontroll. Prosjektgruppen kom etter mye diskusjon frem til to alternative organisasjonsmodeller. Den ene modellen omfattet en seksjon bestående av to områder, her kalt 1 og 2, samt et tredje område, x, som skilte seg fra de to andre områdene med tanke på arbeidsoppgaver og karakterer. Den andre modellen gikk ut på å bevare det som den gang var dagens ordning, med fire områder, samt et eget x-område som i forrige modell. Beslutningen falt på modellen med områdene 1, 2 og x. I tillegg ble det foretatt en navneendring, som innebar å bytte ut ordet *seksjon* med *avdeling*.

Det er lederne for de tre områdene, samt avdelingsleder og en rådgiver som utgjør ledergruppen vi har studert. Det finnes også en utvidet ledergruppe som inkluderer assisterende seksjonsledere (Figur 2). Denne studien begrenses til å omfatte selve ledergruppen, og vi har derfor valgt å ha hovedfokus på funnene fra kjernegruppen. Der det har vært hensiktsmessig har vi også inkludert aspekter som omfatter den utvidede ledergruppen. Av hensyn til anonymitet har vi valgt å benevne teammedlemmene med hunkjønn, selv om teamet bestod av begge kjønn. Vi vil også behandle teamleder som et ordinært teammedlem, men benevne henne eksplisitt som teamleder i de tilfellene dette er nødvendig for analysen.



Figur 2: Utvidet ledergruppe

Medlemmene i ledergruppen har ulike utdanningsbakgrunn, men alle har erfaring fra helsesektoren. Det ble holdt ukentlige ledergruppemøter, samt utvidede ledergruppemøter én gang i måneden. Møtene hadde en varighet på 2-3 timer, og fant sted i et av møterommene i bygningen hvor ledergruppen hadde kontorer. Rådgiveren sendte ut innkalling og agenda før hvert møte, og var også referent. Det var teamlederen som ledet møtene, og øvrige medlemmer kom med innspill i diskusjonene. Alle medlemmene hadde ledergruppearbeidet som et tillegg til de eksisterende arbeidsoppgavene sine. Hovedoppgaven deres var, og er fremdeles, å sørge for faglig forsvarlig og økonomisk effektiv bemanning og personaloppfølging.

3.3 INNSAMLING AV DATA

I dette delkapittelet vil vi komme med begrunnelser for valgene vi har tatt og presentere hvordan datainnsamlingen har blitt gjennomført. Studien vår bygger på innsamling av primærdata, som vil si data som er samlet inn spesielt for studiens formål (Saunders et al., 2012). Vi har benyttet observasjoner, spørreskjema og semi-strukturerte intervjuer som innsamlingsteknikker. Teamet skulle jobbe sammen over lengre tid, og vi måtte derfor avslutte datainnsamlingen mens de fremdeles fungerte som et team. Vi avsluttet datainnsamlingen i slutten av oktober 2014 (se vedlegg 1 for en oversikt over datainnsamlingsperioden). Dette ble et naturlig sted å avslutte datainnsamlingen, da vi på dette tidspunktet hadde samlet inn rikelig

med data gjennom to intervjurunder, ukentlige observasjoner og spørreskjema. Vi anså det også som et hensiktsmessig tidspunkt å avslutte innsamlingen for å kunne bruke nok tid på analyse av dataene. Et annet, men likevel viktig moment, er at ett av teammedlemmene valgte å slutte i teamet rundt dette tidspunktet, noe som selvsagt påvirket teamet og konteksten.

3.3.1 UTVALG

Vi ønsket å studere et team fra oppstarten og følge dette over tid. Utvalget vårt måtte derfor kunne defineres som et nyoppstartet team. På bakgrunn av den valgte forskningstilnærmingen, var vi ellers veldig åpne og satt ingen ytterligere begrensninger for hvordan teamet skulle være. Utvalget ble valgt fordi vi mente at disse respondentene kunne gi oss den informasjonen vi hadde behov for, og bidra til at vi kunne finne nye og interessante funn om team. Det var også viktig for oss å studere et team som ikke skilte seg nevneverdig ut fra det typiske. Dette ble gjort for å kunne gi dem som leser studien vår en forståelse for det typiske, ikke det uvanlige (Saunders et al., 2012).

Gjennom veilederne våre kom vi i kontakt med teamlederen for teamet vi skulle følge. Teamet bestod, som nevnt i konteksten, av fem personer. Det var et ønske fra teamleder selv at noen skulle følge teamet fra oppstarten og utover i prosessen, blant annet med håp om at teamet ville prestere bedre under observasjon og reflektere mer over arbeidet i teamet. Basert på det vi hadde sett for oss med denne utredningen, ønsket vi å være en del av dette prosjektet. Før teamet startet opp, hadde vi et møte på sykehuset med teamlederen og rådgiveren, samt en av veilederne våre. Vi fikk en gjennomgang av hvilke utfordringer teamet stod overfor og skulle jobbe mot, og vi fikk sammen med veileder komme med innspill på hva vi ønsket å få ut av prosjektet. Teamet hadde oppstart i begynnelsen av mai 2014, og teamlederen hadde på forhånd bekreftet at hele teamet skulle være en del av utvalget. Av hensyn til hvert enkelt medlem, ga vi dem likevel muligheten til å avstå fra å delta i studien vår. Samtlige medlemmer ønsket å bidra til datainnsamlingen gjennom å bli observert, svare på spørreskjema og gjennomføre individuelle intervju.

3.3.2 OBSERVASJON

Mye av datainnsamlingen vår har bestått av observasjon av teamets etablerings- og arbeidsprosess. Observasjon inkluderer systematisk observasjon, lydopptak, beskrivelse, analyse og fortolkninger av personers oppførsel (Saunders et al., 2012). Vi satt i samme rom som møtene ble holdt, og observerte og noterte underveis. Dette karakteriseres som *deltakende*

observasjon, ved at forskeren er til stede i de situasjonene hvor informantene oppholder seg, og systematisk observerer hvordan personene handler (Thagaard, 2009). Det skilles gjerne mellom fire typer deltakende observasjon: fullstendig deltaker, fullstendig observatør, observatør som deltaker og deltaker som observatør (Saunders et al., 2012). Vi har fungert som *observatører som deltakere* fordi vi primært har deltatt på møtene for å observere hvordan teamet jobbet og fungerte, uten å delta aktivt i teamets prosesser.

Grunnen til at vi ønsket å observere teamet var at vi da ville få muligheten til å studere personenes handlinger, og relasjonene mellom personene i deres egne omgivelser, noe som også støttes av Thagaard (2009). Det er likevel et kritisk element knyttet til dette, da man ikke med sikkerhet kan si at omgivelsene vil være så naturlige når forskeren er til stede. Vi diskuterer dette nærmere under *Evaluering av metode* i kapittel 3.5.

Formålet vårt med denne studien har også vært kjent blant teammedlemmene, og således var det åpenhet om forskerrollen vår. Vi ønsket å være minst mulig synlige, slik at deltakerne kunne oppføre seg som de ville gjort i situasjoner hvor de ikke ble observert. Ved kun å observere teamet, fikk vi konsentrere oss fullt om forskerrollen og notere oss umiddelbare inntrykk og tanker, samt rette fokus mot kroppsspråket og atferden til medlemmene. Vi var til stede på teamets ukentlige møter som hadde en varighet på 2-3 timer, hvor vi satt bakerst i lokalet og observerte. Vi tok møtene opp på bånd, og dette har resultert i 42 timer med lydopptak. Dette inkluderer både en oppstartssamling og de 13 møtene vi deltok på. Totalt antall sider med notater fra observasjonene utgjør 121 sider tekst med 1,5 linjeavstand og skrifttype Times New Roman, skriftstørrelse 12.

Vi startet datainnsamlingen samtidig som teamet hadde sitt første møte. Dette foregikk på en oppstartssamling som gikk over to dager på et konferansehotell. På dette seminaret gjorde vi det klart for teammedlemmene at studien vår var konfidensiell og at alle data ville bli behandlet anonymt. Vi fikk også en bekreftelse på at det var greit for samtlige medlemmer at vi tok møtene opp på bånd. Thagaard (2009) presiserer at forskerens væremåte og egenskaper har betydning for å etablere kontakt med informantene. Vi tilstrebet å bli oppfattet som seriøse og dedikerte, og samtidig presentere prosjektet på en tillitsvekkende måte. Det er grunn til å tro at vi har lyktes med dette, da teammedlemmene tilsynelatende oppførte seg som om vi ikke var til stede. Selv om enkelte av medlemmene av og til kikket bort på oss, opplevde vi ikke dette som et problem.

Saunders et al. (2012) hevder at det er viktig å ta notater i observasjonsbaserte studier. Under møtene benyttet vi oss av primære observasjoner, ved at vi noterte oss det som skjedde og ble sagt. Underveis i møtene noterte vi oss også generelle betraktninger og fortolkninger av hva som ble sagt og gjort, også kjent som sekundære observasjoner. I etterkant av møtene diskuterte vi oss imellom det vi hadde observert, og utfylte observasjonsnotatene med dette.

Vi fikk noe omvisning i lokalene i avdelingen. Denne typen observasjon bidro ikke direkte til å kunne svare på problemstillingen, men var med på å gi en bedre helhetsforståelse av hvordan avdelingen fungerte, samt gi et innblikk i den reelle hverdagen som ble diskutert på ledergruppemøtene.

3.3.3 REFLEKSJONSSPØRSMÅL I FORM AV SPØRRESKJEMA

I samråd med veilederne kom vi frem til at vi ønsket å bruke et spørreskjema med refleksjons-spørsmål for å samle inn data om umiddelbare tanker teammedlemmene gjorde seg i løpet av og etter møtene. Vi benyttet hovedsakelig standardiserte spørsmål som vi antok ville bli oppfattet på samme måte av alle respondentene. Saunders et al. (2012) presiserer at spørreskjema ikke egner seg godt for eksplorerende forskning som har behov for å bruke mange åpne spørsmål. Man kan bruke slike spørreskjema som et utgangspunkt og komplementere med dybdeintervjuer for å få en bedre forståelse av hvorfor respondentene svarte som de gjorde. Det var dette vi ønsket å gjøre. Som nevnt, bestod utvalget vårt av fem personer, og dette ga oss ikke noe grunnlag for å teste dataene statistisk. Spørreskjemaet ble altså kun brukt som et supplement, for å på denne måten kunne hjelpe oss med å danne et bilde av hvilke tema og spørsmål det ville være relevant å ta opp i intervjuene. Skjemaene skulle fange opp deres refleksjoner omkring sentrale tema som mål, deltakelse, kommunikasjon, beslutningstaking, atmosfære og tillit. Inspirasjonen til utformingen av spørreskjemaet hentet vi fra eksisterende litteratur om team, og vi brukte hovedsakelig en forskningsartikkel av Hillier & Dunn-Jensen (2012).

Vi utformet spørreskjemaet med 15 tema, hvor hvert tema skulle besvares med ett svaralternativ. På bakgrunn av at vi hadde en åpen og fleksibel tilnærming til studien, valgte vi et bredt spekter av tema. Vi hadde også et kommentarfelt på slutten av skjemaene hvor teammedlemmene kunne utdype om det var noe de hadde opplevd på møtet som avvek fra forventningene deres til gruppen og dens væremåte, samt et mer åpent felt hvor de kunne komme med ”andre kommentarer”. Det var imidlertid ikke så ofte at deltakerne benyttet seg

av disse åpne feltene. Teammedlemmene skulle rangere sin individuelle oppfatning av hvert tema på en 7-punktsskala, der verdien 1 var lav og 7 var høy score (vedlegg 2). Ved å ha en 7-punktsskala fikk vi muligheten til å samle inn nyanserte data, selv om disse ikke skulle brukes til å gjennomføre statistiske analyser. Nyanserte data ville her indikere hvorvidt det var ulik oppfatning omkring de ulike temaene. I tillegg ga 7-punktsskalaen medlemmene muligheten til å benytte seg av et nøytralt svaralternativ.

Vi sendte ut spørreskjemaene via survey-programmet Qualtrics. Skjemaet ble sendt ut etter hvert ukentlige ledergruppemøte ved at vi sendte dem en mail med linken til undersøkelsen. Vi fikk svar på 47 skjema av potensielt 65 skjema. Dette utgjør en responsrate på 72,3 %. Vi hadde på forhånd gjennomført en pilotstudie med veilederne våre for å forsikre oss om at undersøkelsen var designet på en hensiktsmessig måte, og samtidig få tilbakemelding på hvilke deler som burde endres.

3.3.4 INTERVJU

Intervju er en samtale mellom intervjuer og respondent som styres av de temaene intervjueren ønsker å få svar på (Thagaard, 2009). Denne datainnsamlingsteknikken er godt egnet for å forstå bakenforliggende årsaker til situasjoner, meninger og fenomener (Saunders et al., 2012). Ryen (2002) beskriver intervjuet som den dominerende metoden innenfor kvalitativ forskning, og gjennom intervju kan man som forsker få god innsikt i respondentenes tanker, erfaringer og følelser (Thagaard, 2009). Dette var hovedgrunnene til at vi valgte intervju som en av våre datainnsamlingsteknikker.

Intervjuene kan utformes på ulike måter, og det skilles gjerne mellom strukturerte, semi-strukturerte og ustrukturerte intervjuer (Saunders et al., 2012). Vi valgte å bruke semi-strukturerte intervjuer, som betyr at vi på forhånd laget en intervjuguide med tema og spørsmål som vi ønsket å spørre respondentene om. Rekkefølgen på spørsmålene kunne imidlertid tilpasses underveis (Thagaard, 2009). Fleksibiliteten slike intervjuer legger opp til ga oss mulighet til å fokusere på det vi fant interessant, samtidig som vi kunne styre unna mindre interessante tema. Samtidig lot vi respondentene snakke mest mulig fritt, slik at de fikk fokusere på de emnene de ønsket. Den tilliten og troverdigheten man oppnår under intervjuet gir grunnlag for at respondentene kan fortelle åpent om erfaringene sine (Thagaard, 2009). I de tilfellene respondentene sporet av, prøvde vi imidlertid å styre dem inn på tema fra

intervjuguiden igjen. Det ble gjennomført to intervjurunder med samtlige teammedlemmer, noe som ga oss ti intervjuer totalt.

3.3.5 INTERVJUGUIDE

Som nevnt, hadde vi i forkant av intervjuene utarbeidet intervjuguiden (vedlegg 3 og 4) som skulle fungere som en mal på hvilke spørsmål vi ønsket å stille respondentene (Thagaard, 2009). Temaene dekket områder vi anså som relevante, og var basert på våre observasjoner, medlemmenes respons på spørreskjemaene og eksisterende teori om team. Det er viktig å stille spørsmål som lar respondenten reflektere over de temaene de blir spurt om, slik at de kan gi fylldige svar (Thagaard, 2009). Vi valgte å stille spørsmål innenfor flere ulike tematiske retninger som vi trodde respondentene ville kunne gi oss utfyllende svar på. Eksempler på tema vi stilte spørsmål om var oppstartsfasen, ”vi-følelse”, tillit, deltakelse, beslutningstaking, tilbakemelding og kommunikasjon. Et bredt spekter av tema henger sammen med at vi hadde en åpen og induktiv forskningstilnærming, og dette ga oss stor bredde i dataene. Det var disse dataene, samt data fra observasjonene og spørreskjemaene, som dannet grunnlaget for vår endelige problemstilling. Intervjuguiden vi brukte i andre intervjurunde var derfor designet med tanke på å besvare denne problemstillingen, og var således langt mer konkret og spisset enn intervjuguiden i første runde. Her fokuserte vi på tema som samhandlingsplan, rolle- og ansvarsavklaring, samt tilbakemelding og refleksivitet.

Intervjuguidene for første og andre runde var i utgangspunktet lik for alle medlemmene i teamet, men enkelte tilpasninger ble gjort underveis. Felles for begge intervjuguidene var at alle spørsmålene var åpne, og vi tilstrebet å ikke være ledende i spørsmålsstillingen. Dette gjaldt hovedsakelig for oppfølgingsspørsmålene, da de opprinnelige spørsmålene allerede var nedskrevet i intervjuguiden. Enkelte respondenter tok selv opp flere av temaene vi hadde forberedt i intervjuguiden. Da var det enkelt for oss å huke av spørsmål i guiden vår, og heller stille oppfølgingsspørsmål dersom vi hadde behov for utdypning. Det var ikke alltid at alle spørsmålene i intervjuguiden ble stilt, og enkelte ganger la vi til andre spørsmål som ble naturlige å stille i den gitte situasjonen. Vi ønsket ikke å følge intervjuguiden slavisk fordi vi ønsket at respondentene skulle få legge frem sine perspektiver. Noe forhåndsbestemt struktur var likevel nødvendig for å begrense mengden unødvendig informasjon, og for å kunne ha et sammenligningsgrunnlag mellom respondentene i etterkant (Ryen, 2002). Eksempler på spørsmål fra første intervjurunde er: *”Hva tenker du om hvordan teamet har fungert fra oppstart og frem til nå?”*, *”Kan du fortelle litt om hvordan du opplever tilliten i teamet?”* og

"Hvordan opplever du at teammedlemmene jobber sammen?" Fra andre intervjurunde har vi hentet følgende eksempler på spørsmål: *"I hvilken grad føler du at teamet har tilpasset seg/gjort korrigeringer underveis for å arbeide bedre sammen?"*, *"Hvordan vil du beskrive kulturen for å gi tilbakemelding på arbeidsmåte?"* og *"På hvilken måte føler du at rollen din, og ansvaret tilknyttet denne, ble klart nok definert på oppstartssamlingen? På hvilken måte synes du at den rollen du har i dag samsvarer med det som ble bestemt da?"*

Ved utarbeidelsen av intervjuguidene var vi bevisste på å starte med generelle emner og spørsmål, før vi gradvis kom inn på mer spesifikke emner (Thagaard, 2009). Dette gjaldt spesielt for intervjurunde 2, hvor begge parter følte seg tryggere på hverandre. Det følte seg naturlig å stille oppfølgingsspørsmål av en mer direkte karakter i denne runden. Dette gjorde vi for å sikre oss mer utfyllende data. Vi la opp til at respondentene kunne ta tenkepauser og reflektere underveis. Slik sikret vi at svarene respondentene ga var mer gjennomtenkte og reflekterte.

Underveis i intervjuene benyttet vi *prober*, som vil si å gi kommentarer i form av oppmuntrende tilbakemeldinger til respondentene (Thagaard, 2009). Dette kan være spørsmål eller en kort respons, og vi brukte eksempelvis følgende: *"Ja, det skjønner vi"*, *"Fint"* og *"Det er interessant, fordi..."* Grunnen til at vi gjorde dette, var for å vise at vi var interessert i det som ble sagt og at vi ønsket å vite mer (Thagaard, 2009). Det finnes ulike typer spørsmål som oppfordrer respondenten til å utdype et tema, slik som oppfølgingsspørsmål av typen *"Kan du si mer om..."* I tillegg kan man stille spørsmål slik at respondenten svarer mer nyansert og inviterer til å beskrive følelser og reaksjoner, slik som: *"Hvordan opplevde du..."* En tredje type oppfølgingsspørsmål har en fortolkende karakter, som har til hensikt å få respondenten til å gi en kommentar til intervjuerens forståelse av noe respondenten har fortalt, for eksempel: *"Forstår jeg deg riktig når jeg oppfatter..."* (Thagaard, 2009). Vi benyttet oss av alle disse tre typene oppfølgingsspørsmål.

3.3.6 GJENNOMFØRING AV INTERVJURUNDE 1

Første intervjurunde ble gjennomført i september 2014. Vi sendte på forhånd ut en mail til deltakerne og ba dem booke seg inn på det tidspunktet i den aktuelle uken som passet best. I mailen ga vi informasjon om at intervjuet var beregnet til å ta én time, og vi ba dem tenke litt over hvordan de syntes teamet fungerte. Et tips fra vår side var at de kunne tenke litt gjennom hvorfor de hadde svart som de hadde gjort i spørreskjemaene.

I forkant av intervjuene sendte vi intervjuguiden til veilederne for en kvalitetssjekk. Vi gjennomførte også prøveintervju med noen medstudenter for å sikre oss at spørsmålene var forståelige, og vi fikk dermed også prøvd rollen som intervjuere. Dette var en nyttig øvelse for oss før vi gikk i gang med intervjurunden. Selve intervjuene med medlemmene ble gjennomført på deres respektive kontorer. Vi gjennomførte alle intervjuene sammen. Den ene av oss fungerte som intervjuer, mens den andre tok notater. Etter intervjuene skrev vi en umiddelbar oppsummering av det som hadde blitt sagt. Dette hjalp oss med å få en rask oversikt over det vi anså som de viktigste momentene.

Vi startet hvert intervju med å si at vi var veldig takknemlige for at de tok seg tid til å bli intervjuet i en ellers travel hverdag. Etterpå ga vi generell informasjon om intervjuets gang og varighet. Vi informerte også om vårt prinsipp om konfidensialitet og anonymisering av dataene. Dette kan ha bidratt til at intervjusituasjonen virket mindre avskrekkende for respondenten og at det ble lagt til rette for å skape tillit. Samtidig sikret vi da at alle deltok på samme premisser. I tillegg la vi frem samtykkeerklæringene (vedlegg 5 og 6) som de allerede hadde signert på, og spurte om det fremdeles var i orden å være med på studien. Samtlige medlemmer samtykket til dette.

Videre spurte vi også om samtykke til å ta opp intervjuene på bånd. Lydopptakene fra denne runden utgjorde 4,7 timer. Fordelen med å kunne ta opp intervjuene på bånd er at alt som sies blir bevart (Thagaard, 2009). Man kan i tillegg konsentrere seg om respondenten og respondentens reaksjoner. Vi syntes i tillegg at det var en fordel å bruke båndopptaker slik at respondentenes utsagn kunne hentes ut i sin fullstendige form og brukes som sitater i utredningen. Vi tok imidlertid også notater underveis i intervjuet, men da var fokuset på hovedlinjene heller enn å skrive mest mulig. I tillegg ble det viktig å notere seg kroppsspråk og umiddelbare reaksjoner man gjorde seg underveis. Vi valgte også å ta notater i tilfelle båndopptakeren ikke skulle fungere.

Som utgangspunkt for noen av spørsmålene, presenterte vi grafer på papir basert på respondentenes individuelle svar fra spørreskjemaene sett over tid. Vi antok at en slik visualisering ville hjelpe respondentene med å gi mer gjennomtenkte svar på hvorfor de hadde svart som de hadde gjort i spørreskjemaene.

3.3.7 GJENNOMFØRING AV INTERVJURUNDE 2

Vi gjennomførte intervjurunde 2 i slutten av oktober 2014. Grunnen til at vi ønsket å gjennomføre to runder med intervju, henger sammen med at vi fulgte lederteamet over tid og at vi derfor ønsket å se utvikling og få mest mulig dybdekunnskap. Som nevnt under *Intervjuguide* i kapittel 3.3.5, var spørsmålene og temaene mye mer spisset i denne runden fordi vi ønsket dybdedata om det vi fant mest interessant i teamet. Etter å ha gjennomført den første runden med intervjuer, kom det frem at det særlig var rolle- og ansvarsavklaring, samt tilbakemelding og refleksivitet som fremstod som mest frustrerende for respondentene, og det var disse temaene som ble interessante å studere videre. I intervjurunde 2 ble det derfor sentralt å stille spørsmål knyttet til oppstartsfasen, roller og ansvar, samt tilbakemelding og refleksivitet.

På samme måte som i første intervjurunde, sendte vi ut en mail til medlemmene i teamet om at vi ønsket å intervju dem. Siden vi hadde fått rikelig med data i den første runden, valgte vi å redusere intervjutiden til 30 minutter per intervju. Det viste seg imidlertid at både vi og respondentene hadde mye på hjertet, og samtlige intervjuer varte mellom 40 og 47 minutter. Intervjuene ble gjennomført på respondentenes respektive kontorer, slik som i den første intervjurunden. Siden vi ga en grundig introduksjon før hvert intervju i første runde, var innledningen denne gangen litt mindre formell. Likevel gjentok vi prinsippet om anonymitet, konfidensialitet og minnet om samtykkeerklæringen. Den ene av oss ledet intervjuet og stilte spørsmål, mens den andre noterte. Den som ikke ledet intervjuet kunne likevel komme med oppfølgingsspørsmål dersom det var aktuelt. På denne måten utfylte vi hverandre på en god måte. Vi tok også denne gangen lyden opp på bånd etter samtykke fra deltakerne, og opptakene utgjorde 3,9 timer.

OPPSUMMERING

Studien vår baserer seg på tre datainnsamlingsteknikker; observasjon, refleksjonsspørsmål i form av spørreskjema, samt semi-strukturerte intervju. Observasjonene har blitt dokumentert i form av opptak og notater fra ukentlige ledergruppemøter, refleksjonsspørsmålene er lagret slik deltakerne sendte dem inn, og intervjuene er tatt opp på bånd og deretter transkribert. Vi har brukt disse teknikkene fordi de komplementerer hverandre. Samlet sett har dette gitt oss en meget god forståelse av situasjonen og lederteamet vi har studert. Vi har også fått tilgang til ulike dokumenter tilknyttet teamets arbeid, og dette har bidratt til ytterligere forståelse og innsikt.

3.4 ANALYSE AV DATA

Gjennom arbeidet med studien har vi helt siden starten diskutert observasjoner og annet datamateriale oss imellom for å finne mening i dataene. Vi begynte med en åpen tilnærming med fokus på å forstå hvordan teamet fungerte. Diskusjonene mellom oss la til rette for en bredere forståelse av det vi observerte i teamet, og bidro sammen med eksisterende teori til en hensiktsmessig spørsmålsutforming til første intervjurunde. Dataene vi samlet inn i disse intervjuene tydeliggjorde at vi skulle fokusere på hvordan etableringsaktivitetene la til rette for rolle- og ansvarsavklaring, samt spilleregler for tilbakemelding og refleksivitet i andre intervjurunde. Vi vil nå beskrive hvordan vi har analysert og presentert de innsamlede dataene i studien.

3.4.1 TRANSKRIBERING

Lyddopptakene fra intervjuene ble transkribert. Det innebar at teammedlemmenes eksakte ord ble reproduert skriftlig fra lyddopptakene (Saunders et al., 2012). De transkriberte dataene har siden utgjort grunnlaget for dataanalysen, sammen med de skriftlige dataene fra observasjoner (121 sider) og spørreskjema (47 besvarte skjema). Fra intervjurunde 1 fikk vi 71 sider med tekst, og fra runde 2 fikk vi 55 sider med tekst. Totalt ga dette oss 126 sider med transkriberte intervju. I tillegg diskuterte vi og skrev ned våre umiddelbare refleksjoner etter intervjuene over de viktigste momentene. Dette resulterte i 4 sider med tekst. All tekst ble skrevet med skrifttypen Times New Roman, skriftstørrelse 12 og 1,5 linjeavstand.

3.4.2 TEMASENTRERT ANALYSE

Vi benyttet oss av en temasentrert analyse for å kunne gå i dybden på enkelte tema og få en dyp forståelse av disse temaene. I en temasentrert analyse deler man teksten inn i kategorier som representerer temaer som er sentrale for undersøkelsen. Deretter sammenlignes informasjon fra alle deltakerne innenfor disse temaene, noe som gir grunnlag for en helhetlig forståelse (Thagaard, 2009). Thagaard (2009) deler den temasentrerte analysen inn i to faser: en *beskrivende* og en *tolkende* fase. I den beskrivende fasen sorterte og kategoriserte vi data for å få en oversikt over all innsamlet data. Vi kategoriserte dataene ved å gå gjennom teksten og kode sitater og avsnitt etter meningsinnhold, slik det beskrives i Saunders et al. (2012). Dette ble gjort ved bruk av fargekoder, hvor hver farge representerte en enkelt kategori. Kategoriseringen vår tok utgangspunkt i teorien vi brukte i arbeidet med utformingen av

spørreskjema og intervjuguidene, og vi supplerte også med ytterligere kategorier som vi selv mente var relevante. Dette arbeidet gjorde at vi endte opp med 36 forskjellige kategorier etter første runde. For å gjøre kategoriseringen mer oversiktlig satt vi opp en matrise i Excel, hvor vi plasserte medlemmene på y-aksen og kategoriene på x-aksen. Slik fikk vi en overordnet oversikt over alle kategoriene, og det ble enklere for oss å se og sammenligne sitater fra alle teammedlemmene. Videre reduserte vi antall kategorier ved å sortere dem i overordnede tema og slå sammen de kategoriene som overlappet. Slik endte vi opp med våre fire hovedtema *etableringsaktiviteter, roller og ansvar, samt tilbakemelding og refleksivitet*. Normer og spilleregler inngikk som en kategori i temaet *etableringsaktiviteter*. *Roller og ansvar* fremstod på dette tidspunktet som viktig å studere isolert, og vi valgte derfor å skille dette ut som et eget tema.

I den tolkende fasen forsøkte vi å identifisere hvilke aspekter som ble vektlagt hos teammedlemmene. Vi sammenlignet medlemmenes individuelle svar for å avdekke trender og sammenhenger. Sammen med vårt teoretiske grunnlag la det til rette for å forstå hvordan etableringsaktivitetene påvirket medlemmenes rolle- og ansvarsavklaring, tilbakemelding og refleksivitet.

3.4.3 OPERASJONALISERING

Vi operasjonaliserte temaene våre for å tydeliggjøre hva vi så etter i arbeidet med datamaterialet. Det gjorde det enklere for oss å avdekke hva teksten handlet om, selv om det bestemte ordet ikke nødvendigvis var nevnt i teksten. Ved hjelp av operasjonaliseringen kunne vi for eksempel kartlegge data som handlet om etableringsaktiviteter selv om deltakeren ikke nødvendigvis hadde nevnt etableringsaktiviteter med egne ord. Temaene vi operasjonaliserte var: etableringsaktiviteter, roller og ansvar, samt tilbakemelding og refleksivitet. Etableringsaktiviteter ble delt inn i planleggingsaktivitetene *handlingsplan* og *samhandlingsplan*. Fokuset var på formål, mål, strategi, roller og ansvar, normer og spilleregler, samt tilbakemelding og refleksivitet. Et eksempel som illustrerer normer og spilleregler er som følger: *“Vi er jo enige om at vi skal ha høy takhøyde internt, og det har vi jo.”*

Roller ble operasjonalisert som hva hvert enkelt medlem skulle gjøre, samt mandat og forventninger knyttet til dette. Ansvar ble operasjonalisert som individuelt ansvar for oppgaver, samt gjensidig ansvar for måloppnåelse i teamet. Et sitat vi har funnet i dataene våre som illustrerer denne operasjonaliseringen, er: *“Min rolle er uklar for meg, og kanskje enda*

mer uklar for de andre. Hva skal jeg gjøre og hva skal jeg ikke gjøre?” Tilbakemelding ble operasjonalisert som i hvilken grad teammedlemmene kommuniserte ærlig rundt aspekter de var fornøyd og mindre fornøyd med, og aspekter de ønsket å endre på (eks. væremåte, arbeidsform ol.). Videre ble refleksivitet operasjonalisert som i hvilken grad teammedlemmene åpent reflekterte over hvordan teamet fungerte, og i tillegg korrigerte kursen underveis dersom det ble nødvendig.

3.4.4 PRESENTASJON AV DATA

I resultatdelen har vi brukt sitater fra teammedlemmene. Disse står i anførselstegn og kursiv tekst. I fremstillingen av intervju- og observasjonsdataene har vi presentert sitater og tilhørende analyse sammen. Dataene har blitt gjengitt slik de er, med noen tilpasninger for å gjøre sitatene og meningsinnholdet tydeligere. Vi har fjernet tenkepauser og typiske fyllord som ”ehm” og ”på en måte”, da slike ord ikke bidrar til utsagnets mening. Der vi ikke har tatt med hele utsagnet, er dette markert med “(...)”. Noen steder har vi lagt til ekstra informasjon for å gjøre sitatet enklere å forstå. I disse tilfellene er dette oppført i parentes “()”, med stempellet ”forsk.anm.” (forskerens anmerkning) for å presisere at dette ikke er noe teammedlemmene har sagt selv. Alle sitatene er skrevet på bokmål, uavhengig av teammedlemmenes opprinnelige dialekt. Dette er gjort for å opprettholde teammedlemmenes anonymitet og samtidig gjøre teksten mer leservennlig.

Vi har også brukt grafer basert på data fra spørreskjemaene for å presentere teammedlemmenes oppfatning av teamets fungering over tid. Disse grafene er basert på medlemmenes gjennomsnittsscore fra hvert møte, aggregert opp på teamnivå. Grafene er kun presentert for å gi et visuelt bilde av teamets fungering og utvikling over tid. Responsen fra møte 12 og 13 består av svar fra svært få av medlemmene, og vi har derfor valgt å trekke dette ut fra grafene. Responsen etter møte 4 var preget av lav score generelt. Dette var et utvidet ledergruppemøte med alle de assisterende lederne til stede, og møtet var preget av mye uenighet og diskusjon. Det er imidlertid mindre relevant for vår studie å fokusere på dette avviket, da studien tar utgangspunkt i kjernegruppen uten de assisterende lederne. Dette valget tok vi fordi det kun ble gjennomført tre utvidede ledermøter i løpet av datainnsamlingsperioden, og vi hadde derfor ikke tilstrekkelig med data fra disse samlingene til å vektlegge disse funnene i studien.

3.5 EVALUERING AV METODE

For å sikre kvaliteten er det viktig å sørge for at dataene som samles inn oppfyller kravene til intern og ekstern validitet, samt reliabilitet og etiske hensyn. De følgende avsnittene tar for seg en vurdering av dette.

3.5.1 INTERN VALIDITET

Intern validitet er sikret når man kan demonstrere en kausal sammenheng mellom to variabler. Intern validitet ved kvalitativ forskning er sikret når forskeren har fått tilgang til respondentens erfaring og kunnskap, og klarer å finne en mening knyttet til dette (Saunders et al., 2012). I vårt tilfelle betyr det hvorvidt vi klarte å identifisere relevante aspekter som påvirket effektiviteten i teamet, og i hvilken grad effektiviteten ble påvirket av de aspektene vi fokuserte på.

Saunders et al. (2012) hevder at et tiltak for å sikre intern validitet er å bruke triangulering, altså at man benytter flere innsamlingsteknikker. I vår utredning brukte vi observasjon, spørreskjema og intervju, noe som dermed styrket den interne validiteten. I tillegg bidro intervjuene i seg selv til å styrke den interne validiteten, da de fanget opp individuelle refleksjoner gjennom dialog mellom oss og teammedlemmene. En dialog bidrar til at det kan stilles oppfølgingsspørsmål dersom noe er uklart, samtidig som respondentene kan rette opp i eventuelle feilaktige oppsummeringer vi kommer med. Resultatet av dette er at man øker sannsynligheten for at dataene representerer respondentens erfaring og kunnskap (Saunders et al., 2012).

Bruk av spørreskjema og intervjuguide bidro også til å styrke den interne validiteten. Intervjuguiden baserte seg på responsen på spørreskjemaet og observasjoner fra ledermøtene, slik at vi fikk undersøkt de aspektene vi ønsket i dybden. Både spørreskjemaet og intervjuguiden var altså nøye gjennomtenkt for å sikre intern validitet. I de individuelle intervjuene fikk vi også bekreftet mange av observasjonene våre fra ledermøtene gjennom deltakernes svar, noe som viser at innsamlingsteknikkene sikret at vi samlet inn korrekte data. Det er likevel en mulighet for at teammedlemmene etter hvert besvarte spørreskjemaet på autopilot. Vi sendte ut samme skjema etter hvert møte, og i en hektisk arbeidshverdag kan det hende at medlemmene ikke reflekterte så nøye over spørsmålene som vi ønsket. Noen ganger måtte vi purre på enkelte av teammedlemmene for å få respons på spørreskjemaet, og etter

første intervjurunde sluttet også noen av medlemmene å besvare skjemaet. Vi så også noen ganger at enkelte av medlemmene ga samme score på skalaen på alle spørsmålene, noe som for oss indikerte at besvarelsen ikke var så veldig gjennomtenkt. I noen tilfeller fikk vi også tilbake svar hvor det kun var brukt 30 sekunder på å besvare hele spørreskjemaet, noe vi anser som for liten tid til å kunne svare gjennomtenkt på alle de 15 spørsmålene. Likevel mener vi at vi sikret den interne validiteten ved å følge opp responsen på spørreskjemaet i intervjuene for å sikre dybden i refleksjonene. Det gjorde vi, som tidligere nevnt, ved å vise teammedlemmene en grafisk fremstilling av deres svar og spørre hvorfor de hadde svart som de gjorde.

I følge Saunders et al. (2012) er en sentral risiko ved observasjon at forskerne påvirker deltakernes atferd ved å være tilstede. Under observasjonene forsøkte vi derfor å forhindre at vår tilstedeværelse påvirket teammedlemmenes atferd. Det ble gjort ved at vi forholdt oss passive og nøytrale, og vi tilstrebet å ikke gi respons på hendelser underveis i møtet. Vi observerte alle møtene i den aktuelle perioden, noe som medførte at teamet ble vant til at vi alltid var til stede. Det kan ha ført til at de ikke tenkte over at vi var der, noe som igjen styrker den interne validiteten. Dette har teammedlemmene ved flere anledninger bekreftet gjennom kommentarer som: *"Oi, dere er jo også her."* (da vi reiste oss opp for å gå etter et av møtene) og *"Vi glemmer jo at dere er der."* (da vi i intervjuet snakket om de ukentlige møtene).

Vi tok lydopptak av alle observasjonene og intervjuene vi gjennomførte. Det bidro til at vi kunne gjengi nøyaktig det teammedlemmene hadde sagt, og det ga oss også muligheten til å dobbeltsjekke hvis vi var i tvil om noe. Alle intervjuene ble også transkribert så fort som mulig etter at de ble gjennomført, slik at vi sikret oss et rikt og fullstendig skriftlig materiale fra alle intervjuene. Ved å transkribere rett etter intervjuene husket vi fremdeles hvordan deltakerne reagerte da spørsmålene ble stilt, eksempelvis om de lo, var alvorlige, smilte og så videre. Dette inkluderte vi også i transkriberingen slik at det ble enklere for oss å finne relevante sitater til analysen.

Vi fulgte teamet over tid og kunne dermed se hva som påvirket medlemmene over en lengre periode. Dette gjorde det enklere for oss å avdekke og bekrefte de relevante aspektene, eksempelvis rolle- og ansvarsavklaring, og det styrket derfor den interne validiteten.

Eventuelle bekjentskaper til deltakerne i teamet kunne ha påvirket vår tolkning av dataene og dermed redusert den interne validiteten. Vi kjente ikke til noen av teammedlemmene på forhånd, og dette var derfor ikke et problem med tanke på den interne validiteten.

3.5.2 EKSTERN VALIDITET

Ekstern validitet handler om hvorvidt forskningens resultat kan være gyldig i andre situasjoner, og omtales ofte også som generaliserbarhet (Saunders et al., 2012). Ekstern validitet i denne studien vil innebære at funnene våre kan brukes til å si noe om andre team i lignende situasjoner. Som tidligere nevnt vil det være vanskelig å oppnå bredde ved bruk av kvalitativ metode og casestudie. Utvalget vårt var snevert og selektert fordi vi ønsket å få tilgang til gode dybde-data. Av den grunn var det vanskelig å trekke slutninger som skulle være generaliserbare. Vår hensikt var derimot ikke å trekke slutninger som er gjeldende på generell basis, men å få en dypere forståelse av etableringsaktiviteters påvirkning på effektivitet i lederteam, og se dette i sammenheng med eksisterende teori. På bakgrunn av dette ønsket vi også å avdekke sammenhenger som kan overføres til andre team i lignende kontekster, selv om funnene ikke vil være generaliserbare. Studien vår oppfyller ikke kravene til god ekstern validitet, men det er heller ikke meningen å generalisere til en større populasjon i kvalitative studier (Saunders et al., 2012). I kvalitative studier ønsker man dybdekunnskap, noe vår studie har bidratt til.

3.5.3 RELIABILITET

Reliabilitet handler om hvorvidt forskningen man gjør kan gi de samme funnene dersom den ble utført av andre forskere (Saunders et al., 2012). Det vil være vanskelig å reproducere vår studie av flere grunner. For det første vil man ikke kunne gjennomføre nøyaktig de samme observasjonene på nytt. Videre vil det også være vanskelig å gjennomføre identiske intervju, da de intervjuene vi gjennomførte var fleksible og ble tilpasset situasjonen og deltakernes svar underveis. Responsen ble også påvirket av kontekstuelle faktorer, slik som hvordan vi stilte spørsmålene, trekk ved omgivelsene og hvordan vi oppførte oss under intervjuene. Reliabilitet er således ikke et godt mål i en kvalitativ studie. I en kvalitativ kontekst handler reliabilitet mer om hvorvidt andre kan si seg enig i, gitt de dataene som er innsamlet, at resultatene gir mening. Det handler om at resultatene skal være pålitelige og konsistente (Lincoln & Guba, 1985). Denne definisjonen muliggjør at våre funn kan gi mening til andre team i tilsvarende kontekst uten at forskningen må reproduseres på nøyaktig samme måte.

Saunders et al. (2012) nevner flere feilkilder (bias) man må ta hensyn til. Vi trekker frem *observation bias*, *interviewer bias* og *response bias* som relevante for vår studie. En risiko ved bruk av observasjoner er at observatørene ikke tar seg god nok tid til å utvikle den dybdeforståelsen som er nødvendig for å tolke situasjonen objektivt (Saunders et al., 2012). Vi forsøkte å forebygge observation bias ved å være åpne for flere mulige tolkninger enn våre egne. I tillegg brukte vi observerte hendelser og respons på spørreskjema som grunnlag for intervjuguiden. Det gjorde at vi fikk mulighet til å stille spørsmål som var utformet slik at respondentene fikk komme med sin egen side av saken og bekrefte eller avkrefte våre observasjoner. På forhånd hadde vi et informasjonsmøte med teamleder og et av teammedlemmene, og vi fikk også tilsendt mye informasjon om konteksten til teamet. Dette brukte vi tid på å sette oss inn i, og vi fikk også mer kunnskap om konteksten ved at vi ble vist rundt i deler av avdelingen.

Interviewer bias blir forbundet med kommentarer, tonefall og ikke-verbal oppførsel, og påvirker hvordan respondenten besvarer spørsmålene som stilles. Det er også mulig at forskere skaper bias i den måten man tolker svarene på (Saunders et al., 2012). Vår gjennomføring av fleksible, semi-strukturerte intervjuer var derfor negativ for studiens reliabilitet. Vi tilpasset både oppførsel og spørsmålsstilling til situasjonen. Det gjorde at væremåten vår varierte mellom de ulike intervjuene, og derfor kunne påvirke svarene til respondentene. Når det gjelder tolkningen av svarene var alltid begge to til stede under intervjuene, noe som både kan ha vært positivt og negativt for reliabiliteten. Vi tolket noen ganger forskjellig, men vi hadde også muligheten til å kvalitetssikre tolkningene våre på denne måten. En fare ved at vi var to, er at vi kunne reagert ulikt underveis i intervjuet og på den måten skapt bias. Dette forsøkte vi å unngå ved å forberede oss grundig sammen i forkant av hvert intervju, samt at vi hadde konsistente roller hvor én av oss stilte spørsmål og den andre noterte og stilte oppfølgings-spørsmål ved behov.

Bias hos respondentene kan være en seleksjon i svar som gis, enten bevisst eller ubevisst. Det kan også være at respondenten velger ut hva vedkommende skal svare, basert på bevaring av eget eller organisasjonens rykte, taktiske vurderinger og lignende (Saunders et al., 2012). For å forebygge slik bias er det viktig å skape en trygg situasjon for respondenten. Det var viktig for oss å gjøre det tydelig at teammedlemmene var anonyme og at alt ble behandlet konfidensielt. Vi brukte også mye tid på å bygge opp tillit og skape et trygt forhold mellom oss og teammedlemmene. Dette ble gjort for å skape muligheter til å gå inn på personlige og

kanskje sensitive spørsmål uten at dette følt ubehagelig. Vi brukte også mye tid på intervjuguiden for å sikre at vi formulerte spørsmålene på en nøytral måte slik at vi ikke skulle lede teammedlemmene til å svare noe vi ønsket å høre fremfor deres virkelige oppfatning. Vi erfarte at teammedlemmene viste oss stor tillit og svarte svært ærlig på spørsmålene våre. Det tror vi skyldes at vi har deltatt som observatører på ledergruppemøtene helt fra oppstarten og frem til avslutning av datainnsamlingen. På den måten ble teammedlemmene vant til at vi alltid var til stede, og vi unngikk derfor mange problemer knyttet til bias hos respondentene, både i løpet av observasjonene og under intervjuene.

Oppsummert konkluderer vi med at studiens samlede reliabilitet er moderat. Det vil være vanskelig med en identisk reproduksjon av studien, men vi tror det vil være mulig å si seg enig i at resultatene gir mening. Det at vi var to som gjennomførte intervjuene kan både styrke og svekke reliabiliteten, men det faktum at vi hele tiden var oppmerksomme på dette kan ha redusert denne biasen. Bias hos respondentene kan ha forekommet, men også dette kan ha blitt redusert ved at vi fokuserte på anonymitet, konfidensialitet og en samlet trygg situasjon.

3.5.4 ETIKK

Forskningsetikk omhandler standarder for å bevare rettigheter til de som påvirkes av forskningen (Saunders et al., 2012). I følge Thagaard (2009) er anonymitet og konfidensialitet et viktig forskningsetisk prinsipp. Forskningsetikk er viktig gjennom hele forskningsprosessen, og vi la vekt på at alt som ble sagt og gjort skjedde på en etisk forsvarlig måte. Dette gjorde vi ved å følge noen etiske prinsipper fra Saunders et al. (2012).

Vi hadde fokus på åpenhet og ærlighet gjennom hele studien. Allerede på oppstartssamlingen presiserte vi at all informasjon kom til å være anonym i rapporteringen vår, og at vi heller ikke ville snakke med andre om hva som skjedde i teamet. Dette ble også gjentatt i forkant av hvert individuelle intervju og presisert i samtykkeerklæringen medlemmene skrev under på. I tillegg informerte vi om at de når som helst stod fritt til å trekke seg fra studien. Videre utformet vi intervjuspørsmål som var nøytrale, for å unngå å stresse eller påvirke deltakerne negativt. Vi gjennomførte også en pilottest av spørreundersøkelsen og intervjuguidene. Før intervjuene presiserte vi at deltakerne fikk lov til å la være å svare på spørsmål dersom de ønsket det, slik Cooper og Schindler (2011) anbefaler. Når det gjelder observasjonene var vi nøye med å forklare hvorfor vi skulle observere teamet og hva vi skulle observere. Slik forsøkte vi å forhindre at teammedlemmene ble urolige og endret atferden sin under møtene fordi vi

observerte dem. Vi presiserte også i spørreskjemaene at navnet til deltakeren ikke ble publisert, slik at deltakerne ikke behøvde å være bekymret for at svarene ble koblet opp mot vedkommende.

En etisk utfordring er at andre personer som kjenner til organisasjonen og konteksten vil kunne avdekke hvilket team vi har studert og hvem i teamet som har sagt hva. Vi la til rette for anonymisering ved å ikke oppgi navnet på sykehusavdelingen vi har studert. Videre anonymiserte vi rapporteringen ved bevisst å referere til alle medlemmene som ”hun”, uavhengig av teammedlemmets egentlige kjønn. I tillegg refererte vi til medlemmene ved hjelp av en tallkode istedenfor navn (medlem 1 osv.). Anonymiseringen ble gjort for å skape trygghet og tillit i teamet slik at deltakerne delte sine egentlige meninger og oppfatninger i datainnsamlingen uten å bekymre seg for at andre kunne avsløre deres identitet. En annen nærliggende utfordring er knyttet til studiens snevre utvalg. Utvalgsstørrelsen gjorde anonymiseringen utfordrende, med tanke på at teammedlemmene kunne gjenkjenne egne og andres sitater og dermed forstå hvem som hadde sagt hva i bestemte situasjoner. For å unngå slike hendelser har vi, i tillegg til å benytte oss av den nevnte anonymiseringen, forsøkt å luke ut informasjon som antas å være spesielt sensitiv for teammedlemmene. I enkelte tilfeller var noen av sitatene vi ønsket å bruke i analysen potensielt sett sensitive for enkelte medlemmer. Vi forsøkte å anonymisere dette ytterligere ved å referere til bokstaver (x, y og z) fremfor tall, for å forebygge at leseren identifiserer koblinger mellom medlemmenes tallkoder og tidligere sitater.

I analyseringsprosessen har vi hatt fokus på å gjengi og analysere dataene slik de er samlet inn, og vi har aldri tilpasset noen av dataene for å kunne svare bedre på problemstillingen. Vi har også hatt fokus på å anonymisere datamaterialet og lagre det utilgjengelig for andre. Oversikten over medlemmenes navn og tilhørende tallkode ble lagret for seg selv, isolert fra datamaterialet. All lagring av data har vært passordbeskyttet og vi har aldri lagret data på offentlige datamaskiner.

En forskningsetisk konsekvens av denne studien er at den er en del av FOCUS-programmet ved NHH. Det innebærer at de dataene vi samlet inn skal være tilgjengelig for andre forskere i FOCUS og kunne brukes i fremtidige publikasjoner. Det betyr at vi ikke kan slette dataene etter at vi har fullført vår egen studie. For å bevare deltakernes interesser leverte vi derfor ut et samtykkeskjema til hver deltaker hvor vedkommende samtykket til at dataene kunne

videreføres i FOCUS-programmet. Det vil selvfølgelig stilles like krav til anonymitet og konfidensialitet i fremtidig bruk av innsamlet data.

Studien vår er også meldt inn til personvernforbundet for forskning, Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). Søknaden ble godkjent, hvilket innebærer at NSD mener at forskningen vår innfrir kravene for behandling av personvernopplysninger.

4. RESULTATER

Formålet med denne studien har vært å undersøke nærmere hva som bør diskuteres og avklares i oppstartsfasen til team. Vi ville se på betydningen av at team gjennomfører etableringsaktiviteter og studere hvor avgjørende slike aktiviteter kan være for teamets videre prosesser og effektivitet. Med utgangspunkt i formålet og det studerte lederteamet, skulle vi besvare problemstillingen:

Hvordan kan et lederteams etableringsaktiviteter påvirke teamets videre prosesser og effektivitet?

Lederteamet hadde en oppstartssamling som gikk over to dager. Etter oppstartssamlingen startet teamet med ukentlige ledergruppemøter. Disse hadde en varighet på 2-3 timer hver gang, og alle lederne prioriterte å stille på disse møtene. I møtene var teamleder ordstyrer og tok ansvar for å gå gjennom agendaen, mens resten av teamet deltok i diskusjonen og beslutningstakingen. Teamet fungerte tilfredsstillende ved at de driftet avdelingen og gjennomførte ukentlige møter, men de hadde samtidig utfordringer knyttet til flere forhold ved arbeidet. Vi fant blant annet utfordringer knyttet til etableringsfasen, noe som igjen påvirket prosessene og gjenspeilet seg i teamets resultater. En interessant hendelse, er at et av medlemmene valgte å forlate teamet mot slutten av datainnsamlingsperioden, for å gå tilbake til den jobben vedkommende hadde før hun startet i teamet.

Basert på vår teorigjennomgang i kapittel 2, sett i lys av våre funn, er det særlig kunnskap om roller og ansvar, samt normer og spillereglers betydning for tilbakemelding og refleksivitet i team som synes å være lite utfyllende i litteraturen. Vi vil derfor med denne studien bidra til å belyse litteraturen ytterligere. Presentasjonen i dette kapittelet tar først for seg resultater og effektivitet (output), slik at leseren får et bilde av hva teamet oppnådde og hvordan situasjonen så ut da vi avsluttet datainnsamlingen. Deretter vil vi forklare teamets effektivitet med bakgrunn i etableringsaktivitetene (input) som ble gjennomført på oppstartssamlingen, samt funn knyttet til tilbakemelding og refleksivitet (prosess) i teamets handlingsfase. Sentrale elementer vi vil fokusere på knyttet til etableringsaktiviteter, er utformingen av en handlingsplan og samhandlingsplan. Fokuset vil være på formål, mål og strategi i handlingsplanen, og normer og spilleregler, samt roller og ansvar i samhandlingsplanen. Når det gjelder prosess, vil vi fokusere på tilbakemelding og refleksivitet, og se hvilken betydning avklaringen av normer og spilleregler, samt roller og ansvar har hatt for denne prosessen.

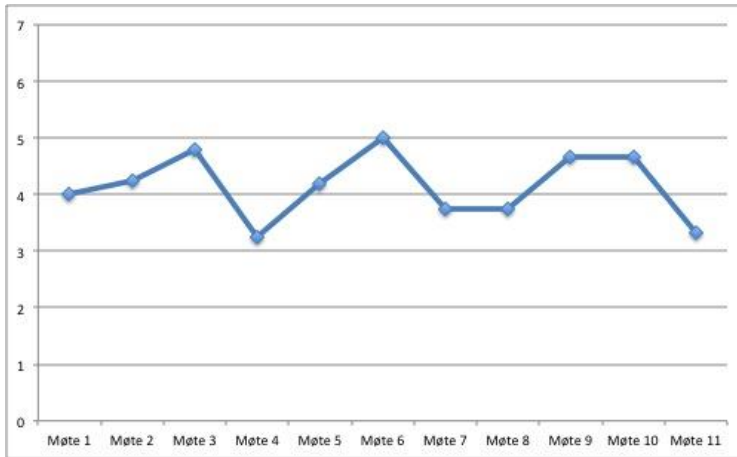
4.1 OUTPUT: RESULTATER OG EFFEKTIVITET

Med utgangspunkt i teamets etableringsaktiviteter og videre prosesser, er det interessant å se nærmere på hvilke resultater teamet klarte å oppnå mens vi studerte dem. I presentasjonen av teamets output skal vi se på de tre områdene hvor teamet produserte resultater, henholdsvis saksresultater, teamets overlevelsessevne og individuell tilfredshet, og deretter si noe om hvordan dette påvirket teamets effektivitet. Vi var interessert i å fokusere på alle de tre resultatforholdene for å få et fullstendig bilde av den samlede effektiviteten i teamet.

SAKSRESULTATER

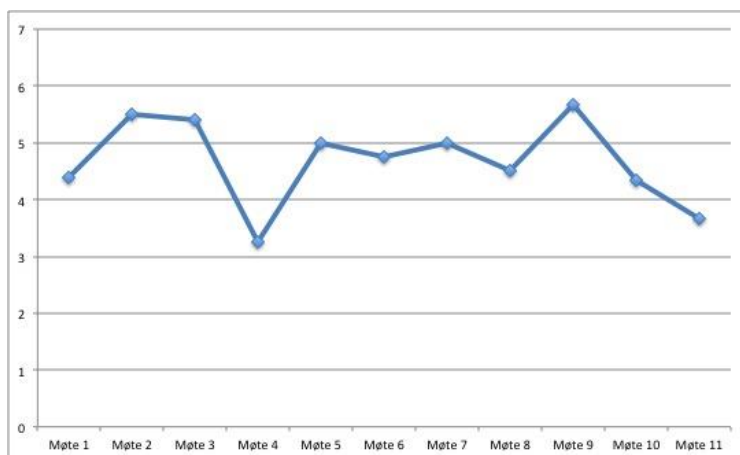
Når det gjelder saksresultater for dette teamet, er det interessant å se på oppgavene teamet arbeidet med. Da dette var et lederteam, var det *beslutninger* som ble produsert. Vi var interessert i medlemmenes egne oppfatninger av saksresultatene, nærmere bestemt hvorvidt saksresultatene samsvarte med det medlemmene hadde sett for seg.

Teamet arbeidet med komplekse og utfordrende saker, og det var ulike formeninger innad i teamet knyttet til i hvilken grad resultatene samsvarte med det de hadde sett for seg at de skulle oppnå i lederteamet. Allerede etter møte 3 uttrykte teamleder i kommentarfeltet i spørreskjemaet at: *"Stort sett synes jeg at ledergruppen begynner å sette seg og fungere etter intensjonen."* Vi opplevde at hun var veldig positiv til teamarbeidet, og svarene i spørreskjemaene har generelt alltid ligget på den positive siden av skalaen. Flere av teamets medlemmer uttrykte imidlertid at det var utfordringer i teamarbeidet. Når det gjelder utfordringer knyttet til beslutningstaking, sa et av medlemmene følgende: *"Det går jo sakte. Det er mange ting vi ikke får landet."* Dette sitatet relaterer seg til de store og viktige sakene teamet var ment å få til. Sitatet illustrerer at medlemmet ikke alltid var helt tilfreds med fremdriften til teamet og de manglende saksresultatene. Vi observerte også gjentatte ganger i møtene at teamet til tider brukte lang tid på enkeltsaker, noe som ofte førte til at de ikke kom gjennom hele agendaen i løpet av møtet. Responsen knyttet til tidsbruk i møtene indikerer at medlemmenes samlede individuelle oppfatninger var varierende over tid, se graf i Figur 3:



Figur 3: **Tidsbruk.** "1) Sløsing/dårlig utnyttelse av tid; 7) Tiden utnyttes godt." (Vedlegg 7)

I begynnelsen hadde flere av medlemmene en forestilling om at sakene kunne løses relativt raskt, men etter hvert innså de at saksbehandlingen tok tid. Et av medlemmene hadde imidlertid et mer realistisk syn helt fra oppstarten: "(...) jeg hadde ikke forventet at vi skulle fikse alt i løpet av noen måneder." Grafen for beslutningstaking på neste side viser at det var optimisme i starten, men at denne optimismen gradvis avtok. Det kan synes som at medlemmene etter hvert innså at det var vanskelig å få til gode beslutninger i teamet, og at det dermed ble dannet en oppfatning om at beslutningstakingen i teamet var mindre hensiktsmessig. Det har også blitt trukket frem at det over tid var ulike prioriteringer innad i teamet, noe som gjorde beslutningstakingen utfordrende:



Figur 4: Beslutningstaking. "1) Viktige beslutninger blir ikke tatt, deler av gruppen tar beslutninger mens andre er passive; 7) Felles enighet om beslutninger, gruppen setter pris på flere syn på saken før beslutningen tas." (Vedlegg 7)

Et vesentlig problem knyttet til saksbehandlingen i teamet var at arbeidet med å få til gode bemanningsrutiner for hele avdelingen tok mye tid å gjennomføre. Et av medlemmene trakk frem at dette var en utfordring: "Jeg synes vi er et stykke unna å få driften til å rulle og gå." Videre uttrykte flere av medlemmene frustrasjon over dette i intervjuene: "(...) nå sitter vi her omtrent 1. november og saken er akkurat like vanskelig, og en av årsakene til at medlem 4 velger å gå ut." Medlemmet som valgte å forlate teamet og gå tilbake til sin tidligere jobb bekreftet at problemer knyttet til saksbehandlingen preget denne avgjørelsen: "For å ta det som er relatert hertil, så er det gjennomføringsevnen på en del beslutninger." Som vi ser av disse sitatene var det en del misnøye knyttet til saksresultatene.

Vi fant at noe av misnøyen i teamet knyttet til saksresultatene kunne relateres til diskusjonene og slutføringen i sakene. Dette bekrefter våre observasjoner, hvor vi gjentatte ganger opplevde at teamet diskuterte saker uten å komme til en konklusjon, noe som igjen førte til manglende saksresultater. Flere av medlemmene påpekte dette i intervjuene, hvor de sa at det var viktig å klare å slutte diskusjonen og trekke en konklusjon i sakene. Følgende sitat illustrerer problematikken: "Jeg synes vi kan bli enda bedre på å slutføre." Utsagnet ble også støttet av et annet medlem som opplevde frustrasjon når man ikke klarte å konkludere: "Jeg blir nok mest irritert når vi bare diskuterer, og ikke blir enige, ikke kommer videre." Det hendte også at medlemmene ikke klarte å avslutte diskusjonene etter at beslutninger var tatt, og dette påvirket også teamets evne til å gå videre i saksbehandlingen. En del av sakene teamet

arbeidet med kunne imidlertid karakteriseres som “saker på vei”, som betyr at medlemmene ikke nødvendigvis alltid hadde det siste ordet før en beslutning skulle fattes. Lederteamet var avhengig av å samarbeide med eksterne aktører, slik som tillitsvalgte og verneombud. Et av medlemmene sa følgende: *“Vi har liksom en kultur hos oss om at veldig mange skal mene noe om det utenom ledergruppen.”* Kompleksiteten og den økte tidsbruken, som følge av involvering av flere eksterne parter i saksbehandlingen, kan ha bidratt til en negativ påvirkning på teammedlemmenes tilfredshet knyttet til saksresultatene.

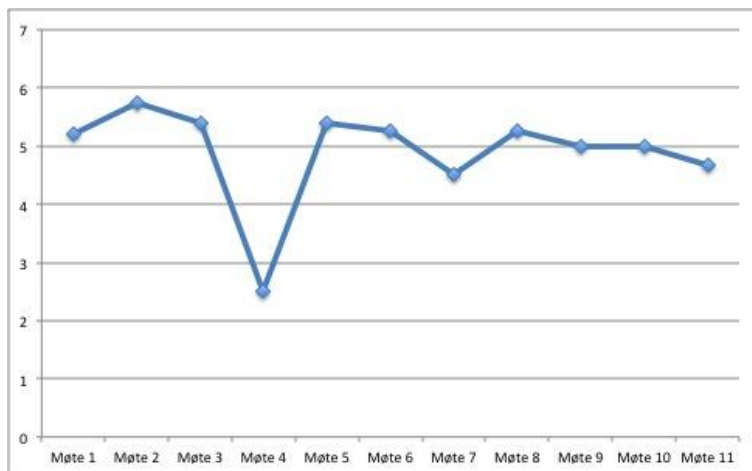
Det som imidlertid er viktig å merke seg, er at flere av medlemmene ofte sammenlignet arbeidet med å skape resultater i teamet med slik det var før omstruktureringen i avdelingen. Selv om en del viktige beslutninger ikke ble tatt, virket det som at de fleste mente at prosessene fungerte bedre nå enn det som var tilfelle før omstruktureringen i avdelingen og opprettelsen av teamet. Følgende sitat illustrerer dette: *“Om noe har endret seg, så er det i alle fall ikke til det verre.”* Det tyder på at teamet tok minst like mange gode beslutninger som det ble gjort før, og det virket på oss som at teamet var fornøyd med dette. Vi kan også se dette i følgende sitat: *“Sammenlignet med før, så synes jeg at ledergruppen nå har mer beslutninger enn det som ble gjort før.”*

Vi har altså sett at teamet arbeidet med store og komplekse saker, og at fremdriften og saksresultatene ikke alltid ble opplevd som tilfredsstillende. Noe av grunnen til dette kan ha kommet av at medlemmene ikke alltid klarte å avslutte diskusjonen i sakene og trekke en konklusjon. Involvering av eksterne aktører bidro til ytterligere utfordringer. Samtidig fant vi også indikasjoner på at teamet mente at de fikk tatt flere beslutninger enn det som var tilfelle før omorganiseringen i avdelingen og opprettelsen av lederteamet. Dette kan tyde på at teamet produserte en del saksresultater, men at komplekse saker og diskusjon uten konklusjon kan ha redusert medlemmenes oppfatning av kvaliteten på enkelte av saksresultatene.

TEAMETS OVERLEVELSESEVNE

For å undersøke teamets overlevelsessevne var vi interessert i å vite mer om hvordan teammedlemmene arbeidet sammen, da dette, sammen med saksbehandlingen, kan ha påvirket medlemmenes fremtidige teamrelasjoner. Teamets overlevelsessevne handler om hvordan teamets arbeid sammen påvirker medlemmenes mulighet til å samarbeide i fremtiden. Vi undersøkte tre forhold knyttet til teamets overlevelsessevne, nærmere bestemt teamkultur, teamtillit og teamfølelse.

Gjennom observasjonene av ledermøtene observerte vi et tilsynelatende godt klima, og en kultur hvor diskusjonene foregikk uten store konflikter og utbrudd. Dette så vi også i responsen på spørreskjemaene, selv om grafen nedenfor viser at medlemmene hadde en noe mindre positiv oppfatning av klimaet utover i handlingsfasen. Vi ser der at medlemmenes samlede individuelle oppfatninger av klimaet har hatt en negativ utvikling. Gjennom intervjuene fikk vi også indikasjoner på at klimaet ikke var så godt som vi trodde i utgangspunktet, da flere av medlemmene trakk frem misnøye knyttet til blant annet kommunikasjon og ærlighet i møtene.



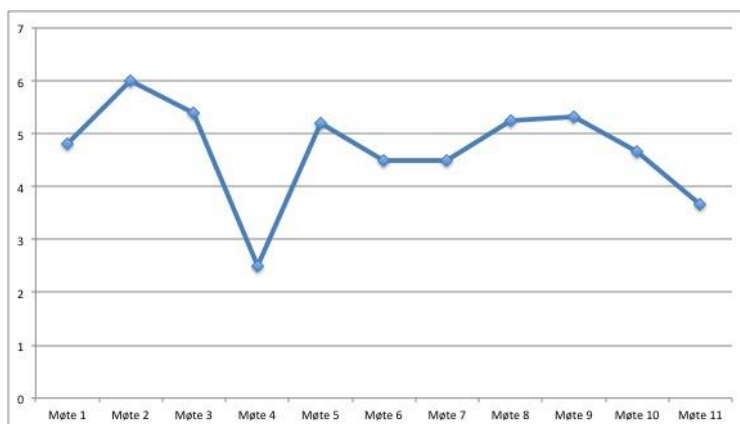
Figur 5: **Klima.** "1) Undertrykkende, negativ atmosfære; 7)Spennende, medlemmene ser frem til møtene." (Vedlegg 7)

I et av intervjuene ble kulturen i teamet beskrevet nærmere ved å fokusere på kommunikasjonen: "Mitt inntrykk er at kommunikasjonen er hovedsakelig ganske god og åpen, og at folk tar opp det som de mener. (...) Fortsatt så håper jeg at det kan bli enda bedre, og at ikke noen i ledermøtene sitter og på en måte brenner inne med noe fordi at en ikke tør å legge det frem." På den annen side observerte vi flere ganger at kulturen var preget av at enkelte medlemmer uttrykte emosjonelle reaksjoner underveis i møtene. De andre medlemmene forsøkte å overse dette og holde oppe fremdriften i diskusjonen. I intervjuene kom det frem at slike hendelser påvirket medlemmene på forskjellig måte. Noen lot seg ikke affisere av dette, mens andre ble påvirket i større grad: "Av og til kan det bli litt sånn emosjonelt, litt sånn lyn fra klar himmel (...) Og det er jo litt plagsomt når det ikke er noen grunn til å bli sint, eller det ikke er noen grunn til å krangle, hvis vi bare skulle si det vi mente. Videre beskrev hun: (...) Hadde jeg visst at du ikke ble sint (henviser til medlemmet hun snakker om, forsk.anm.), så hadde jeg

gjærne sagt meningen min likevel. Så jeg tror nok at jeg tar litt hensyn.” I dette tilfellet førte sterke emosjonelle reaksjoner til at enkelte medlemmer tok mer hensyn i diskusjonen, noe som kan ha resultert i at kommunikasjonen ble mindre ærlig enn den ville vært i en situasjon hvor kommunikasjonsmåten ikke var et problem.

Det kan synes som at flere av medlemmene altså oppfattet at kommunikasjonen i møtene ikke alltid var ærlig nok. Det indikerer at det tilsynelatende gode klimaet i møtene ikke nødvendigvis ble oppfattet på samme måte av alle medlemmene. Følgende sitat illustrerer dette: *”(...) vi ikke er helt sånn ærlige i møtene, oppfatter jeg.*” Da samme medlem ble spurt om hvordan dette påvirket henne i teamet, svarte hun følgende: *”I hvert fall forstyrrer det litt diskusjonen for meg, for jeg føler jeg må...hvis ikke jeg tar hensyn, så ja.*” Samtidig tenkte medlemmet på hvordan møtet ville utviklet seg ved en eventuell tilbakemelding, og hun mente dette kunne hatt uheldige konsekvenser: *”Jeg hadde jo kanskje spolert veldig mye.*” Møtene var altså preget av at medlemmene ikke var ærlige nok, noe som påvirket resten av teamet. Samtidig ble det ikke gitt tilbakemelding på dette, av frykt for hva som kunne skjedd med møtet. Funnene indikerer at kulturen i teamet ble påvirket av at medlemmene ikke alltid var ærlige med hverandre, i tillegg til at emosjonelle reaksjoner og mangel på tilbakemelding også hadde en påvirkning.

Tilliten i teamet kan også ha blitt påvirket av saksbehandlingen og samhandlingen. Med teamtillit mener vi en oppfatning om at man kan ta mellommenneskelig risiko ved å tørre å være sårbare overfor hverandre. Dette er også kjent som psykologisk trygghet. De fleste av medlemmene svarte i spørreskjemaene og i intervjuene at tilliten var middels (på en skala fra 1-7 i spørreskjemaet var det samlede gjennomsnittet for alle møtene 4.66 (vedlegg 7)). Grafen under viser teammedlemmenes samlede individuelle oppfatninger av hvordan tilliten var i teamet over tid:



Figur 6: **Tillit.** "1) Gruppen har ikke tillit til hverandre, er egentlig uenige, men tør ikke si ifra; 7) Gruppen har tillit til hverandre, respekterer hverandres meninger, ikke redd for å uttrykke virkelige meninger." (Vedlegg 7)

I intervjuene fikk vi svar som: *"Det er ingen i gruppen jeg har mistillit til i alle fall."*, noe som kan tyde på at tilliten ikke kan ha vært helt tilfredsstillende for dette medlemmet. Samtidig observerte vi gjennomgående mangel på tilbakemeldinger av frykt for uønskede reaksjoner. Dette indikerer at teamet kan ha hatt lav psykologisk trygghet, altså at det var en manglende felles oppfatning om at det var trygt å ta mellommenneskelig risiko i teamet. Et annet medlem ga også uttrykk for at vedkommendes tillit til de andre medlemmene var ulik: *"Altså kanskje jeg har en litt ulik sånn relasjon mot andre (i teamet, forsk.anm)."* Det kom også frem at enkelte medlemmer mente at de ikke kjente hverandre godt nok, og at dette påvirket tilliten.

Teammedlemmene hadde i tillegg ulik teamfølelse, noe som viste seg gjennom forskjellige forventninger til fremtiden med teamet. *"Jeg tror det kan bli bedre."*, uttalte et av medlemmene. Et annet medlem bekreftet antakelsen vår om liten grad av teamfølelse i følgende sitat: *"Vi må begynne å jobbe som et team."*, hvor hun siktet til medlemmenes arbeidsmåte, og at deler av teamet samhandlet svært lite utenfor møtene. Et av de andre medlemmene hadde heller ikke høye forventninger til god samhandling i fremtiden: *"Jeg tror driften kommer til å være altoppslukende. Det vil si at vi kommer ikke til å ha noe dypere samarbeid enn det vi har per i dag."* I tillegg valgte et av medlemmene som nevnt å slutte i teamet, noe som selvsagt påvirket de andre medlemmenes teamfølelse: *"Dere har sikkert fått med dere at hun slutter, så dermed blir det litt sånn spesielt. Det kan jo hende at teamet oppløses før det blir etablert, sant."*

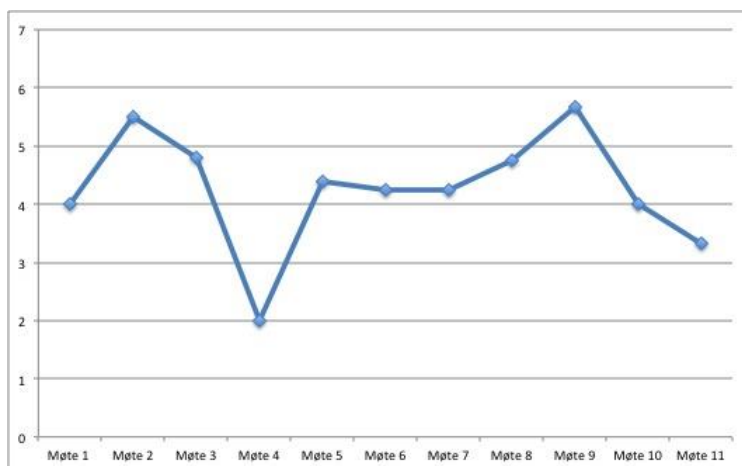
Oppsummert har vi sett at hvordan medlemmene samhandlet og behandlet saker påvirket hele teamets overlevelsessevne. Funnene viser at det ikke har vært en kultur for å gi tilbakemelding, og videre antydes det at det har vært redusert tillit i teamet. Funnene tyder også på at medlemmene har hatt varierende grad av teamfølelse. En samlet effekt av disse momentene kan ha redusert teamets overlevelsessevne.

INDIVIDUELL TILFREDSHET

Vi opplevde at det var varierende grad av individuell tilfredshet blant medlemmene i teamet. Dette kan skyldes at det har vært ulik grad av tilfredshet knyttet til saksresultatene som ble oppnådd, samhandlingen, den gjensidige avhengigheten mellom teammedlemmene og innholdet i arbeidet. Vi har sett på hva teammedlemmene fikk igjen for å være med i teamet, og mer presist studert hvorvidt de opplevde dette som engasjerende og utbytterikt eller om arbeidet i teamet tappet dem for energi.

På oppstartssamlingen opplevde vi at samtlige medlemmer var positivt innstilt til deltakelsen i teamet, og de hadde en forventning om å fatte gode beslutninger som ville være formålstjenlig for hele avdelingen. Noe av motivasjonen handlet om at man ønsket å vise at teamet kunne få til bedre beslutninger enn det den forrige organisasjonen klarte å få til: *"(...) og kanskje litt motivert til å vise alle skeptikerne at jo, det går faktisk an å få det bedre enn det vi hadde."* Vi fant også at medlemmene i teamet likte ledelse og fagområdene sine, og at dette ga en motivasjon til å være med i teamet. Flere medlemmer har også underveis i prosessen trukket frem at det ga en tilfredshet å få påvirke avdelingen og ta del i prosessene. Et av medlemmene uttrykte følgende: *"Det som jeg synes er positivt er det at vi blir involvert i prosesser (...) de prosessene der har vel kanskje blitt kjørt mye mer sentralt før."* Et annet medlem trakk også frem at hun fikk være med å påvirke: *"Det gir meg jo innsikt i en del saker, og det gir meg jo selvfølgelig en enorm sånn påvirkning."*

Av grafen over *individuelle bidrag* på neste side, ser vi at teammedlemmene opplevde at innsatsen varierte i møtene. Det betyr at de opplevde at enkelte i teamet bidro mer enn andre. Teammedlemmenes refleksjoner stemmer overens med vår oppfatning om at det var enkelte medlemmer i teamet som markerte seg mer enn andre i diskusjonene. Det kan tenkes at ulik grad av involvering i møtene kan ha hatt negativ påvirkning på beslutningstakingen, og derfor påvirket individuell tilfredshet ved at enkelte følte at de bidro mer enn andre i teamet:



Figur 7: **Individuelle bidrag.** "1) Enkelte bidrar mer enn andre; 7) Samtlige bidrar like mye." (Vedlegg 7)

Medlemmene har trukket frem at teamarbeidet ikke alltid var like engasjerende. Følgende sitat illustrerer et av medlemmenes oppfatning: *"Noen dager så tenker jeg på at «herregud nå har dette har gått i ring lenge (...) det er ingen grenser for hvor mye vanskeligheter som en skal komme opp i. Gidder jeg dette lenger?»"* Likevel var vedkommende også positivt innstilt, og fant tilfredshet ved at *"lederguppen ønsker å lykkes og ønsker at vi skal få det til."* Et annet medlem trakk frem arbeidsmengden som en faktor som førte til at hun ikke var helt tilfreds med teamarbeidet. Hun beskrev en arbeidshverdag med stor belastning, og følgende sitat fra observasjonene tydeliggjør hennes frustrasjon: *"Jeg begynner å ligge søvnløs fordi jeg ikke får det til."*

Andre funn viser at forventningene til at man skulle være et team var store, men at disse ikke ble innfridd hos alle medlemmene i tilstrekkelig grad. Et av medlemmene har gjennomgående trukket frem dette, og vi har fått en tydelig indikasjon på at det har preget hennes tilfredshet i teamet: *"Jeg hadde en forventning om at vi skulle være en gruppe, en kjernegruppe, og at vi skulle ha tett kontakt, og så at de andre (assisterende ledere, forsk.anm.) skulle være involvert i å dra lasset sammen. (...) Vi har vel kanskje fått mer likhet, men enda er vi ikke like."* Det samme medlemmet uttrykte ved gjentatte anledninger skepsis ved om enkelte beslutninger ble tatt utenfor ledergruppen, og at det dermed til tider var en manglende involvering av henne i prosessene. Dette kan også ha bidratt til at hun har vært mindre tilfreds med teamets fungering: *"Jeg opplever vel at det er ting som skjer som jeg ikke helt har kontroll på (...) så er jeg*

usikker på om jeg vet det som skjer i kulissene. Av og til lurer jeg jo på om det er noen ting som blir besluttet utenom ledermøtene, som på en måte burde vært inne i ledermøtene.”

Flere medlemmer i teamet trakk frem at det ikke var sikkert at de hadde et like stort utbytte av å være med i lederteamet som det intensjonen skulle tilsi. Et av medlemmene beskrev dem som individualister ved å si at: *”Vi er individualister og da gjør vi det på vår måte (...) Utenfor møtene føler jeg at jeg jobber med mitt.”* Hun innså selv at dette kunne være et problem, og fortsatte: *”Vi er jo oss selv, og det er veldig lett å gå inn i en sånn tilværelse at man jobber for seg selv. Og det er jo klart at det er et mønster som må brytes for å få det til.”* Det virket imidlertid ikke som at det ble gjort noe konkret for å prøve å bryte dette mønsteret. Det kom for eksempel frem at ikke alle medlemmene opplevde en gjensidig avhengighet til alle teammedlemmene: *“Hun sier «du må be om hjelp», så tenker jeg «til hva? Hva i all verden skal jeg spørre om hjelp til?»”* Selv om medlemmet i enkelte situasjoner skulle behøve hjelp til avlastning i en hektisk arbeidshverdag, unngikk hun å spørre om dette fordi hun ikke hadde en forventning om at hun ville få tilfredsstillende hjelp. Dette kan ha påvirket hennes individuelle tilfredshet ved at hun ikke opplevde at hun kunne støtte seg til alle teammedlemmene for å få avlastning og hjelp. Et annet medlem gikk så langt som å si at hun faktisk ikke hadde behovd å være en del av teamet for å gjøre jobben sin: *”For å gjøre jobben min hadde ikke jeg behovd å være en del av det lederteamet. Så jeg tenker at jeg er der for å på en måte hjelpe dem med strukturen eller med fremdriften.”* Det kan dermed virke som at hun ikke hadde et maksimalt utbytte av å være en del av teamet. Likevel sa hun at det at hun var en del av teamet ga henne stor innsikt i sakene. Dette kan derfor tyde på at deltakelsen i teamet påvirket tilfredsheten hennes positivt. Når det gjelder teammedlemmet som valgte å slutte, begrunnet hun det blant annet med at hun ikke fikk fylt rollen som leder for eget område i tilstrekkelig grad. Dette gir oss en indikasjon på at medlemmets individuelle tilfredshet ble redusert fordi hun ikke fikk utøvd lederrollen slik hun hadde sett for seg.

Oppsummert ser vi at medlemmene har hatt ulik grad av individuell tilfredshet i teamet knyttet til en rekke forhold. Det positive som har blitt trukket frem er blant annet at medlemmene hadde et ønske om å vise til resultater og at de fikk påvirke avdelingen gjennom deltakelse i teamet. Det ble imidlertid trukket frem flere negative forhold, slik som manglende fremgang i arbeidet, arbeidsmengde, manglende kontroll over hendelser utenfor teamet og lite gjensidig avhengighet i visse situasjoner.

EFFEKTIVITET

Ved å fokusere på de tre områdene hvor teamet produserte resultater, henholdsvis saksresultater, overlevelsessevne og individuell tilfredshet, kan vi si noe om teamets effektivitet. Til tross for at teamet klarte å levere saksresultater på det overordnede planet, samt at den daglige driften i avdelingen fungerte, har vi også funnet indikasjoner på manglende saksresultater relatert til de store sakene og at teamets overlevelsessevne og medlemmenes individuelle tilfredshet ikke har vært optimal. Dette har blant annet relatert seg til utfordringer knyttet til tillit, manglende fremgang i arbeidet, stor arbeidsmengde og varierende grad av hvordan medlemmene oppfattet utbyttet av å være med i teamet. Lederteamet har dermed ikke produsert så gode resultater som de potensielt kunne, og effektiviteten synes å være redusert. Faktorer som kan bidra til å forklare teamets effektivitet, er hvordan medlemmene gjennomførte etableringsaktiviteter i oppstarten og hvordan dette har påvirket de videre prosessene i teamet.

4.2 INPUT: ETABLERINGSAKTIVITETER

Vi vil i de følgende avsnittene gå inn på mulige forklaringer på hvorfor teamets resultater og effektivitet ble slik vi har beskrevet i output-kapittelet. I dette delkapittelet vil vi nærmere bestemt se på hvordan effektiviteten kan forklares med bakgrunn i teamets etableringsaktiviteter. Vi vil hovedsakelig presentere funn fra oppstartssamlingen, men vi vil også benytte tilbakeblikk fra observasjoner og intervjuer for å supplere forklaringen av etableringsaktivitetenes påvirkning på teamets effektivitet. Slik får vi frem både våre og medlemmenes oppfatninger av hvordan etableringsaktivitetene la til rette for teameffektiviteten.

Teamets oppstartssamling la grunnlaget for prosessene i det videre arbeidet og resultatene vi nettopp har presentert. På oppstartssamlingen deltok også to fasilitatorer fra sykehusets personalorganisasjon, som hadde som oppgave å legge til rette for en vellykket oppstart. Her ble det fokusert på at teammedlemmene hadde et felles, overordnet ansvar for avdelingen i tillegg til ansvaret for sine respektive områder. Fasilitatorene introduserte flere aktiviteter som la til rette for en gjennomføring av etableringsaktiviteter. Videre hadde de en tilbaketrukket rolle hvor de lot teammedlemmene handle selv, samtidig som de ledet diskusjonen tilbake på riktig spor dersom teamet sporet av underveis. Tema på agendaen var blant annet en avklaring av mål og formål, presisering av gjensidig avhengighet, langsiktighet, “bli kjent-aktiviteter” med mer. Teammedlemmene deltok aktivt på oppstartssamlingen, og det ble snakket og

diskutert mye om elementer som inngår i en handlingsplan og en samhandlingsplan. Det ble imidlertid ikke skrevet ned formelle planer for det videre arbeidet i løpet av de to dagene oppstartssamlingen varte. Vi vil i de følgende avsnittene først gå nærmere inn på diskusjonen medlemmene hadde knyttet til handlingsplanen, og deretter se nærmere på teamets diskusjon relatert til samhandlingsplanen.

4.2.1 HANDLINGSPLAN

På oppstartssamlingen ble det presisert at teamet skulle komme sammen for å løse oppgaver og være en *”ledergruppe, ikke en gruppe ledere”*. Teammedlemmene gikk sammen i par for å diskutere hva de mente at teamet skulle oppnå sammen, før de etterpå diskuterte dette sammen med hele teamet. Medlemmene hadde mange innspill på saker teamet burde arbeide med. Et av medlemmene uttalte at hun kunne ramse opp minst 20 ulike saker uten å tenke seg om. Et av de andre medlemmene ønsket en sterkere prioritering, illustrert ved følgende sitat: *”Men hva er viktigst å prioritere? Vi bør snakke sammen om dette. Jeg jobber mye bedre når jeg vet at jeg jobber med riktig sak.”* De gjennomførte så en analyse av avdelingen for å skaffe seg en oversikt over hva teamet burde fokusere arbeidet sitt på. Dette syntes medlemmene var *”en god metodikk for å rydde litt i problemene”* og derav få en oversikt over situasjonen. Teamet kom så i fellesskap frem til hvilke mål de skulle nå og hvordan disse skulle prioriteres. Dette ble vedtatt ved at de laget en prioriteringsliste som en oversikt over teamets delmål. Eksempler på saker som ble satt på prioriteringslisten var “bemanningsrutiner”, “organisering av fagdager” og “evaluerings av utsjekk”. Prioriteringslisten inneholdt også et felt som beskrev hvem i teamet som hadde ansvar for at saken ble behandlet, hvilken prioritet saken hadde, samt en tidsfrist. Alle ble enige om at førsteprioriteten var å jobbe med å utvikle gode, felles bemanningsrutiner for hele døgnet.

Teamleder fokuserte på hva teamets oppdrag var, og snakket mye om hvorfor teamet var blitt etablert, hvem de var til for og hva deres overordnede mål var. Hun trakk også inn omstruktureringen som hadde vært i forkant av teametableringen, og knyttet teamets formål og mål til det som var blitt presisert i omstruktureringen (alle teammedlemmene var kjent med omstruktureringen og den tilhørende sluttrapporten). Funnene viser altså at teamet jobbet for å analysere felles formål, mål og delmål. Ved å utarbeide prioriteringslisten diskuterte de også en strategi som beskrev retningen teamet skulle ta. Strategien inneholdt derimot ikke alternative retninger i tilfelle endringer i omgivelsene. Utover i handlingsfasen viste det seg at det ble utfordrende å klare å holde fristene som var satt i prioriteringslisten, blant annet ved at

det oppstod ad hoc-saker som tok opp mye av tiden som ideelt sett skulle vært brukt til å løse sakene med høyest prioritet. Dette preget medlemmene ved at den planlagte strategien ikke ble mulig å følge, og viser således handlingsplanens betydning for teamarbeidet.

I intervjurundene spurte vi teammedlemmene om deres oppfatning av teamets formål og mål for å kartlegge hvordan de oppfattet dette i etterkant av oppstarten. Vi illustrerer med noen sitater: *”Det er jo de tre tingene vi har fått ansvar for: personal, økonomi og fag. Og så tenker jeg at målet vårt var at vi skulle være en form for maskineri som dro fremover.”* Her trakk medlemmet inn presiseringen om at teamet skulle jobbe sammen, noe som var fokus ved oppstarten. Dette ble også bekreftet av et annet medlem: *”Så jeg tenker at formålet var at nå skal vi være én avdeling og vi skal oppføre oss som én avdeling.”* Medlemmene trakk også frem prioriteringslisten de laget på oppstartssamlingen: *”Vi ble jo enige om en prioriteringsliste over saker. Og den ligger jo der nå.”*

Vi var også interessert i medlemmenes inntrykk av hvorvidt det faktisk var en felles forståelse for mål og formål. Her fant vi indikasjoner på felles forståelse, men også elementer som antydte at handlingsplanen ikke var klar nok: *”Vi har en felles, i større grad en felles forståelse for hva som må på plass og hva vi skal jobbe med. Selv om jeg tror at den også varierer noe mellom de ulike lederne.”* Dette ble trukket frem av flere teammedlemmer: *”Med tanke på at de sakene vi prioriterte høyest ikke er løst, så tenker jeg at vi ikke reelt kan ha vært enig om målene da.”* Et annet sitat som illustrerer uklarhet er følgende: *”Jeg tror at vi fikk kommet litt i gang med strukturen, men på et eller annet tidspunkt så må lederen bestemme seg for hvordan hun vil bruke denne ledergruppen og hvordan vi skal jobbe. Hva er viktig og hva er ikke viktig?”* Dette ble sagt i andre intervjurunde, og er dermed en refleksjon over hvordan handlingsplanen hadde påvirket teamet etter oppstarten.

Oppsummert viser funnene at formål, mål og strategi ble diskutert på oppstartssamlingen, og at teammedlemmene var oppmerksomme på dette før de skulle begynne å arbeide sammen som et team. Disse funnene indikerer at handlingsplanen kan ha bidratt til at teamet leverte resultater på en del saker, og derfor skapte saksresultater. Samtidig viser funnene også at graden av felles forståelse for disse elementene varierte noe innad i teamet, noe som ble tydeligere etter hvert som teamet beveget seg fra oppstartsfasen til handlingsfasen. På denne måten har vi sett at det muligens ikke var reell enighet om målene, og at teamets resultater derfor ikke alltid var optimale. Dette har vi blant annet sett ved at det til tider har vært ulike prioriteringer innad i teamet knyttet til hvilke saker som skulle prioriteres høyest i møtene, til

tross for at teamet utarbeidet prioriteringslisten ved oppstarten. Vi har i tillegg sett at teamet måtte behandle ad hoc-saker som ikke var inkludert i denne listen. Funnene indikerer derfor handlingsplanens betydning for teamets effektivitet ved at klare mål og delmål, samt en klar strategi som også inkluderer endringer i omgivelsene, kan være avgjørende for teamets arbeid mot måloppnåelse.

4.2.2 SAMHANDLINGSPLAN

Når det gjelder samhandlingsplanen var nok imidlertid utfordringene større sammenlignet med handlingsplanen, og teamets normer og spilleregler, samt roller og ansvar var i mindre grad avklart. På oppstartssamlingen vektla teamleder at det var viktig med en felles forståelse av hvordan samhandlingen i teamet burde være, og at det var viktig at de skulle bli bedre kjent. Det ble blant annet gjennomført en "hvem er jeg"-øvelse, der formålet var å være åpne og gi de andre et bilde av seg selv. Hun sa også at det var viktig å avklare forventninger til hverandre og arbeidet som skulle gjøres. I tillegg poengterte hun at det kom til å bli viktig å bruke tiden riktig og at de derfor ikke måtte bruke tid på det som ikke var nødvendig å fokusere på. Fasilitatorene la opp til diskusjon rundt samhandling, hva medlemmene forventet av hverandre og hvilke spilleregler som skulle gjelde i teamet. Flere av medlemmene syntes at dette var nyttig, men et av medlemmene trakk frem at hun nærmest opplevde aktivitetene som "selskapsleker". I det følgende vil vi først presentere funn knyttet til hvorvidt det ble etablert normer og spilleregler på oppstartssamlingen. Her vil vi særlig fokusere på teamets diskusjon knyttet til spilleregler for tilbakemelding. Til slutt vil vi se nærmere på utfordringer knyttet til roller og ansvar i teamet.

NORMER OG SPILLEREGLER

I etterkant av oppstartssamlingen var det flere av medlemmene som opplevde at det ikke forelå en plan for samhandlingen, og følgende sitat illustrerer dette: *"Vi laget ikke en konkret plan, vi skrev jo ingenting. Det eneste konkrete var denne prioriteringslisten og det at vi skulle ha møter. Det har vi holdt på."* Selv om det på oppstartssamlingen ble lagt opp til diskusjon rundt normer og spilleregler, ble det ikke trukket en konklusjon på hva som skulle være gjeldende for dette teamet. Dette kan ha resultert i at medlemmene i teamet satt igjen med ulike oppfatninger av hva som faktisk ble bestemt på oppstartssamlingen. Et av medlemmene tydeliggjorde problemet slik: *"Vi konkluderte jo ikke på noe, og i den grad vi konkluderte, så dokumenterte vi det i hvert fall ikke. Og det betyr jo at vi nå kanskje sitter med fem forskjellige oppfatninger. Hva er spillereglene?"*

På selve oppstartssamlingen opplevde vi at teamet kom godt i gang med diskusjonen og planleggingen knyttet til samhandlingen. Likevel opplevde vi ikke at medlemmenes forventninger til teamarbeidet ble samkjørt. Medlemmene la frem sine egne oppfatninger, men diskuterte i liten grad hverandres synspunkter i felleskap. Dermed ble det ikke avklart hvilke punkter man skulle fokusere på, noe som tyder på en ufullstendig samhandlingsplan. Det at medlemmene ikke konkluderte og skrev ned det de hadde snakket om, kan ha ført til at medlemmene ikke husket alt som ble diskutert på oppstartssamlingen senere i handlingsfasen. Dette kan bekreftes med følgende sitat hentet fra et av intervjuene etter oppstarten: *"(...) det vi snakket om blir fjernere og fjernere."*

Flere av medlemmene i teamet har i ettertid trukket frem at spillereglene ikke ble skrevet ned på oppstartssamlingen: *"Jeg skulle jo aller helst ønsket at vi nesten hadde skrevet dem ned, sånn at vi hadde hatt dem på veggen, altså rent fysisk"*. Dette viser at medlemmet ønsket at spillereglene var mer eksplisitt gitt, slik at man hadde hatt noe å vise tilbake til underveis i teamets prosesser. Et annet medlem hadde selv en oppfatning av hva som var gjeldende i samhandlingsplanen, men betvilte, i likhet med det forrige medlemmet, at det var en eksplisitt enighet om dette i teamet: *"Det skulle være kultur for å gi tilbakemelding, kultur for å si det man vil, kultur for høyt under taket, og her skal vi tenke fritt, og her skal ikke noe ut fra husets fire vegger. Det er liksom normene. Det høres så fint ut. Men så tenker jeg: er det virkelig sånn?"* Dette henger sammen med følgende sitat, hvor det ble uttrykt noe skepsis til om spillereglene kom til å bli fulgt: *"Jeg er veldig for spilleregler, men jeg gleder meg til vi skal begynne å følge de."*

Spilleregler for tilbakemelding var et tema som ble diskutert under oppstartssamlingen. Vi opplevde også her at medlemmene presenterte sine personlige oppfatninger og holdninger, uten å komme til en felles enighet om hva som skulle være praksisen i teamet. Et av medlemmene trakk frem at de burde bli enige i "fredstid" om hvordan man skulle gi tilbakemelding slik at man ble bevisst på det til videre diskusjoner. Det kom også frem at noen syntes det var vanskelig å gi tilbakemelding i form av kritikk. Det aktuelle medlemmet sa at hun ikke ville gitt tilbakemelding foran hele gruppen, fordi hun syntes det var ubehagelig. Hun presiserte at det var enklere å gi tilbakemelding på sak, men at det var vanskelig når det gikk over på det personlige planet. Under oppstartssamlingen kom det også frem at teamleder ønsket å ha to medarbeidersamtaler i året med teammedlemmene, for å skape en arena for tilbakemelding knyttet til teammedlemmenes arbeid, trivsel og lignende.

Det virket som at det var en generell enighet på oppstartssamlingen om at medlemmene ønsket en kultur der det å gi tilbakemelding til hverandre var greit. Et av medlemmene sa at hun på generell basis trodde det beste om folk, og at tilbakemelding derfor ble gitt for å gjøre henne bedre og ikke for å såre henne. Samtlige i teamet trakk frem at de ønsket et fokus på åpen kommunikasjon. Dette kan eksemplifiseres ved at et av medlemmene sa at man burde ha mulighet til å stille kritiske spørsmål uten at det ble konflikt. Et annet medlem utdypet dette ved å si at: *"Her skal det være takhøyde for å være uenige, men den beslutningen som tas skal gjelde, og vi skal ikke ta den opp til diskusjon etterpå."* Sitatet illustrerer at man ønsket en kultur hvor man kunne gi tilbakemelding til hverandre dersom det ble uenighet i teamet, men at beslutningen skulle være gjeldende etter at den var vedtatt. Diskusjonen rundt tilbakemelding oppfattet vi som nyttig for teamet, men vi opplevde også at den fungerte mer som en "ventilering" fra hvert medlem, og det ble ikke tatt en konklusjon på hva man kunne gi tilbakemelding på og hvordan dette skulle gjøres. Dette kan tenkes å ha hatt en påvirkning på teamets effektivitet, ved at samhandlingsplanen kanskje ikke var utfyllende og eksplisitt nok, og at medlemmene derfor ikke hadde tydelige retningslinjer å forholde seg til.

ROLLER OG ANSVAR

På oppstartssamlingen tok noen av medlemmene opp spørsmål knyttet til roller og ansvar i teamet. Med *roller* mener vi hvilke typer oppgaver medlemmene skulle utføre i teamet, hvem som skulle utføre disse oppgavene og hvor stor plass hvert medlem skulle ta i forhold til resten av teamet. Vi så eksempelvis etter om det ble fordelt roller knyttet til hvem som skulle sørge for fremdriften i teamarbeidet, hvem som skulle ta beslutninger og hvem som skulle skrive ned det teamet ble enige om. Med *ansvar* mener vi både individuelt ansvar for egne oppgaver og felles ansvar knyttet til teamets arbeid. Vi fokuserte på om medlemmene hadde et klart bilde av hva de selv hadde ansvar for, og samtidig om de visste at de hadde et gjensidig ansvar for å bidra til teamets måloppnåelse.

Vi så at det var en del uklartheter rundt hvilke oppgaver teammedlemmene skulle utføre og hvilket ansvar de skulle ha i selve teamet. Dette handler om roller og ansvar som går utover det å bare være leder for sitt eget område i avdelingen, noe alle medlemmene hadde klart for seg. Et av medlemmene uttrykte en bekymring over at det ville bli for lite fokus på hennes område i avdelingen, og at hun ville få helt nye arbeidsoppgaver som teammedlem: *"(...) Skal jeg være sekretær?"* Det ble diskutert og avklart at hun ikke skulle være en sekretær i teamet, men vi observerte derimot ikke at det ble avklart hvordan hun skulle balansere vekslingen

mellom å være leder for eget område i avdelingen og samtidig tenke på helheten ved å være en del av lederteamet.

Et annet medlem oppfattet også sin egen rolle og ansvaret knyttet til denne som diffust og uklart. Følgende sitat tydeliggjør at det ikke ble klart nok definert på oppstartssamlingen hva rollen og ansvaret innebar: *“Hva er min rolle i denne gruppen? Hva er mitt mandat? (...) Hva skal jeg gjøre og hva skal jeg ikke gjøre? Rollen må avklares.”* Det var ulike forventninger til dette medlemmet, ved at noen forventet noe annet av henne enn det resten av teamet gjorde. Utfordringene knyttet til dette medlemmets posisjon i teamet ble tatt opp på oppstartssamlingen, men ble ikke diskutert i tilstrekkelig grad. Vi opplevde ikke at teamet i fellesskap fikk avklart verken rollen eller ansvaret medlemmet skulle ha i teamet.

Når det gjelder øvrige medlemmer i teamet, ble heller ikke roller og ansvar diskutert og avklart i tilstrekkelig grad. Vi kan derfor ikke med sikkerhet vite om teamet hadde en felles forståelse for hvilke oppgaver teammedlemmene skulle ha og hvilken plass de skulle ta i teamet. Selv om noe av ansvaret knyttet til prioriteringslisten fra handlingsplanen ble fordelt, gikk de ikke nærmere inn på hva som lå i dette ansvaret. Det ble altså ikke spesifisert hva teammedlemmene skulle levere knyttet til sakene i prioriteringslisten. Vi observerte at det ble sagt at teammedlemmene skulle ha et gjensidig ansvar for å jobbe mot felles måloppnåelse, men teamet gikk ikke nærmere inn på hva dette ansvaret innebar og hvilke prosesser som ble viktig å fokusere på. Eksempler på prosesser kan være tilbakemelding, problemløsning og beslutningstaking.

Oppsummert ser vi at det har vært en del muntlig diskusjon rundt viktige elementer som inngår i en samhandlingsplan. Likevel vil vi si at samhandlingsplanen kan oppleves ufullstendig, da det synes som at det ikke i tilstrekkelig grad har vært foretatt eksplisitte avklaringer angående samhandlingen i teamet. En eksplisitt samhandlingsplan med tydelige spilleregler kunne sannsynligvis bidratt til at medlemmene i større grad ville forholdt seg til et sett med felles normer og spilleregler. Under intervjuene ble også dette bekreftet, da det kom frem at flere av medlemmene i teamet helst skulle sett at samhandlingsplanen hadde vært skriftlig. Videre har vi sett at medlemmene brukte relativt mye tid på å snakke om kommunikasjon og tilbakemelding i løpet av oppstartssamlingen, men vi opplevde ikke at medlemmene ble enige om felles spilleregler for dette. Vi fant flere utfordringer knyttet til kommunikasjonen og tilbakemelding i løpet av handlingsfasen. Dette indikerer at en ufullstendig avklaring av kommunikasjonsmåte i samhandlingsplanen senere kan ha påvirket teamets resultater.

Funnene viser også at det var en uklar oppfatning knyttet til rolle- og ansvarsfordelingen i teamet. Dette kan relateres til en manglende avklaring av forventninger til rollene og ansvaret, samt fokuset på å balansere rollen som leder for egen enhet og samtidig være en del av lederteamet. En tydeligere rolle- og ansvarsfordeling kunne bidratt til at medlemmene ville fått et klarere bilde av hva ens egen rolle innebar og hva man skulle ta ansvar for i teamet. Det er dermed grunn til å tro at en slik avklaring kunne bidratt til å forbedre teamets resultater.

4.3 PROSESS: TILBAKEMELDING OG REFLEKSIVITET

Avslutningsvis vil vi presentere funn knyttet til prosessene i teamet og relatere dette til teamets resultater og etableringsfasen. For det første har vi observert at teamet har hatt utfordringer knyttet til ansvar for å gi tilbakemelding underveis i arbeidet. For det andre har vi observert at teamet ikke har løftet utfordringer opp til åpen diskusjon for å korrigere kursen ved ineffektivitet. Det har derfor utpekt seg som særlig relevant å fokusere på tilbakemelding og refleksivitet som prosess for å forklare resultatene og effektiviteten. Først vil vi se på hvilken betydning normer og spilleregler har hatt for hvorvidt det ble gitt tilbakemelding og utøvd refleksivitet i teamet. Deretter vil vi se nærmere på roller og ansvars betydning for tilbakemelding og refleksivitet.

NORMER OG SPILLEREGLERS BETYDNING FOR TILBAKEMELDING OG REFLEKSIVITET

Funnene våre indikerer at normene og spillereglene gjorde seg gjeldende for hvorvidt det ble gitt tilbakemelding og utøvd refleksivitet i teamet. Det ble ikke avklart eksplisitt hvordan man skulle ta opp eventuelle utfordringer og problemer knyttet til saker eller medlemmer i teamet. Flere medlemmer uttrykte i intervjuene frustrasjon over ulike prioriteringer, men tok ikke initiativ til å løfte problematikken opp til åpen diskusjon i teamet. Dette kan komme av at medlemmene hadde problemer med å gi og få tilbakemelding, samt å være refleksive.

Under observasjonene av ledermøtene fikk vi ofte et inntrykk av at enkelte innspill i diskusjonen ikke alltid var like relevante for hele teamet, og at det ofte ikke ble gitt tilbakemelding på dette. Vi observert også at medlemmene gjentatte ganger brukte mye tid på detaljdiskusjon av saker uten å gå videre til en beslutning. Et av medlemmene trakk frem utfordringer knyttet til behandlingen av saker i teamet: *“Ofte så kommer det bare opp sånn «dette må vi gjøre noe med» sant, ja alle er enige om det, og så blir det på en måte ikke noe, koker ikke ned til noe skriftlig som en kan ta videre.”* Andre medlemmer opplevde utfordringer

knyttet til fokus på sak og informasjonsdeling: *"Vi kommer noen ganger helt ut på viddene."* og *"Da tenker jeg «too much information. Dette trenger jeg ikke.»"* Sitatene indikerer at hvordan teamet arbeidet sammen preget dem negativt, fordi fokuset i møtene påvirket beslutningsevnen. I slike situasjoner hendte det at leder grep inn og styrte diskusjonen videre, men andre ganger sporet diskusjonen av som en konsekvens av at det ikke ble gitt noen form for tilbakemelding underveis i diskusjonen. Resultatet ble at teamet ikke fikk behandlet alle sakene på en hensiktsmessig måte. Dette kan igjen ha påvirket teamets output og redusert effektiviteten.

Vi ønsket å finne ut om medlemmene reflekterte over hvordan de arbeidet sammen og om de hadde noen tanker rundt hvordan de eventuelt kunne forbedre arbeidet i teamet. Vi ønsket altså å finne ut om teamet utøvde refleksivitet, og spurte derfor om hvordan praksisen for å gi tilbakemelding var i teamet, og om teammedlemmene gjorde noe konkret for å forsøke å endre upassende arbeidsmåter. Vi fant at alle medlemmene mente at det var viktig å gi tilbakemelding for å kunne endre seg, noe som også var et tema i diskusjonen rundt spilleregler på oppstartssamlingen. Der uttalte blant annet et av medlemmene *"Jeg vil at det skal være en kultur for å gi tilbakemeldinger og sette hverandre på plass."* I første intervjurunde snakket vi mer om tilbakemelding og fant følgende: *"Jeg tenker at hvis jeg skal være leder (seksjonsleder, forsk.anm.), så må jo noen gi tilbakemelding til meg for at jeg skal bli en bedre leder. (...) Jeg har jo ikke lyst til å bli innkalt på teppet hvis jeg ikke gjør en god nok jobb. Jeg vil jo heller bli korrigert underveis slik at jeg kan gjøre en god jobb."* Sitatet illustrerer et ønske om tilbakemelding på hvordan hun fungerte, i tillegg til et ønske om korrigering ved behov. Dette kan også relateres til output-faktoren individuell tilfredshet ved at tilbakemeldinger underveis antakeligvis kunne bidratt til tilpasninger og ført til økt tilfredshet ved å være en del av teamet.

Da vi spurte om det faktisk ble gitt tilbakemelding, fikk vi varierende svar fra teammedlemmene. Noen mente at tilbakemelding fant sted, men overvekten av funnene pekte på det motsatte, altså at det ble gitt for lite tilbakemelding: *"Jeg tror kanskje at vi ikke er bevisste nok på å gi tilbakemelding."* Vi spurte derfor teammedlemmene om deres tanker rundt hvorfor det ble gitt lite tilbakemelding, til tross for tidvis mindre hensiktsmessige måter å arbeide på, i tillegg til et felles ønske om tilbakemelding. En av forklaringene var som følger: *"Jeg tror ikke alle tør å ta opp alt med ledergruppen eller i ledergruppen. Det har med litt sterke personligheter å gjøre."* Et annet medlem trakk frem reaksjonsmåte og tidspress som

innvirkende faktorer: *"Hvis jeg hadde tenkt at teamet fungerte kjempefint (teamets arbeidsmåte, forsk.anm.), så hadde det vært naturlig at jeg tok dette med teamet. Men det tenker jeg at det orker jeg ikke, for da begynner x å grine, y er allerede på vei ut, og z har tusen andre ting."* Medlemmene reagerte ulikt, og de visste ikke helt hvordan de skulle forholde seg til resten av teamet. Dette kan igjen ha påvirket prosessene i teamet, noe som bekreftes i følgende sitat: *"Det er sikkert ikke kjekt for henne, men det er jammen meg veldig hemmende for diskusjonen at hun begynner å grine. For det er veldig vanskelig å ta en sak med en som begynner å grine. Det gjør jo at vi andre... Plutselig stopper diskusjonen."* Her ser vi en mulig forklaring på hvordan medlemmenes arbeidsmåte kan ha påvirket teamets overlevelsessevne og dermed bidratt til å redusere teamets effektivitet. Resultatet av ulike reaksjoner og lite tilbakemelding på arbeidsmåten kan derfor tenkes å ha resultert i at teamet ikke klarte å hente ut maksimal output. Det er nærliggende å tro at det hadde oppstått en norm i teamet om at man ikke ga tilbakemeldinger selv om situasjonen var utfordrende, noe som igjen kan ha påvirket medlemmenes mulighet til å ta tilbakemeldingen til etterretning og justere egen atferd etter dette.

Noen pekte på at tidspunktet var avgjørende for om tilbakemelding fant sted eller ikke: *"Men det er jo dette her med å velge tidspunkt for tilbakemelding. Du bør kanskje komme med tilbakemelding i fredstid, ikke i den store, tunge saken."*, og forklarte derfor hvorfor de valgte å ikke gi tilbakemelding i ledermøtene. Andre medlemmer trakk frem at de ikke trodde situasjonen ville bedres av tilbakemelding og derfor ikke brukte tid på det: *"Det blir jo sagt ifra, men det blir jo ikke tatt til etterretning. Og da er vi tilbake til start."* Dette ble bekreftet av et annet teammedlem som uttalte: *"Jeg tenker at det kanskje er troen på at det ikke har noe for seg."* En annen forklaring kan være at de ikke ønsket å lage konflikter: *"Jeg tror det handler om at man ikke ønsker å lage noen konflikter."* Sitatene gir enda en indikasjon på at samhandlingsplanen kan ha vært ufullstendig utformet med tanke på spilleregler for tilbakemelding og refleksivitet. Ønsket om å unngå konflikt indikerer lav teamtillit, ved at medlemmene unngikk konfrontasjoner som kunne være ubehagelige. Slik konfliktunngåelse kan ha redusert teamets overlevelsessevne og medlemmenes individuelle tilfredshet ved at teamet ikke fikk korrigert uønsket atferd.

Den manglende presiseringen av spilleregler for tilbakemelding i samhandlingsplanen kan derfor tenkes å ha resultert i ulik oppfatning og utførelse av tilbakemelding, noe som igjen kan ha preget teamet gjennom handlingsfasen og til slutt påvirket teamets resultater. Det kan

tenkes at en grundig diskusjon og avklaring av spilleregler for tilbakemelding kunne forebygget problemene, og man kunne dermed skapt en arena hvor medlemmene oppfattet at det skulle være greit å gi åpne og ærlige tilbakemeldinger. Ettersom medlemmene ikke hadde avklart hvordan de skulle gi og ta imot tilbakemelding, kan det ha blitt dannet en barriere for å gjøre det: *”Jeg tror det kan bli slitsomt, og det vil jo kreve ganske mye av den gruppen som er der.”* Barrieren for å gi tilbakemeldinger påvirket også evnen til å utøve refleksivitet: *“Vi har ikke brukt tid på å stoppe opp, altså vi burde stoppet opp og sagt «hvor er vi og hvor vil vi?»”* Teamleders intensjon på oppstartssamlingen om å gjennomføre to medarbeidersamtaler med hvert medlem ble heller ikke en realitet. Det var et ønske fra medlemmene om at samtalene skulle gjennomføres, og følgende sitat illustrerer dette: *“I denne fasen har ikke teamleder hatt medarbeidersamtaler med noen i dette teamet. Og det tenker jeg kanskje hadde vært viktig.”* Et annet medlem forklarte hvorfor vedkommende ønsket å ha medarbeidersamtaler: *“Det er jo rett og slett bare for å fortelle hvor skoen trykker og for å ha litt uformelle rammer på det istedenfor det formelle ledermøtet.”* Dette kan tenkes å ha bidratt til at teamet ikke fikk vurdert hvordan prosessene påvirket teamets resultater, og at manglende refleksivitet således påvirket teamets effektivitet.

ROLLER OG ANSVARS BETYDNING FOR TILBAKEMELDING OG REFLEKSIVITET

Roller og ansvar synes også å ha hatt betydning for hvorvidt medlemmene oppfattet at de hadde et gjensidig ansvar for å gi tilbakemelding i teamet og ta initiativ til å utøve refleksivitet. På bakgrunn av at flere av medlemmene i teamet hadde utfordringer knyttet til roller og ansvar, ble det ofte vanskelig å gi og motta tilbakemelding eller korrigere kursen. Uklarheter rundt hvilken plass man skulle ta i teamet kan også ha ført til at medlemmene ikke alltid visste om de i det hele tatt kunne gi tilbakemelding. Følgende sitat illustrerer at rollen og ansvaret til et av medlemmene ble opplevd som forvirrende, og at dette påvirket hennes evne og lyst til å gi tilbakemelding i teamet: *”Jeg kjenner på at rollen min er vanskelig nok, om ikke jeg i tillegg skal ta plass for å si at «nei, helt alvorlig, nå diskuterer vi feil ting».”* Det var flere som stilte spørsmål ved rollen og ansvaret hennes, og det ble uttrykt at det kunne være et problem at vedkommende tok for stor plass i teamet i forhold til de forventningene som var knyttet til henne. Det var imidlertid få, nærmest ingen, tilbakemeldinger til henne om dette: *”Hvis det er sannn at de andre skulle mene at «nei, medlem 3, du tar altfor stor plass», så må det også komme frem da.”* Videre presiserte hun: *”De eneste tilbakemeldingene er fra medlem 2. Hun har vært veldig opptatt av at jeg ikke skal være fungerende, og medlem 1 ønsker jo at jeg skal*

fungere. Det er jo en kilde til problem.” Dette kan ha ført til at medlemmet ikke følte seg komfortabel med rollen og ansvaret hun hadde, noe som dermed kan ha påvirket hennes individuelle tilfredshet. Selv om et av medlemmene altså kom med noen tilbakemeldinger, forøvrig utenfor teamet, syntes det som at teamet hadde kommet inn i et mønster hvor de i liten grad hadde tatt tak i problematikken i fellesskap. De fleste medlemmene som snakket om dette temaet under intervjuene hadde ikke gitt tilbakemelding, men holdt det heller for seg selv. Dette kan tyde på at teamet viste liten grad av refleksivitet, ved at ønsket om å bryte mønsteret ikke ble diskutert i fellesskap. Muligheten til å foreta justeringer ble derfor ikke tilgjengelig. Funnene våre antyder at en klarere presisering av ansvar for å gi tilbakemelding, kunne bidratt til at denne muligheten ble gjort tilgjengelig. Dette kunne lagt til rette for å skape en felles arena for tilbakemelding i teamet, og således gjort det enklere å utøve refleksivitet.

Et av medlemmene i teamet hadde særlig lang erfaring i avdelingen, og bar derfor med seg mye historikk. Dette kan i mange sammenhenger være en styrke, men kan også være en utfordring når man i tillegg har en sterk personlighet: *”Så henger de gamle rollene med oss. Det kjenner jeg litt på i møtene. Da tenker jeg litt sånn: hvem tør å si i mot meg nå?”* Dette kunne oppleves som et problem ved at andre i teamet ikke oppfattet henne som et likestilt medlem, og følgende sitat viser dette: *”Så føler jeg kanskje at medlem 2 får for mye innflytelse på hva hun mener i forhold til totalen.”* Det ble imidlertid ikke gitt tilbakemelding på makten knyttet til medlemmets rolle, og dette kan igjen ses i sammenheng med et uavklart ansvar for å gi tilbakemelding.

Et annet medlem hadde en litt forvirrende opptreden i teamet, ved at hun ofte fokuserte mer på sin egen seksjon enn på avdelingen som helhet. Enkelte medlemmer trakk dette frem i intervjuene, og beskrev hennes rolle og ansvar som litt tvetydig ved å si at: *”Nå har vi på oss en hatt og skal være representant for min seksjon, og her må jeg stå på for mitt.”* Dette kan ha blitt opplevd som frustrerende ved at man følte at man måtte samarbeide med en person som ikke alltid tenkte på helheten, og noen ganger følte et sterkere ansvar for sin egen seksjon enn for teamet. Dette kan igjen ha påvirket teamets effektivitet ved at teamets overlevelsessevne ble redusert fordi medlemmet fokuserte for mye på egen seksjon og for lite på samhandlingen med resten av teamet. De andre i teamet syntes det var vanskelig å gi tilbakemelding til henne på momenter de ønsket å ta opp: *”Hun får jo tilbakemelding mellom øktene om at hun må tenke mer helhetlig på avdelingen, men det går liksom ikke. Det blir ikke endring.”* Sitatet illustrerer at enkelte medlemmer forsøkte å sette fokus på hvilken kurs det var viktig at teamet

fokuserte på. Likevel skjedde det ingen endring, og dette kan ha vært hemmende for teamets effektivitet.

Det var også sterkt fokus på roller og ansvar i forbindelse med mandat til å kunne gi tilbakemelding. Følgende sitater illustrerer dette: *”Til syvende og sist så er det jo mitt ansvar som leder (teamleder, forsk.anm.) å si ifra om at «nå stopper vi her».”* Et annet medlem sa: *”Det går jo an å gå inn og forsøke å avbryte, og forsøke å lande saker. Men igjen så er det kanskje ikke min rolle som en sidestilt kollega. Det er vel kanskje litt mer leder (teamleder, forsk.anm.) sin rolle å si det.”* Vi fant altså at flere tenkte på tilbakemelding som teamleders ansvar, selv om dette ikke var eksplisitt avklart. Teamleder uttrykte imidlertid en oppfatning om at alle kunne gi tilbakemelding i teamet: *”Der tror jeg vi har sagt at hvem som helst kan si ifra. Jeg tror ikke det er sann at noen føler at vi kaster bort tid, og at de ikke kan gi beskjed.”* På bakgrunn av at flere av medlemmene anså det som teamleders ansvar å gi tilbakemelding i teamet, kan det virke som at det ikke ble lagt opp til en hensiktsmessig utveksling av meninger og perspektiver, men at man heller holdt dette for seg selv. Konsekvensen kan dermed ha vært at prosessen og effektiviteten ble hemmet.

Oppsummert har vi sett at en ufullstendig samhandlingsplan kan ha ført til at teammedlemmene ikke hadde et bevisst nok forhold til å gi og få tilbakemelding. Funnene viser at teamet hadde utfordringer knyttet til ulike aspekter ved tilbakemelding og refleksivitet. Disse aspektene relaterer seg til roller og ansvar, samt normer og spilleregler, og nærmere bestemt utfordringer knyttet til hvem som skulle gi tilbakemelding, hvordan tilbakemelding skulle gis, hva man skulle gi tilbakemelding på, samt når og hvor dette kunne gjøres. Samhandlingsplanen burde derfor inneholdt en konkret avklaring av disse aspektene for å sikre en felles oppfatning av dette i teamet.

4.4 OPPSUMMERING

I dette kapittelet har vi sett at teamet har produsert resultater på tre ulike områder, henholdsvis saksresultater, overlevelsessevne og individuell tilfredshet. Teamet har levert på det overordnede planet, men de har også hatt noen utfordringer knyttet til manglende saksresultater, teamets overlevelsessevne og individuell tilfredshet. Dette har igjen påvirket teamets effektivitet. Etableringsaktivitetene teamet gjennomførte ved oppstarten kan bidra til å forklare resultatene og effektiviteten. Vi har sett at en ufullstendig handlingsplan og samhandlingsplan kan ha påvirket teamets forståelse for hva de skulle gjøre, samt hvordan de

skulle jobbe sammen. Videre kan prosessen knyttet til tilbakemelding og refleksivitet også ha påvirket effektiviteten, ved at teamet ikke hadde et bevisst forhold til det å gi tilbakemelding på utfordringer, og heller ikke var refleksive.

5. DISKUSJON

På bakgrunn av den økende bruken av team i organisasjoner, kombinert med et behov for å lære mer om hvilke spesifikke aktiviteter team bør fokusere på i oppstartsfasen, ønsket vi å bidra med nyttig kunnskap for å utvide dette forskningsfeltet. Det finnes i tillegg begrenset med forskning på hva som fører til effektivitet i lederteam, og vi hadde derfor også som formål å bidra til å belyse dette ytterligere. Fra eksisterende forskning vet vi at det er viktig å bruke tid på etableringsaktiviteter ved å utarbeide en handlingsplan og en samhandlingsplan (Mathieu & Rapp, 2009; Mofoss et al., 2012). Disse aktivitetene antas å påvirke teamets videre prosesser og effektivitet, og vi ville undersøke om det var spesifikke elementer som syntes å ha særlig betydning for teamets effektivitet. Med dette som utgangspunkt har vi hatt til hensikt å besvare problemstillingen:

Hvordan kan et lederteams etableringsaktiviteter påvirke teamets videre prosesser og effektivitet?

Studien har følgende to hovedfunn:

- 1) Teamet utformet ikke en fullstendig og skriftlig handlingsplan og samhandlingsplan
- 2) Teamet dannet ikke en felles arena for tilbakemelding og refleksivitet gjennom å eksplisitt avklare normer og spilleregler, samt roller og ansvar knyttet til dette.

I diskusjonen vil vi gå nærmere inn på disse funnene, og se dem opp mot eksisterende teori for å se hvilken betydning de kan ha hatt for teamets effektivitet.

5.1 ETABLERINGSAKTIVITETER

Vårt første hovedfunn er at lederteamet ikke utformet en fullstendig og skriftlig handlingsplan og samhandlingsplan. Når det gjelder handlingsplanen fant vi at det etter hvert ikke var reell enighet om målene, og dette kan blant annet skyldes ulike prioriteringer av saker innad i teamet. Uklarheten rundt målene resulterte i at det ikke var en klar retning i teamets arbeid, og resultatene de oppnådde var dermed ikke like tilfredsstillende som de potensielt kunne vært. Samhandlingsplanen har vist seg å være ufullstendig utformet med tanke på avklaring av normer og spilleregler, samt roller og ansvar.

Oppstartssamlingen bidro til at medlemmene hadde høye forventninger til teamets videre arbeid og måloppnåelse. Etableringsaktivitetene kan ha bidratt til økt motivasjon og forståelse for hva teamet skulle gjøre og hvordan medlemmene skulle jobbe sammen, ved at medlemmene fikk snakket sammen om dette. Vi har likevel observert at forventningene ikke ble innfridd hos alle medlemmene, og dette kan skyldes at medlemmene i ulik grad fulgte opp det som ble vedtatt på oppstartssamlingen. Etableringsaktivitetene bidro til at medlemmene fikk delt sine preferanser og ønsker med resten av teamet, men det ble ikke i tilstrekkelig grad dannet en felles plan for videre arbeid. Dette kan ha ført til at medlemmene hadde en illusjon om at deres individuelle forventninger skulle innfris, uten å reflektere over at disse kanskje ikke samsvarte med de andre medlemmenes forventninger. Dette illustrerer viktigheten av en felles enighet før teamet starter sitt arbeid, for å unngå problemer og konflikt knyttet til ulik oppfatning av hva teamet skal gjøre og hvordan medlemmene skal jobbe sammen. Vi vil først se funnene knyttet til teamets handlingsplan i lys av eksisterende teori, og videre se hvilken påvirkning handlingsplanen har hatt på teamets effektivitet. Videre vil vi gå inn på funn knyttet til samhandlingsplanen og se hvordan disse funnene, i lys av eksisterende teori, kan knyttes til teamets effektivitet.

5.1.1 HANDLINGSPLAN

Nyere forskning har vist at handlingsplanen er viktig for effektiviteten i team. Team som utvikler gode handlingsplaner har bedre forutsetninger for å være effektive enn team med mindre gode handlingsplaner (Mathieu & Rapp, 2009). En godt utformet handlingsplan som har tatt for seg teamets formål, mål, delmål og strategi vil dermed kunne legge til rette for effektivitet i team. En felles forståelse for disse elementene vil kunne bidra til at teammedlemmene vet hvorfor de er satt sammen til et team, samt hva de skal jobbe mot. Handlingsplanen kan dermed bidra til å sikre at teammedlemmene jobber sammen mot et felles mål. I studien av lederteamet fant vi at teamet brukte tid på å lage en muntlig handlingsplan. Både formål, mål, delmål og strategi ble diskutert på oppstartssamlingen, noe som indikerer at teamet sammen dannet en felles forståelse for teamets eksistens. Fokuset på disse elementene samsvarer med det eksisterende teori anbefaler å gjøre (Mathieu & Rapp, 2009; Mofoss et al., 2012). Det ble gjort tydelig at lederteamet skulle arbeide som én enhet og jobbe mot samme mål, og hovedfokuset skulle være på å få til gode bemanningsrutiner for hele avdelingen. Prioriteringslisten med delmål bidro til å danne en strategi for arbeidet i teamet. Dette indikerer at teamets utarbeidelse av en handlingsplan kan ha lagt til rette for økt

motivasjon, da en klar retning vil kunne virke motiverende på teammedlemmene og redusere usikkerhet og spørsmål knyttet til teamets eksistens (Assmann, 2008). Handlingsplanen inkluderte imidlertid ikke en strategi for alternative retninger i tilfelle skiftende omgivelser, slik Mathieu & Schulze (2006) anbefaler. Dette kan ha svekket teamets evne til å tilpasse seg endringer underveis i teamets handlingsfase. Vi så et eksempel på slike endringer ved at det blant annet oppstod ad hoc problemløsning som teamet måtte bruke tid på i tillegg til sakene på prioriteringslisten.

I etterkant av oppstartssamlingen fant vi at noen av teammedlemmene mente at teamet ikke kan ha vært reelt enige om teamets mål og delmål, til tross for en felles diskusjon og utarbeidelse av en handlingsplan. Dette ble trukket frem som en konsekvens av at medlemmene hadde ulike prioriteringer og at sakene de hadde blitt enige om å arbeide med i oppstarten ikke var blitt løst. Tidvis manglende gjennomføringsevne i saksbehandlingen og beslutningstakingen var også en av grunnene til at et av medlemmene valgte å slutte i teamet mot slutten av perioden vi fulgte dem. Dette viser viktigheten av å utforme en mer eksplisitt handlingsplan med teamets formål, tydelige mål og delmål, samt en strategi for å legge til rette for effektivitet i teamet (Marks et al., 2001). På denne måten kan medlemmene danne seg et klart bilde av hva de skal gjøre, hvilke saker som skal prioriteres høyest, og hvordan man skal prioritere ad hoc-saker. Lederteam vil ofte oppleve at det dukker opp uanmeldte saker i møtene (Gundersen, 2008). En strategi som omhandler hvordan lederteamet skal behandle slike saker, synes derfor å være hensiktsmessig for å sikre en effektiv saksbehandling. Funnene indikerer dermed at teamets handlingsplan ikke la til rette for effektivitet på en tilfredsstillende måte, noe som har vist seg gjennom vår studie av teamets handlingsfase. Dette er også i samsvar med en studie gjort av Mathieu og Rapp (2009), hvor de fant at ytelsen til team med mindre velutviklede handlingsplaner avtar etter hvert, sammenlignet med team som har velutviklede handlingsplaner. En skriftlig og omfattende handlingsplan kunne tydeliggjort hva medlemmene ble enige om i oppstarten, og dermed lagt til rette for en mer eksplisitt føring for hva teamet skulle gjøre og sikret en reell enighet om mål og prioriteringer.

Oppsummert ser vi at handlingsplanen kan ha hatt en betydning for teamets felles oppfatning av hva de skulle gjøre. Samtidig fant vi indikasjoner på at handlingsplanen var mangelfull. Dette har igjen vist seg i teamets saksresultater. Vi deler oppfatningen om at handlingsplanen bør være formelt utformet, slik flere forskere anbefaler (Mathieu & Schulze, 2006; Mathieu & Rapp, 2009; Mofoss et al., 2012). I tillegg til dette anbefaler vi at handlingsplanen også bør

utformes skriftlig, slik at det ikke kan knyttes tvil om hva som er teamets formål, mål og strategi. Dette vil kunne være av særlig betydning utover i teamets handlingsfase, slik at teamet har en konkret plan å forholde seg til og således legger til rette for en felles forståelse over tid.

5.1.2 SAMHANDLINGSPLAN

I relasjon til vårt første hovedfunn, vil vi fokusere på samhandlingsplanen og viktigheten av å utforme en slik plan. I forlengelsen av dette vil vi gå inn på vårt andre hovedfunn og se på sentrale elementer i samhandlingsplanen som synes å være viktige for å legge til rette for effektivitet.

På oppstartssamlingen ble det brukt tid på å diskutere fremtidig samhandling. Det ble gjennomført aktiviteter for å bli bedre kjent med hverandre, og teamet brukte mye tid på å diskutere hvordan de ønsket at samhandlingen skulle være. Det synes imidlertid ikke som at teamet brukt tid på å knytte de individuelle synspunktene og meningene sammen i fellesskap, og samhandlingsplanen ble heller ikke skriftlig utformet. I følge Mathieu og Rapp (2009) er det ofte nok at teamet diskuterer og blir enige, uten å utforme en formell samhandlingsplan. Funnene i vår studie indikerer derimot at en fremgangsmåte som denne ikke er tilfredsstillende, da teamet ikke lyktes med å etablere en felles forståelse for videre samhandling. Basert på tidligere forskning indikerer det at samhandlingsplanen ikke var omfattende nok, og det synes som at temaet kan ha blitt hemmet av elementer som kunne vært presisert og avklart i samhandlingsplanen (Wilkinson & Moran, 1998; Mathieu & Rapp, 2009). Våre funn indikerer derfor at det bør brukes tid på å utforme en omfattende og skriftlig samhandlingsplan i fellesskap, slik at man sikrer at hele teamet har en felles forståelse for videre samhandling.

5.2 TILBAKEMELDING OG REFLEKSIVITET

Vårt andre hovedfunn relaterer seg til samhandlingsplanen, og videre til viktigheten av å eksplisitt fokusere på normer og spilleregler, samt roller og ansvar for å legge til rette for at medlemmene kan gi tilbakemelding i teamet og være refleksive. Funnene har vist at det særlig har vært utfordringer knyttet til elementer som å avklare hvem som skal gi tilbakemelding, hva man skal gi tilbakemelding på, hvordan dette skal gjøres, samt når og hvor man kan gjøre det. Diskusjonen tar først for seg normer og spillereglers betydning for tilbakemelding og refleksivitet, og deretter roller og ansvars betydning for tilbakemelding og refleksivitet.

5.2.1 NORMER OG SPILLEREGLERS BETYDNING FOR TILBAKEMELDING OG REFLEKSIVITET

Vi har sett en gjennomgående utfordring knyttet til det å gi ærlige tilbakemeldinger relatert til saker og medlemmer, altså hva man skulle gi tilbakemelding på. Diskusjonen rundt tilbakemelding på oppstartssamlingen var preget av at alle medlemmene ønsket takhøyde for åpen kommunikasjon. Videre ønsket de at det skulle være mulighet for å gi ærlige tilbakemeldinger og korrigere kursen underveis, altså et ønske om en kultur for tilbakemelding og refleksivitet. Dette fremstod derimot mer som et ønske om hvordan det burde være, enn hvordan det faktisk var. Funnene har vist at teamet ikke lyktes med å skape en felles arena for hvordan de skulle gi tilbakemelding. Basert på Hackman (2002) sin teori om normer, så vi at normene for tilbakemelding og refleksivitet vokste frem gjennom interaksjon mellom teammedlemmene i handlingsfasen. Det kan synes som at den gjeldende normen var at man ikke ga tilbakemeldinger eller utøvde refleksivitet knyttet til utfordrende saker i teamet. Dette kan igjen ha vært uheldig for effektiviteten, da forskning har vist at det kan være hensiktsmessig å utforme eksplisitte normer og spilleregler i etableringsfasen for å enes om en ønskelig atferd i teamet (Bang, 2008; Mofoss et al., 2012). Dette bekreftes også av Luecke (2004), som presiserer at det bør utformes spilleregler for hvordan vanskelige tema skal tas opp og behandles i teamet. Vi vil derfor argumentere for viktigheten av at teamet i fellesskap avklarer hva man kan gi tilbakemelding på og hvordan det skal gjøres. Dette synes å være en viktig etableringsaktivitet som kan påvirke teamets effektivitet. Spillereglens relevans bekreftes av Assmann (2008), som argumenterer for at klare spilleregler gjør at teammedlemmene vet hva de kan forvente av hverandre og derfor bruke tiden effektivt.

Videre vil det også være viktig å avklare når og hvor man skal gi tilbakemelding til hverandre. Vi har sett at mange av teammedlemmene ikke ønsket å gi tilbakemelding til resten av teamet eller enkeltmedlemmer i selve møtene, særlig dersom møtene var preget av diskusjon eller uenighet. Det ble trukket frem at tidspunktet også kunne være avgjørende for om det i det hele tatt ble gitt tilbakemelding eller ikke. Mange i teamet etterlyste i tillegg medarbeidersamtaler for å kunne gi tilbakemelding direkte til teamleder utenfor møtene. Assmann (2008) presiserer at velfungerende team skal ha utarbeidet normer og spilleregler for hvordan det gis tilbakemelding, slik at teammedlemmene deler sine ærlige oppfatninger selv om det kan være ubehagelig og medføre en personlig kostnad. Vi vil i tillegg argumentere for at en presisering av hvor og når tilbakemelding kan gis også bør inkluderes i samhandlingsplanen, slik at

medlemmene har en felles forståelse for i hvilke situasjoner det vil være anledning til å gi tilbakemelding.

Vi fant at enkelte medlemmer mente at de hadde utformet spilleregler, men ved nærmere undersøkelse av dette oppdaget vi at det ikke eksisterte en felles forståelse for disse spillereglene. Teammedlemmene refererte til ulike spilleregler, og noen savnet også at reglene var skrevet ned slik at man kunne referere til dem ved senere anledninger. I følge Assmann (2008) bør spillereglene være utformet slik at det ikke kan knyttes tvil til om reglene brytes eller ikke, noe som ikke vil være mulig så lenge man ikke har en felles forståelse for hvilke spilleregler man skal forholde seg til. Studien vår presiserer derfor viktigheten av å ta seg tid til å etablere tydelige, eksplisitte spilleregler for tilbakemelding og refleksivitet i fellesskap. En manglende avklaring av slike spilleregler synes å føre til lite bruk av dette, noe som igjen kan være negativt for teamets effektivitet. For å sikre en felles forståelse av spillereglene bør de i tillegg skrives ned. Basert på våre funn, har vi sett at team som skal arbeide sammen over lengre tid kan ha problemer med å huske spilleregler som kun er diskutert og vedtatt muntlig. En konsekvens kan være at teammedlemmene etter hvert glemmer de opprinnelige spillereglene og begynner å referere til individuelle oppfatninger av de vedtatte spillereglene, noe som synes å ha vært tilfellet for teamet vi fulgte. Teamets felles forståelse av spillereglene vil da kunne svekkes, og vi antar at det igjen vil kunne redusere teamets effektivitet fordi man ikke forholder seg til samme utgangspunkt for måloppnåelse.

West referert i Bang (2008, s. 283) hevder at prestasjonene i team som arbeider med komplekse beslutninger først og fremst påvirkes av i hvilken grad de utøver refleksivitet. En gjennomgående observasjon var at teamet ikke fokuserte på å reflektere over og åpent diskutere teamets fungering i fellesskap. Funnene våre antyder at dette kan skyldes at de ikke la til rette for dette i oppstarten, og at muligheten for refleksivitet heller ikke ble inkludert i samhandlingsplanen. Det virker derfor som at teamet ikke skapte en felles oppfatning av behovet for å vurdere og justere arbeidsmåten underveis. Vi kan også se en sammenheng mellom en uklar arena for tilbakemelding og evnen til å utøve refleksivitet. Det synes som at medlemmenes utfordringer knyttet til tilbakemelding også kan ha påvirket evnen til å utøve refleksivitet, ved at manglende tilbakemeldinger resulterte i at teamet ikke kunne vurdere hvilke forhold i teamet som var mindre hensiktsmessige, for så å korrigere kursen. Bang (2008) hevder at refleksivitet regnes som en effektivitetsfremmende faktor, fordi dette kan bidra til at teamet klarer å korrigere atferden sin basert på de refleksjonene som utføres. Vi vil

derfor argumentere for at en inkludering av refleksivitet i samhandlingsplanen kan bidra til at teamet skaper en felles arena for tilbakemelding og refleksivitet allerede før teamet begynner å arbeide sammen, og således legger til rette for effektivitet.

Oppsummert har vi sett at teamet har hatt utfordringer knyttet til hva de skulle gi tilbakemelding på, hvordan tilbakemelding skulle gis, samt når og hvor tilbakemeldingen kunne finne sted. Teamet burde derfor ha brukt oppstartsfasen til å avklare spilleregler knyttet til dette. Vi så også at det ikke eksisterte en felles forståelse for spillereglene for tilbakemelding, noe som illustrerer viktigheten av å utforme disse reglene i fellesskap og sikre at de blir skrevet ned. Manglende tilbakemelding i teamet kan også knyttes til at teamet i liten grad vurderte og reflekterte åpent over teamets fungering i fellesskap. Det synes derfor å være viktig at team legger til rette for refleksivitet ved å inkludere dette i samhandlingsplanen.

5.2.2 ROLLER OG ANSVARS BETYDNING FOR TILBAKEMELDING OG REFLEKSIVITET

Vårt andre hovedfunn relaterer seg i tillegg til roller og ansvars betydning for tilbakemelding og refleksivitet i teamet. Vi har sett at uavklarte roller og ansvar har påvirket medlemmenes oppfatning av hva hvert enkelt medlem skulle gjøre i teamet, i tillegg til hvem som skulle gi tilbakemelding og løfte utfordringer opp til åpen diskusjon i teamet.

Funnene viser at noen av medlemmene opplevde rollene og ansvaret som uklart, og tok derfor initiativ til å få en avklaring rundt dette på oppstartssamlingen. Det ble imidlertid ikke avklart nøyaktig hva medlemmene skulle gjøre i teamet. Dette viser at det ikke ble gjennomført en tilfredsstillende avklaring av roller. Eksisterende teori sier at rollen man har i teamet påvirker hvordan man arbeider (Levin & Rolfsen, 2004). Den manglende rolleavklaringen kan derfor ha resultert i at medlemmene ikke jobbet hensiktsmessig mot måloppnåelse. Dette bekreftes av Mathieu & Rapp (2009), som hevder at tydelige og klart definerte roller vil bidra til at team presterer bedre. Dette indikerer at teamet burde brukt oppstartsfasen til å avklare hvem i teamet som skulle gjøre hva, og definert rollene ut fra dette. En slik enighet kunne bidratt til at alle medlemmene hadde blitt klar over sin egen posisjon og oppgave i teamet, og dermed gjort det enklere å jobbe sammen mot måloppnåelse.

I intervjuene stilte flere av medlemmene spørsmål ved særlig ett av medlemmenes rolle, fordi hennes opptreden i teamet ikke stemte overens med det de hadde sett for seg at hun skulle gjøre. Roller og ansvar henger tett sammen, og en uklarhet rundt dette kan føre til forvirring

og prestasjonsproblemer (Katzenbach & Smith, 1993a). De ulike forventningene kan ha vært en kilde til konflikt, noe som bekreftes av Levin og Rolfsen (2004), som sier at ulike forventninger til hverandre kan føre til konflikter i teamet. Vi opplevde imidlertid sjelden at medlemmet fikk tilbakemelding på rollen og ansvaret hun tok, noe som kan skyldes at medlemmene var usikre på sitt ansvar for å gi tilbakemelding i teamet. En annen forklaring på at hun ikke fikk tilbakemelding, kan komme av lav teamtillit som kan ha medført at medlemmene ikke turte å gi hverandre ærlige tilbakemeldinger fordi de fryktet konflikt i teamet (Edmondson, 1999). Team som derimot har tillit, vil kunne gi tilbakemelding på potensielle problemer dersom enkelte teammedlemmer ikke innfrir sitt individuelle ansvar (Lencioni, referert i Levin & Rolfsen, 2004 s. 136). Vi så at medlemmenes ulike forventninger kunne være en kilde til konflikt, samtidig som det ikke ble gitt tilbakemelding nettopp for å unngå konflikt. Teamet ble derfor fanget i et mønster hvor tilbakemelding var et behov, men ikke ble gitt. Det indikerer at ærlige tilbakemeldinger kunne bidratt til å avklare medlemmets rolle og ansvar, og således forbedret effektiviteten.

For å bygge tillit, og dermed legge til rette for tilbakemelding, bør teammedlemmene ha kjennskap til hverandres sterke og svake sider (Lencioni, referert i Levin & Rolfsen, 2004 s. 137). Dette bør inngå som en aktivitet i startfasen når man avklarer roller og ansvar (Mofoss et al., 2012). Vi så at teamet blant annet gjennomførte en “bli kjent-øvelse”. Funnene våre indikerer likevel at teamet hadde redusert tillit som følge av ulike relasjoner og kjennskap til hverandre, noe som kan forklare den manglende tilbakemeldingen. Tillit knyttet til psykologisk trygghet innebærer at medlemmene oppfatter at det er trygt å ta mellommenneskelig risiko uten at dette blir ubehagelig (Edmondson, 1999). For å oppnå en slik form for tillit i teamet, må teammedlemmene kjenne hverandre og ha en klar oppfatning av hverandres roller og ansvar (Edmondson, 1999). Dette taler for at teammedlemmene burde brukt mer tid på å bli bedre kjent på oppstartssamlingen. En slik etableringsaktivitet kunne hjulpet teammedlemmene med å fordele roller og ansvar (Katzenbach & Smith, 1993b; Mohrman et al., 1995; Wilkinson & Moran, 1998). Ved å lære hverandre å kjenne enda bedre, kunne teamet fått avklart hvordan de kunne samarbeide på best mulig måte (Jeffery et al., 2005). Dersom roller og ansvar hadde blitt tydelig definert på oppstartssamlingen, ville medlemmene hatt bedre forutsetninger for å konsentrere seg om arbeidet mot måloppnåelse uten å måtte diskutere elementer i samhandlingsplanen på nytt (Mathieu & Rapp, 2009). Vi vil imidlertid presisere at det er begrenset hvor godt teammedlemmene kunne bli kjent med hverandre i løpet av to dager med etableringsaktiviteter. Det kan derfor trekkes en parallell

mellom rolle- og ansvarsfordelingen og en hensiktsmessig utarbeidelse av spilleregler for tilbakemelding og refleksivitet. Ved å utarbeide spilleregler som legger til rette for å vurdere hvorvidt rollene og ansvaret fungerer hensiktsmessig, kunne teamet revurdert og justert roller og ansvar underveis for å arbeide effektivt.

Mandat knyttet til tilbakemelding har også vist seg å være sentralt for utføringen av tilbakemelding i teamet. Vi så at mange av teammedlemmene mente at det var leders ansvar å gi tilbakemelding, og at de selv ikke alltid hadde mandat til å gi tilbakemeldinger i ledermøtene. Vi så videre at dette påvirket andre prosesser i teamet, da beslutningstakingen noen ganger ble hemmet av det teammedlemmene oppfattet som unødvendig informasjon og lite hensiktsmessig tidsbruk, uten at noen ga spesifikk tilbakemelding angående dette. Assmann (2008) tar opp denne problematikken, og peker på at leder har et ansvar for at teamet arbeider mot måloppnåelse og fungerer i et helhetlig perspektiv. Samtidig har teammedlemmene også ansvar for å gi og motta tilbakemelding, selv om de har likeverdig autoritet. Teorien peker altså på at både teamleder og teammedlemmene har mandat til å gi tilbakemelding, noe vi ikke fant en like klar oppfatning av i teamet vi studerte. I dette teamet hadde teamlederen en oppfatning om at teammedlemmene visste at de hadde et ansvar for å gi tilbakemelding, men denne oppfatningen delte ikke de øvrige teammedlemmene i like stor grad. Dette understreker viktigheten av å avklare ansvar for tilbakemelding i fellesskap og sikre at alle har en felles oppfatning av dette. Selv om det virker å eksistere en felles oppfatning knyttet til et slikt ansvar, kan man ikke vite dette med sikkerhet før teamet i fellesskap har avklart det. Studien vår illustrerer derfor viktigheten av at et fokus på mandat for tilbakemelding vektlegges i etableringsaktivitetene, da dette senere kan påvirke teamets effektivitet.

Oppsummert vil en avklaring av roller og ansvar være sentralt å gjennomføre i teamets etableringsfase, og vi har sett at dette har hatt betydning for hvorvidt medlemmene ga tilbakemelding og utøvde refleksivitet. Vi vil derfor understreke viktigheten av at team tar seg tid til å eksplisitt avklare sine forventninger til seg selv og andre, og knytte roller og ansvar opp mot disse forventningene. Slike etableringsaktiviteter kan være krevende, og medfører at medlemmene må tørre å vise sine svake sider til resten av teamet. Det vil likevel kunne være en gevinst å hente ved å gjøre dette, ved at teamet kan bruke denne kjennskapen til å bygge tillit, samt avklare og fordele hensiktsmessige roller og ansvar og således legge til rette for at teamet arbeider effektivt.

5.3 OPPSUMMERING

Diskusjonsskapittelet illustrerer viktigheten av å skape en felles arena for tilbakemelding og refleksivitet ved teamets oppstart. I den forbindelse har vårt første hovedfunn illustrert viktigheten av å utforme både en handlingsplan og en samhandlingsplan for å legge til rette for effektivitet. Begge planene bør være utformet skriftlig, i fellesskap og ved teamets oppstart. Handlingsplanen synes viktig for å skape en klar retning for hva teamet skal arbeide med og hva de skal gjøre ved eventuelle endringer i omgivelsene. Samhandlingsplanen kan legge til rette for hvordan teammedlemmene skal arbeide sammen, og bør derfor være utfyllende og inneholde sentrale presiseringer som omhandler medlemmenes arbeid sammen mot måloppnåelse. Vårt andre hovedfunn relaterer seg til samhandlingsplanens betydning for effektiviteten. Her synes det å være viktig å fokusere på spesifikke elementer ved utformingen av planen, for å danne en felles arena for tilbakemelding og refleksivitet. Det vil være essensielt å fokusere på å utforme normer og spilleregler for tilbakemelding og refleksivitet, samt avklare roller og ansvar knyttet til dette, slik at medlemmene har en klar oppfatning av at de har et gjensidig ansvar for å gi tilbakemelding og være refleksive i teamet.

5.4 BEGRENSNINGER VED STUDIEN OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING

Selv om våre funn indikerer at etableringsaktivitetene, og videre et manglende fokus på tilbakemelding og refleksivitet kan forklare teamets effektivitet, kan vi likevel ikke utelukke at andre forklaringer også kan ha vært medvirkende. Vi vil derfor beskrive noen andre bakenforliggende faktorer som kan ha påvirket teameffektiviteten, i tillegg til andre begrensninger ved oppgaven. Vi vil også komme med forslag til videre forskning.

Først vil vi trekke frem at teammedlemmene hadde en hektisk arbeidshverdag, noe som kan ha påvirket teamets effektivitet ved at teammedlemmene ikke hadde nok tid til å prioritere alle sine arbeidsoppgaver på en tilfredsstillende måte. Teamet hadde også noen utvidede ledermøter med sine assisterende ledere. Det kan tenkes at dette har påvirket effektiviteten ettersom disse lederne ikke var til stede på oppstartssamlingen, og derfor ikke var inkludert i teamets utarbeidelse av handlingsplanen og samhandlingsplanen.

Teamet har, som nevnt tidligere, måttet forholde seg til andre ansatte utenfor avdelingen i en rekke beslutningssaker. Dette kan tenkes å ha økt kompleksiteten rundt beslutningstakingen i teamet. Et annet sentralt element som er relevant å trekke frem, er utfordringer knyttet til økonomi. Teamet opplevde at det var knappe ressurser og manglende økonomisk spillerom. Dette førte ofte til en del frustrasjon i saksbehandlingen, og kan ha bidratt til at saksresultatene ikke alltid tilfredsstilte alle medlemmene. I tillegg hadde lederteamet et omfattende regelverk å forholde seg til, og dette var regler og bestemmelser teamet måtte ta hensyn til i behandlingen av sakene. Regelverket begrenset teamets handlingsrom, og påvirket dermed beslutningstakingen. Oppsummert kan disse faktorene også ha hatt en innvirkning på teamets effektivitet.

Da studien vår er kvalitativ, har vi ikke gjennomført en kausalitetstest og kan derfor ikke si noe om årsak-virkningsforholdet mellom etableringsaktiviteter og effektivitet i team. Det kan derfor være interessant å bruke funnene våre som et utgangspunkt for en kvantitativ studie i videre forskning. Det ville eksempelvis vært aktuelt å bruke spørreundersøkelser i mer utstrakt grad for å undersøke hvilken effekt våre funn har på teameffektivitet. Da funnene våre ikke utgjør en komplett oversikt over forholdene som kan påvirke et teams effektivitet, vil det også være interessant å se nærmere på andre faktorer. Eksempler på faktorer som kunne vært aktuelle å studere nærmere, er andre elementer i samhandlingsplanen, slik som konkrete spilleregler for oppmøte, deltakelse og avbrytelser i arbeidet. Vi har argumentert for at team som er dyktige på refleksivitet vil kunne løfte opp utfordringer til åpen diskusjon. Det er likevel nærliggende å tro at dersom team i utgangspunktet utformer spilleregler for oppmøte, deltakelse og avbrytelser i arbeidet, i tillegg til spilleregler for tilbakemelding, vil de da ha flere konkrete elementer å forholde seg til. Dette kan gjøre det enda enklere å løfte opp utfordringer til diskusjon. Det vil også være relevant å studere lederteam og andre team i lignende kontekster for å underbygge og eventuelt utvide denne studiens funn.

Lederteamet vi studerte bestod av inn- og utgrupper i form av en kjernegruppe og en utvidet gruppe som inkluderte deres assisterende ledere. Fokuset på den utvidede ledergruppen var ikke sentralt i studien vår, men dette er noe som vil være interessant å studere nærmere for å se hvordan samhandlingen og effektiviteten preges av en slik teamsammensetning.

En sentral begrensning ved vår studie er at utvalget vi studerte var lite. Vi har kun studert ett team bestående av fem personer. Generaliserbarheten er dermed vesentlig svekket, da utvalgets størrelse ikke danner grunnlag for å trekke slutninger som gjelder for alle team. Dette var imidlertid heller ikke hensikten med studien vår, da vi ønsket å tilegne oss dybdekunnskap

om ett spesifikt team i sin reelle kontekst. Vi henviser forøvrig til delkapittel 3.5.2 i metodekapittelet, hvor dette er nærmere beskrevet. Med utgangspunkt i begrenset generaliserbarhet for denne studien, kan fremtidig forskning gjennomføres ved å studere større utvalg, eksempelvis ved å studere og sammenligne flere team parallelt.

En styrke ved studien vår er at vi har studert det aktuelle teamet over tid, i tillegg til å samle inn rikelig med data gjennom flere innsamlingsteknikker. Funnene kan derfor si noe konkret om hvordan etableringsaktiviteter kan påvirke teamets prosesser og resultat over tid. Vi kan imidlertid ikke si sikkert om den tidsperioden vi fulgte teamet kan være fullstendig beskrivende for hvordan team fungerer over tid og hva som fører til effektivitet.

Vi argumenterer for at effektiviteten kan bedres ved at team ved oppstarten utarbeider en skriftlig handlingsplan og samhandlingsplan. Selv om dette kan synes å forbedre effektiviteten, kan vi ikke med sikkerhet si at en skriftlig utforming nødvendigvis vil være det som er utslagsgivende. Et forslag til videre forskning er derfor at man spesifikt studerer hvilken effekt skriftlige handlings- og samhandlingsplaner har for team.

5.5 PRAKTISKE IMPLIKASJONER

Funnene fra studien vår har flere viktige praktiske implikasjoner for lederteam og lignende team. Det vil for det første være sentralt å vektlegge planlegging i teamets oppstartsfase gjennom å utarbeide både en omfattende og skriftlig handlingsplan og samhandlingsplan. Nyoppstartede team bør ta seg tid til å gjøre dette i fellesskap, for å sikre at samtlige medlemmer har en klar oppfatning av hva de skal gjøre og hvordan de skal arbeide sammen. Ved å gjøre dette skriftlig, legger teamet til rette for å kunne referere til det de ble enige om ved oppstarten, og således bevare teamets felles oppfatning over tid.

Det vil for det andre være sentralt å gå dypere inn i samhandlingsplanen. Team bør bruke tid på å diskutere både normer og spilleregler, samt roller og ansvar. Det vil være essensielt å fokusere på å legge til rette for en felles arena for tilbakemelding og refleksivitet i denne fasen. Med tanke på normer og spilleregler, kan dette gjøres ved at man sammen diskuterer, blir enige og vedtar hva det skal gis tilbakemelding på, hvordan dette skal gjøres, samt når og hvor det skal gis tilbakemelding. Videre bør man avklare roller og ansvar ved at teamet sammen avklarer hva hvert medlem skal gjøre, og i tillegg blir enige om individuelt og gjensidig ansvar

for å nå teamets mål. Det vil være sentralt å avklare ansvaret for å gi tilbakemelding i teamet. Her vil det også være viktig at medlemmene avklarer mandat knyttet til tilbakemelding, og således sikrer at alle har en klar oppfatning av sitt ansvar for å gi tilbakemelding og løfte opp utfordringer i teamet til åpen diskusjon.

Det vil være vanskelig å avklare alle forhold ved teamets oppstart, da man ikke har mulighet til å planlegge for alt. Samhandlingsplanen behøver derfor ikke nødvendigvis beskrive alle mulige momenter teammedlemmene skal ta opp, men poengtere *at* de kan ta opp forhold som synes å være problematiske. Det synes derfor viktig å legge til rette for en felles arena for tilbakemelding og refleksivitet. Dette fordrer at medlemmene i teamet har tillit til hverandre og dermed er innforstått med at det er greit å ta mellommenneskelig risiko i teamet. Vi anbefaler at fremtidige team derfor bruker tid på å avklare disse momentene i oppstartsfasen, og i tillegg bruker tid på å bli bedre kjent med hverandre. Her vil det være hensiktsmessig å gjennomføre aktiviteter hvor medlemmene blir kjent med hverandres sterke og svake sider, slik at det legges til rette for at teamet tør å være sårbare overfor hverandre i utfordrende situasjoner som krever ærlige tilbakemeldinger.

På bakgrunn av dette kan studien bidra til å gi retningslinjer for hva lederteam og lignende team bør gjøre i oppstartsfasen og videre utover i arbeidsprosessene for å fungere effektivt. Studien kan dermed brukes for å gi relevant innsikt om etablering og effektivitet i lederteam og team i lignende kontekster.

6. KONKLUSJON

Denne studien bygger på at etableringsaktiviteter vil være sentralt å fokusere på for å legge til rette for langsiktig effektivitet i nyoppstartede lederteam. Vi har nærmere bestemt sett på betydningen av å utforme en handlingsplan og en samhandlingsplan ved teamets oppstart, og sett på hvilken betydning disse planene har for teamets videre arbeid og effektivitet. En handlingsplan vil være sentral å fokusere på for å gi en klar retning for videre arbeid i teamet. Handlingsplanen bør inneholde et klart formål, mål, delmål og en strategi slik at teammedlemmene vet hvorfor de er til og hva de skal arbeide med. I tillegg vil det være hensiktsmessig at handlingsplanen utformes i fellesskap og skrives ned, slik at teamet legger til rette for en felles forståelse over tid. Studien har i tillegg vist at utviklingen av en omfattende og skriftlig samhandlingsplan kan være avgjørende for teamets effektivitet. Funnene våre har tydeliggjort behovet for eksplisitte rolle- og ansvarsavklaringer, samt utforming av spilleregler for tilbakemelding og refleksivitet. På denne måten vil teammedlemmene kunne legge til rette for at teamet da vet hvem som skal gi tilbakemelding, hva de kan gi tilbakemelding på, hvordan dette skal gjøres, samt når og hvor man kan gjøre dette. Studien bidrar således med anbefalinger om at teamet ved oppstarten legger til rette for hensiktsmessige arenaer for tilbakemelding og refleksivitet, slik at teamet kan tilpasse arbeidsmåten for å oppnå effektivitet. Lederteam og lignende team som klarer å utforme omfattende og skriftlige handlingsplaner og samhandlingsplaner vil med større sannsynlighet kunne legge til rette for hensiktsmessige prosesser som leder til effektivitet.

7. LITTERATURLISTE

- Assmann, R. (2008a). Team og samhandling. I R. Assmann (Red.), *Teamorganisering: veien til mer fleksible organisasjoner*. (s. 101-124). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Bang, H. (2008). Effektivitet i lederteam - hva er det, og hvilke faktorer påvirker det? *Tidsskrift for Norsk Psykologiforening*, 45(3), 272-286.
- Carter, S. M., West, M. A. (1998). Reflexivity, effectiveness, and mental health in BBC-TV production teams. *Small Group Research*, 29(5), 583-601.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2011). *Business Research Methods* (11. utg.). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- 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.
- Goodman, Paul S. (1992, april). Groups That Work (And Those That Don't) [bok, Hackman, J. R.]. *Academy of Management Review*, 17(2), 363-365. doi: 10.5465/AMR.1992.4279553.
- Gundersen, B. H. (2008). Ledergrupper - en underutviklet arena. I R. Assmann (Red.), *Teamorganisering: veien til mer fleksible organisasjoner*. (s. 219-242). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.
- Hackman, J. R. (Red.). (1990). *Groups that work (and those that don't)*. San Fransisco: Jossey-Bass.

- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams. Setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hillier, J., & Dunn-Jensen, L. M. (2012). Groups Meet...Teams Improve: Building Teams that Learn. *Journal of Management Education*, 37(5), 704-733. doi: 10.1177/1052562912459947
- Janicik, G. A., & Bartel, C. A. (2003). Talking about time: Effects on temporal planning and time awareness norms on group coordination and performance. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7(2), 122-134.
- Jeffery, A. B., Maes, J. D., & Bratton-Jeffery, M. F. (2005). Improving team decision-making performance with collaborative modeling. *Team Performance Management*, 11(1/2), 40-50. doi: 10.1108/13527590510584311
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993a). The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 71(2), 111-120.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993b). *The wisdom of teams. Creating the high-performance organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ledernett. (2008, 19. august). Slik får du effektive lederteam. Hentet fra <http://ledernett.no/Nyheter/Siste-nytt/Arkiv/2008/August-2008/Slik-faar-du-effektive-lederteam>
- Lepine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E., & Saul, J. R. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, 61, 273-307.

- Levin, M., & Rolfsen, M. (2004). *Arbeid i team - læring og utvikling i team*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, California: Sage.
- Luecke, R. (2004). *Creating teams with an edge: the complete skill set to build powerful and influential teams*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2011). *Designing Qualitative Research* (5.utg). California: Sage Inc.
- 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.
- Mathieu, J. E., & Schulze, W. (2006). The Influence of Team Knowledge and Formal Plans on Episodic Team Process-Performance Relationships. *Academy of Management Journal*, 49(3), 605-619.
- Menzela, E. (1997). Effective teams. *CPA Journal* , 67 (9), 62-63.
- Mofoss, R., Nederberg, L., Schei, V., & Sverdrup, T. E. (2012). De første avgjørende minuttene? *Praktisk økonomi & finans*, 28(1), 35-51.
- Mohrman, S. A., Cohen, S. G., & Mohrman, A. M. (1995). *Designing Team-Based Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Norton, W. J., & Sussman, L. (2009). Team Charters: Theoretical Foundations and Practical Implications for Quality and Performance. *The Quality Management Journal*, 16(1), 7-17.

- Robbins, H., & Finley, M. (2001). *Team som lykkes: Praktiske råd for vellykket teamarbeid*. (C. Carlsen, Overs.) Oslo: Egmont hjemmets bokforlag.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid* (1. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Salas, E., Stagl, K. C., & Burke, C. S., (2004). 25 years of team effectiveness in organizations: research themes and emerging needs. I C. L. Cooper, & I. T Robertson (Red.), *International review of industrial and organizational psychology*. (s. 47-92). Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students* (6. utg.). Essex: Pearson Education Ltd.
- Smith, K. G., Locke, E. A., & Barry D. (1990). Goal Setting, Planning and Organizational Performance: An Experimental Simulation. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 46(1), 118-134
- Tannenbaum, S. I., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1996). Promoting team effectiveness. In M. A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology* (503-529). Chichester: John Wiley.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thompson, L. L. (2014). *Making the Team: A Guide for Managers* (4. utg.). Harlow: Pearson Education Ltd.
- Tjosvold, D., Hui, C., & Yu, Z. (2003). Conflict management and task reflexivity for team in-role and extra-role performance in China. *International Journal of Conflict Management*, 14(2), 141–163.
- Van de Ven, A. H., & Huber, G.P. (1990). Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. *Organization Science*, 1(3), 213-219.

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.

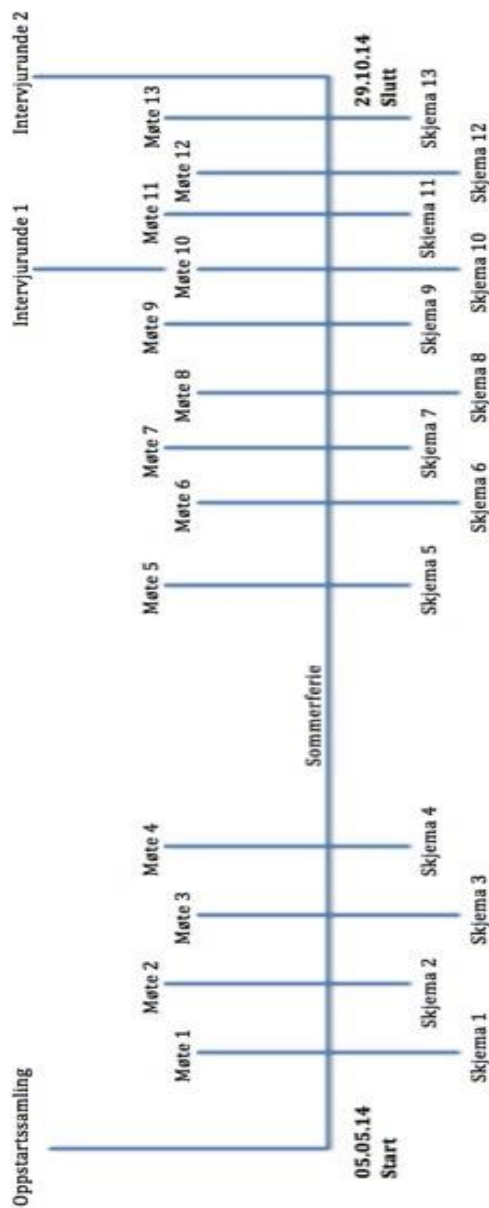
Wilkinson, N. L., & Moran, J. W. (1998). Team Charter. *The TQM Magazine*, 10(5), 355-361.

Yeatts, D. E., & Hyten, C. (1998). *High-performing self-managed work teams. A comparison of theory to practice*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research; Design and Methods*. (4. utg). California: Sage Inc.

8. VEDLEGG

8.1 VEDLEGG 1: OVERSIKT OVER
DATAINNSAMLINGSPERIODEN



8.2 VEDLEGG 2: SPØRRESKJEMA




Navn (dette blir ikke publisert)

Gjelder for alle emnene: Ranger fra 1-7 din individuelle oppfatning av de ulike emnene, hvor 1 er lav og 7 er høy score.

Mål

1 2 3 4 5 6 7

Forvirrende, ulike, motstridende mål | ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ | Klart hva som er målet, målene for måtet oppnås

Deltakelse

1 2 3 4 5 6 7

Noen dominerer, noen er passive, mange snakker i munnen på hverandre | ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ | Alle deltar like mye, ingen snakker i munnen på hverandre

Kommunikasjon

1 2 3 4 5 6 7

Lukket, begrenset, medlemmene er forsiktige | ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ | Åpen, deler alt, sensurerer ikke tanker

Respekt for andre

1 2 3 4 5 6 7

Ingen hører etter, viser ikke hensyn til hverandre | ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ | Aktiv lytting, interessert i hva de andre sier, setter pris på hverandre

Følelser/konflikt

1 2 3 4 5 6 7

Uventede følelser, blir ignorert eller kritisert, ingen åpen diskusjon rundt problemer | ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ | Følelser kommer til uttrykk, sympatisk respons, åpen diskusjon rundt problemer

Klima

1 2 3 4 5 6 7

Undertrykkende, negativ atmosfære | ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ | Spennende, medlemmene ser frem til møtene

Definering av problemer

1 2 3 4 5 6 7

Går rett til problemløsning istedenfor å finne det underliggende problemet først | ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ | Prever å finne underliggende problemer før problemløsning

Tidsbruk

1 2 3 4 5 6 7

Slesing/dårlig utnyttelse av tid | ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ | Tiden utnyttes godt

!

!

!

!

!

SNF-rapport nr. 10/15

Beslutningstaking

Vidige beslutninger blir ikke tatt, deler av gruppen tar beslutninger mens andre er passive

1 2 3 4 5 6 7

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Felles enighet om beslutninger, gruppen setter pris på flere syn på saken før beslutningen tas

Tillit

Gruppen har ikke tillit til hverandre, er egentlig uenige, men tør ikke si i fra

1 2 3 4 5 6 7

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Gruppen har tillit til hverandre, respekterer hverandres meninger, ikke redd for å uttrykke virkelige meninger

Mot

Gruppemedlemmene er ikke modige nok til å utfordre gruppen

1 2 3 4 5 6 7

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Gruppemedlemmene er modige nok til å utfordre gruppen

Kreativitet

Gruppen er rutinepreget, ingen fremgang

1 2 3 4 5 6 7

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Gruppen er fleksibel, søker nye og bedre løsninger, gruppen er kreativ

Individuelle bidrag

Enkelte bidrar mer enn andre

1 2 3 4 5 6 7

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Samtlige bidrar like mye

Normer og spilleregler

Ingen enighet om normer og spilleregler, ingen kontroll, derfor kaos

1 2 3 4 5 6 7

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Enighet om normer og spilleregler, disse bidrar til kontroll

Kvalitet

Ikke fornøyd med beslutninger og resultat så langt

1 2 3 4 5 6 7

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Fornøyd med beslutninger og resultat så langt

Var det noe i møtet du ikke synes var helt greit (avvik fra dine forventninger til gruppen og dens væremåte)? Forklar kort:

Andre kommentarer:

!

!

8.3 VEDLEGG 3: INTERJUGUIDE RUNDE 1

- Konfidensialitet, anonymitet og samtykkeerklæring, samt samtykke til å ta samtalen opp på bånd
- Varighet (maks. 1 time)
- Intervjuets gang (Først generelt, så mer spesifikt)
- Mulighet til stille spørsmål underveis og etter intervjuet

Del 1: Åpning (generelle spørsmål)

- a) Kan du fortelle litt om deg selv og din bakgrunn? (utdannelse, stilling ol.)
- b) Hva tenker du om hvordan teamet har fungert fra oppstart og frem til nå? (hint: samspill)
- c) Hvordan synes du generelt det er å være en del av teamet?

Del 2: Oppstart

- a) Hvilke forventninger fikk du til det å være med i teamet etter oppstartssamlingen? Har dette blitt innfridd? Hvorfor/hvorfor ikke?

Handlingsplan:

- a) Hva er din oppfatning av hvorvidt teamet planla hva dere skulle jobbe mot? (satt dere klare mål for videre arbeid?)
- b) Hva vil du si er formålet med arbeidet til ledergruppen?

Samhandlingsplan:

- c) Hvordan opplever du at teammedlemmene jobber sammen? Kan du gi eksempler på dette? (Hint: roller og ansvarsfordeling)
- d) Kan du fortelle litt om hvilke spilleregler som gjelder i teamet? Kan du også fortelle om hvordan disse eventuelt har utviklet seg fra oppstart til nå?

Del 3: Teamets arbeid

Tidligere erfaringer

a) Har du fått bruk for tidligere erfaring med team i denne ledergruppen? Kan du gi et eksempel på dette?

“Vi-følelse”

b) Vi snakket om hvordan du synes det er å være en del av teamet. Hvordan tror du at måten dere arbeider på i dag vil påvirke deres fremtidige samarbeid?

c) Hvordan opplever du arbeidsoppgavene ledergruppen har? (Hint: motiveres du av det? Gir de ferdighetsvariasjon, oppgaveidentitet, oppgavebetydning, autonomi, og får du tilbakemelding på arbeidet ditt?)

d) Hva får deg til å ønske å bli værende, eventuelt forlate teamet? (Hint: stolthet, indre forpliktelse, mellommenneskelig tiltrekning. Prøve å få frem om det foreligger en relasjonsbasert kontrakt)

Tillit

e) Kan du fortelle litt om hvordan du opplever tilliten i teamet? Hvordan er tilliten din til de andre medlemmene i teamet? (Hvor viktig er det for deg med tillit i teamet?)

Deltakelse/individuelle bidrag

f) Hvordan vil du beskrive ledergruppen når det kommer til deltagelse?

g) Hvordan vil du beskrive ditt bidrag i teamet, og hvilke faktorer påvirker din deltagelse? (Mye å tenke på, stress, trøtt, uengasjert osv.)

Beslutningstaking

h) Hvordan opplever du prosessene knyttet til beslutningstaking? (Definering av problemer, klar forståelse for hvordan dere skal ta beslutninger, diskuterer dere sakene i tilstrekkelig grad)

Tidsbruk/prioriterte saker

i) Hva synes du om ledergruppens evne til å prioritere saker det skal jobbes med? Kom gjerne med eksempler. (Tidsbruk og sakens relevans)

Resultater/utgjør teamet en forskjell?

j) I hvilken grad opplever du at resultatene teamet oppnår samsvarer med de forventningene du hadde i utgangspunktet? (saksrelevans, prioritering og tidsbruk)

k) Hva mener du at du får igjen for å være med i teamet? (Hint: belønning, læring, informasjon, status eller lignende)

Kommunikasjon

l) Hvordan kommuniserer dere sammen? (hint: åpen/lukket, deler alle informasjon med resten av gruppen? Avbrytelser, hvordan dere snakker til hverandre)

Tilbakemelding

m) Hvordan er kulturen for å gi tilbakemeldinger til hverandre? (Hint: både positive og negative)

Atmosfære

n) Kan du beskrive atmosfæren i teamet? (Hint: hyggelig å være der, gleder seg, takhøyde, motivasjon, følelse av trygghet, synes det er et ork, følelser rundt dette)

8.4 VEDLEGG 4: INTERVJUGUIDE RUNDE 2

Konfidensialitet, anonymitet og samtykkeerklæring (som for første runde)

Del 1: Åpning (generelle spørsmål)

- a. Hvordan synes du lederteamet fungerer i dag?
- b. Hva synes du har vært bra/mindre bra i arbeidet?
- c. Hvordan synes du det generelt er å være med i teamet?

Del 2: Oppstart

Samhandlingsplan:

- a. Hvordan synes du at teamet arbeider sammen?
- b. I hvilken grad opplevde du at det ble lagt en plan ved oppstarten for hvordan dere skulle jobbe sammen som et lederteam?
- c. I hvilken grad føler du at teamet har tilpasset seg/gjort korrigeringer underveis for å arbeide bedre sammen?
- d. På hvilken måte føler du at rollen din, og ansvaret tilknyttet denne, ble klart nok definert på oppstartssamlingen? På hvilken måte synes du at den rollen du har i dag samsvarer med det som ble bestemt da?

Del 3: Tilbakemelding

- a. Hvordan vil du beskrive kulturen for å gi tilbakemelding på:
 - **Arbeidsmåte** (Hint: Er medlemmene gjensidig avhengige? Tør man å spørre om hjelp? Villig til å hjelpe hverandre? Spilles det på hverandres styrker og svakheter? Litt om utfordringer knyttet til ulike saker (informasjons-, orienterings-, og beslutningssaker))
 - **Utnyttelse av individuelle forskjeller og kompetanse** (Hint: Har ulik informasjon, forskjellige interesser og ulike perspektiv på sakene som diskuteres)
 - **Fokusert innsats** (Hint: grad av avsporing og utenomstakk, tidsbruk og prioriteringer)

- **Refleksivitet:** Ting som ikke fungerer som det skal og som du ønsker å endre. Både knyttet til arbeid og personer/roller (eks. innrømme egne feil, påpeke andres feil).
- b. Hvordan påvirker kulturen for å gi tilbakemelding 1) tilliten din til de andre, og 2) din vilje til å gi tilbakemeldinger til de andre medlemmene i teamet?
- c. Hvordan vil du beskrive kommunikasjonsmåten i teamet? Legges det til rette for å utnytte alle sine interesser og synspunkt (åpen dialog) eller kommuniseres det på en annen måte? Beskriv.

8.5 VEDLEGG 5: SAMTYKKEERKLÆRING 1

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Team og teamledelse i nyoppstartede team”

Bakgrunn og formål

Formålet med denne studien er å studere hvordan et nyoppstartet team arbeider sammen, og hva man kan gjøre for at teamarbeid skal fungere bedre enn individuelt arbeid. Studien skal undersøke om aktiviteter teamet utfører kan ha noe å si for teamets videre effektivitet og resultater. Vi vil for eksempel undersøke effekten av oppstartsaktiviteter, kommunikasjon og tillit i teamet. Studien er en masterstudie som utføres av to studenter ved NHH, Berit Fidjeland og Didrik R. Breivik, veiledet av Therese Sverdrup og Vidar Schei ved institutt for strategi & ledelse. Studien er en del av FOCUS-programmet ved NHH.

Du bes om å delta i denne studien fordi du er en del av den nyoppstartede ledergruppen. Vår veileder har på forhånd hatt kontakt med leder for denne gruppen og avtalt et samarbeid mellom NHH og avdelingen. Du er derfor en del av det nyoppstartede teamet vi skal studere i vår studie.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien innebærer at du blir observert sammen med resten av gruppen ved deres ledergruppemøter. Du vil få tilsendt et spørreskjema etter hvert møte. Dette må besvares i løpet av 1-2 dager etter møtet har funnet sted. Videre innebærer deltakelse at du deltar i ett eller flere dybdeintervju hvor vi vil stille åpne spørsmål for å lære mer om hvordan du og resten av gruppen arbeider sammen. Vi bruker data fra spørreskjemaene til å danne et grunnlag for spørsmål til dybdeintervjuer, og derfor er det viktig at disse skjemaene besvares kort tid etter ledergruppemøtene.

Spørsmålene i spørreskjemaet vil være like hver gang, og handler om din opplevelse av gruppens mål, deltakelse, kommunikasjon, respekt for andre, følelser/konflikt, klima, definering av problemer, tidsbruk, beslutningstaking, tillit, mot, kreativitet, individuelle bidrag, normer, spilleregler og kvalitet. Spørsmålene i dybdeintervjuene vil baseres på trender

og mønstre vi finner i svarene fra spørreskjemaene, og vil utformes slik at du får muligheten til å utdype dine opplevelser fra ledergruppemøtet. Et dybdeintervju vil vanligvis vare 0,5-1 time og gjennomføres av Berit og Didrik.

Under observasjonene vil vi notere individuelt og ta opptak. Spørreskjema foregår elektronisk og lagres i en database. Dybdeintervju vil bli notert og det vil også bli tatt opptak.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun vi som vil ha tilgang til informasjonen om dere, og personopplysningene vil vi lagre ved hjelp av koblingsnøkler som er adskilt fra øvrige data. På denne måten sikrer vi konfidensialitet.

Deltakerne i oppgaven vil ikke kunne gjenkjennes, da vi krypterer personinformasjonen. Et eksempel på dette er at vi bruker “medlem 1 sa (...)”. Vi vil heller ikke bruke bedriftens navn i oppgaven, men heller omtale bedriften generelt.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 20. desember 2014. Lagring av personopplysninger og lydopptak vil sannsynligvis overtas av veileder etter denne datoen, der formålet med eventuell videre oppbevaring er å gjøre nye studier. Dataene vil da oppbevares på veileders datamaskin, og holdes anonyme og konfidensielle på ubestemt tid.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert. Dersom du velger å trekke deg vil det ikke påvirke din posisjon i ledergruppen.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med:

Didrik: didrik.breivik@stud.nhh.no (student), tlf.: 932 45 920

Berit: berit.fidjeland@stud.nhh.no (student), tlf.: 958 62 434

Therese: therese.sverdrup@nhh.no (veileder), tlf.: 559 59 610 eller

Vidar: vidar.schei@nhh.no (veileder), tlf.: 559 59 871

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

☐ *Jeg samtykker til å delta i intervju*

☐ *Jeg samtykker til at personopplysninger kan publiseres/ lagres etter prosjektslutt*

8.6 VEDLEGG 6: SAMTYKKEERKLÆRING 2

FOCUS-programmet er et forskningsprosjekt der NHH og ulike næringslivsaktører samarbeider om å utvikle kunnskap om norske bedrifter om tema som internasjonalisering og integrering, ledelse av kunnskapsarbeidere, dynamiske styringssystemer og endringskapasitet. Målet er å bidra til utvikling av teorier og perspektiver for fremtidige foretaksløsninger.

I denne forespørselen ber vi deg om å delta i et eller flere intervju som vil ta om lag 0,5 – 1 time per intervju. Intervjuene vil bli tatt opp på bånd, samt notater vil bli tatt underveis. Disse dataene vil bli anonymisert.

Det er helt frivillig å delta i prosjektet og du kan på hvilket som helst tidspunkt trekke deg. Forskerne i FOCUS-programmet vil få tilgang til de anonymiserte dataene, og de er underlagt taushetsplikt. I enkelte tilfeller kan det bli aktuelt å gjennomføre en oppfølgingsundersøkelse. I så fall vil du motta ny informasjon og ny forespørsel om å delta.

Dataene vil bli brukt til forskning, dvs. produksjon av forskningsartikler og rapporter.

Ved å signere denne erklæringen samtykker du i å delta i studien. Har du spørsmål i forbindelse med denne henvendelsen, eller ønsker å bli informert om resultatene fra undersøkelsen når de foreligger, kan du gjerne ta kontakt med oss eller veilederne våre på adressene under.

Med vennlig hilsen

Berit Fidjeland

NHH

E-post: berit.fidjeland@stud.nhh.no

Tlf. 958 62 434

Didrik R. Breivik

NHH

E-post: didrik.breivik@stud.nhh.no

Tlf. 932 45 920

Therese Sverdrup

NHH

E-post: therese.sverdrup@nhh.no

Tlf. 559 59 610

Vidar Schei

NHH

E-post: vidar.schei@nhh.no

Tlf. 559 59 871

Samtykkeerklæring:

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

Signatur Telefonnummer

8.7 VEDLEGG 7: TABELLER KNYTTET TIL RESPONSPÅ SPØRRRESKJEMA

Tabell 1: Tidsbruk

#	Question	1	2	3	4	5	6	7	Total Responses	Mean
	Slesing/dårlig utnyttelse av tid: Tiden utnyttes godt	0	6	11	9	12	8	1	47	4.17

Tabell 2: Beslutningstaking

#	Question	1	2	3	4	5	6	7	Total Responses	Mean
	Viktige beslutninger blir ikke tatt, deler av gruppen tar beslutninger mens andre er passive: Felles enighet om beslutninger, gruppen setter pris på flere syn på saken før beslutningen tas	0	3	10	4	14	13	3	47	4.70

Tabell 3: Klima

#	Question	1	2	3	4	5	6	7	Total Responses	Mean
	Undertrykkende, negativ atmosfære: Spennende, medlemmene ser frem til møtene	2	1	0	12	17	12	3	47	4.89

Tabell 4: Tillit

#	Question	1	2	3	4	5	6	7	Total Responses	Mean
	Gruppen har ikke tillit til hverandre, er egentlig uenige, men tør ikke si i fra: Gruppen har tillit til hverandre, respekterer hverandres meninger, ikke redd for å uttrykke virkelige meninger	1	4	8	5	12	13	4	47	4.66

Tabell 5: Individuelle bidrag

#	Question	1	2	3	4	5	6	7	8	Total Responses	Mean
	Enkelte bidrar mer enn andre: Samtlige bidrar like mye	3	4	7	11	2	10	7	3	47	4.66

I denne masterutredningen utforskes etableringsaktiviteters betydning for prosesser og effektivitet i lederteam. Det finnes en del forskning som tar for seg effektivitet i team, men det finnes begrenset med kunnskap om hvilke spesifikke elementer som bør diskuteres og avklares i oppstartsfasen. I tillegg har det i mindre grad vært forsket på lederteam og hva som fører til effektivitet i slike team. Med utgangspunkt i dette, ble det gjennomført en kvalitativ case- og prosessstudie ved å studere ett lederteam over tid. Data er samlet inn ved bruk av observasjoner, semi-strukturerte intervjuer og spørreskjema. Studien tar nærmere bestemt for seg betydningen av å utforme en handlingsplan (hva teamet skal gjøre) og en samhandlingsplan (hvordan teamet skal arbeide sammen), og studerer hvilke implikasjoner disse planene har for teamets arbeid og effektivitet. Det vil være sentralt å fokusere på handlingsplanen slik at teammedlemmene vet hvorfor de er til og hva de skal arbeide med. Vi anbefaler at denne planen utformes skriftlig og i fellesskap av teammedlemmene ved teamets oppstart. I studien har vi i tillegg fått indikasjoner på at det er særlig viktig å utvikle en omfattende og skriftlig samhandlingsplan slik at teammedlemmene vet hvordan de skal arbeide sammen. Funnene i studien tydeliggjør behovet for eksplisitte rolle- og ansvarsavklaringer i teamet, samt en avklaring av normer og spilleregler for tilbakemelding og refleksivitet. På denne måten kan man sikre at teammedlemmene vet hvem som kan gi tilbakemelding, hva man kan gi tilbakemelding på, hvordan dette skal gjøres, samt når og hvor man kan gi tilbakemelding. Studien bidrar således med å understreke viktigheten av å legge til rette for å skape en arena for tilbakemelding og refleksivitet allerede ved teamets oppstart.

Lederteam som formulerer velutviklede og skriftlige handlingsplaner og samhandlingsplaner kan med større sannsynlighet legge til rette for hensiktsmessige prosesser som fører til effektivitet. Funnene i denne masterutredningen er derfor relevante for lederteam, men vil også ha en overføringsverdi til andre beslutningsteam og team i lignende kontekster. Studien vil være relevant for å forstå viktigheten av å fokusere på sentrale elementer knyttet til etableringsaktiviteter ved teamets oppstart.

SNF



Samfunns- og næringslivsforskning AS

Centre for Applied Research at NHH

Helleveien 30
NO-5045 Bergen
Norway

P +47 55 95 95 00
E snf@snf.no
W snf.no

Trykk: Allkopi Bergen