

Marie Kristin Thuestad Løkås
Hildegunn Gjelten Smedås

Teamprestasjon i entreprenørbransjen

Masteroppgave i økonomi og administrasjon

Veileder: Frode Heldal

Mai 2021

Marie Kristin Thuestad Løkås
Hildegunn Gjelten Smedås

Teamprestasjon i entreprenørbransjen

Masteroppgave i økonomi og administrasjon
Veileder: Frode Heldal
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Forord

Denne masteravhandlingen er skrevet som en avsluttende del av masterstudiet økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen, innen hovedprofil strategi, organisasjon og ledelse.

Forskningsprosessen har vært spennende og lærerik, der vi gjennomgående har fått utfordret oss selv og fått innsikt i nye områder, deriblant en interessant og kompleks bransje. Det har vært svært spennende å samarbeide med en av landets største entreprenørbedrifter.

Vi ønsker å takke vår casebedrift for samarbeidet, spesielt våre kontaktpersoner i bedriften som har vært åpne og imøtekommende gjennom prosessen. Vi vil også takke informantene som har tatt seg tid til å bidra i undersøkelsen, og for at de velvillig har delt av sine erfaringer og opplevelser. Familie og venner fortjener også en stor takk for støtte og oppmuntring gjennom denne perioden. Sist, men ikke minst, vil vi også takke vår veileder Frode Heldal for nyttige innspill og konstruktive tilbakemeldinger. Dette har vært til stor hjelp gjennom hele forskningsprosessen.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, mai 2021



Marie Kristin Thuestad Løkås



Hildegunn Gjelten Smedås

Sammendrag

Denne masteravhandlingen er et forskningsbidrag som undersøker teamprestasjon i entreprenørbransjen. Entreprenørbransjen er en kompleks og sammensatt bransje med et bredt spekter av aktører involvert. Disse forholdene kompliserer det å jobbe sammen i team, da en rekke ukontrollerbare faktorer påvirker teamarbeidet. Hensikten med studien er derfor å skape en forståelse for hva som kan fremme teamprestasjon i entreprenørbransjen, og følgende forskningsspørsmål ligger til grunn for studien:

Hvilke faktorer oppleves å ligge til grunn for teamprestasjon i entreprenørbransjen?

For å belyse dette forskningsspørsmålet har vi gjennomført en casestudie av en av Norges største entreprenørbedrifter, der vi har studert to ulike funksjonærteam. I samråd med bedriften er navnet anonymisert, og bedriften vil derfor gjennomgående bli betegnet som *Entreprenørbedriften*. Studiens datagrunnlag består hovedsakelig av kvalitative dybdeintervjuer, men vi har også benyttet en kvantitativ SPGR-undersøkelse som et supplement til disse intervjuene. Ut fra studiens teorigrunnlag har vi utviklet en egen modell, som vi avslutningsvis i oppgaven reviderer basert på våre funn.

Denne studien viser at teamprestasjon må forstås som interne teamprosesser fremfor måling av resultater. Prestasjon er imidlertid et abstrakt og subjektivt begrep som kan være krevende å undersøke. Våre funn peker likevel på en rekke faktorer som oppleves som betydningsfulle. Tett og hyppig kommunikasjon blant teammedlemmene fremstår som limet i teamarbeid i entreprenørbransjen, ettersom koordinering mellom komplementære ferdigheter og oppgaver er viktig for å gjennomføre prosjekter. Oppstartsfasen er spesielt viktig for team i entreprenørbransjen, da den legger grunnlaget for utvikling av psykologisk trygghet og delte mentale modeller. Våre funn viser at både oppgave- og teamrelaterte delte mentale modeller er viktig for teamprestasjon. Studien viser imidlertid at delte mentale modeller må diskuteres og opprettholdes utover i prosjektet, og derfor er daglige møter med prosjektteamet viktig. Et annet funn er at presterende team oppleves som en familie, med rom for ærlige og konstruktive diskusjoner. Denne familiefølelsen er gunstig for teamprestasjon kun inntil en viss grense, ettersom en *for* sterk familiefølelse kan resultere i stagnasjon og gruppetenkning. Utover dette viser studien at prosjektlederen har en viktig rolle i prosjektteamene, gjennom å inkludere og tilrettelegge for et godt samarbeid mellom teamdeltakerne.

Abstract

This master thesis is a research contribution that examines team performance in the construction industry. The construction industry is a complex and composite industry with a wide range of different parties involved. These conditions complicate working together in teams, as several uncontrollable conditions affect the teamwork. Therefore, the purpose of this study is to understand what factors that might promote team performance in the construction industry, and the following research question forms the basis of the study:

What factors are assumed to be the basis for team performance in the construction industry?

In order to illuminate this research question, we have conducted a case study of one of Norway's largest construction companies. We have studied two of their project staff teams. In dialogue with the company, we agreed to anonymize the company's name, and it will throughout this master thesis be referred to as *Entreprenørbedriften*. The study's data mainly consists of qualitative in-depth interviews, but we have also used a quantitative SPGR-survey as a supplement to these interviews. Based on the study's theoretical foundation, we have developed a model which has been revised based on our findings.

This study indicates that team performance must be understood as internal team processes rather than the mere measurements of their results. First and foremost, close and frequent communication among the team members appears to be a key factor in teamwork in the construction industry, as coordination between complementary skills and tasks is important in the execution of the projects. The initial phase is especially important for teams in the construction industry, as it forms the foundation for the development of psychological safety and shared mental models in the team. Our findings show that both task- and team-related shared mental models are important for team performance. However, the study shows that shared mental models must be discussed and maintained throughout the project, and therefore daily meetings with the entire project team are important. Another finding is that performing teams are perceived to act as a family, where honest and constructive discussions are acceptable. This family feeling is favourable for team performance up to a certain degree. A too strong family feeling may result in stagnation and group thinking. Furthermore, the study shows that the project manager has an important role for project teams in the industry, by including team members and facilitating a good collaboration between them.

INNHALDSFORTEGNELSE

1. INNLEDNING.....	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	1
1.2 Forskningsspørsmål	2
1.3 Studiens rammer	3
1.4 Casebeskrivelse.....	3
1.5 Oppgavens struktur	5
2. TEORI.....	6
2.1 Teamteori	6
2.1.1 Hva er et team?	6
2.1.2 Teamprestasjon	7
2.2 Team i entreprenørbransjen	8
2.2.1 Prosjektteam i entreprenørbransjen.....	8
2.2.2 utfordringer knyttet til prosjektteam i entreprenørbransjen	9
2.3 Prosjektlederens betydning i team	10
2.4 Oppstartsfasen i prosjekter.....	12
2.5 Mentale modeller i team	14
2.5.1 Delte mentale modeller	14
2.5.2 Betydningen av delte mentale modeller.....	15
2.5.3 Nivåer av mentale modeller	16
2.6 Tett kommunikasjon i team	17
2.6.1 Betydningen av tett kommunikasjon i team.....	17
2.6.2 utfordringer knyttet til kommunikasjon i team	18
2.6.3 Hvordan legge til rette for tett kommunikasjon i team?	18
2.7 Psykologisk trygghet i team.....	19
2.7.1 Betydningen av psykologisk trygghet i team.....	19
2.7.2 Hvordan legge til rette for psykologisk trygghet i team?	20
2.7.3 Tillit i team.....	21
2.8 Roller og teamsammensetning	23
2.9 Teorioppsummering	24
2.10 Presentasjon av teoretisk modell.....	26
3. METODE.....	28
3.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt	28

3.2	Forskningsdesign	29
3.2.1	Induksjon, deduksjon og abduksjon.....	30
3.3	Datainnsamlingsmetode: dybdeintervju.....	31
3.3.1	Studiens utvalg.....	31
3.3.2	Intervju.....	33
3.4	Datainnsamlingsmetode: SPGR.....	37
3.5	Dataanalyse	38
3.5.1	Analyse av dybdeintervjuer	38
3.5.2	Analyse av SPGR-undersøkelse	40
3.6	Studiens kvalitet.....	40
3.6.1	Validitet.....	40
3.6.2	Reliabilitet.....	42
3.6.3	Generaliserbarhet	44
3.6.4	Forskerens rolle.....	45
3.7	Etiske betraktninger	46
3.8	Metodekritikk.....	47
4.	EMPIRISKE FUNN.....	49
4.1	Presentasjon av teamene	49
4.2	Entreprenørbransjen er kompleks	50
4.3	Teamprestasjon er mer enn å levere resultater.....	51
4.4	Prosjektoppstart og utskiftning av teamdeltakere	52
4.4.1	Oppstartsfasen setter teamet	52
4.4.2	Nye teamdeltakere må få den samme teamfølelsen.....	54
4.5	Felles forståelse av oppgaver og teamarbeid	55
4.5.1	Teamets felles forståelse	55
4.5.2	Ta tempen på prosjektet.....	58
4.6	Familiefølelse og takhøyde for diskusjon	59
4.6.1	Takhøyde og trygghet i teamet	59
4.6.2	Teamet som en familie.....	61
4.6.3	Stole på hverandres kompetanse i et involverende team	62
4.7	Roller og ansvarsfordeling	64
4.7.1	Vi er ganske like i teamet.....	64
4.7.2	Sammensetning av prosjektteam.....	66

4.8 Prosjektlederens rolle.....	67
4.8.1 Prosjektlederen syr teamet sammen.....	67
4.8.2 Involverende ansvarsfordeling i teamet.....	70
4.9 Oppsummering av empiriske funn.....	72
5. DISKUSJON.....	73
5.1 Prosjektlederens rolle for teamprestasjon.....	73
5.1.1 Prosjektlederens relasjonsorienterte tilnærming.....	73
5.1.2 Ansvarsfordeling og involvering.....	75
5.1.3 Utdfordringer knyttet til prosjektlederens rolle.....	77
5.2 Delte mentale modeller.....	78
5.2.1 Hva må prosjektteamene ha <i>god tid</i> til under oppstart?.....	78
5.2.2 Nivåer av mentale modeller i prosjektteamene.....	80
5.2.3 Arenaer for utvikling av delte mentale modeller.....	82
5.2.4 Utdfordringer med å utvikle delte mentale modeller.....	84
5.3 Psykologisk trygghet.....	86
5.3.1 Teamsammensetning og erfaring i prosjektteam.....	86
5.3.2 Familiefølelse og samhold.....	87
5.3.3 Utdfordringer knyttet til psykologisk trygghet.....	89
6. KONSEPTUALISERING.....	92
7. KONKLUSJON.....	94
7.1 Studiets viktigste funn.....	94
7.2 Implikasjoner.....	96
7.3 Videre forskning.....	97
8. REFERANSELISTE.....	98
9. VEDLEGG.....	105
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	105
Vedlegg 2: SPGR-undersøkelse.....	107
Vedlegg 3: Meldeskjema for behandling av personopplysninger.....	108
Vedlegg 4: Forespørsel om deltakelse i studiet, inkludert samtykkeerklæring.....	109

Figurliste

Figur 1: Modell av studiens teorigrunnlag: faktorer av betydning for teamprestasjon i entreprenørbransjen.....	26
Figur 2: Deduktiv, induktiv og abduktiv tilnærming (Jacobsen, 2015).....	31
Figur 3: Feltdiagram i en SPGR-undersøkelse (Sjøvold, 2014).....	37
Figur 4: Resultater fra SPGR-undersøkelser i team 1 og team 2.....	65
Figur 5: Revidert modell: faktorer som oppleves å ligge til grunn for teamprestasjon i entreprenørbransjen.....	92

1. INNLEDNING

Denne studien omhandler teamprestasjon i en kompleks og sammensatt bransje, nærmere bestemt entreprenørbransjen. Gjennom studien har vi samarbeidet med en stor, norsk entreprenørbedrift, heretter kalt *Entreprenørbedriften*. Studiens første kapittel vil ta for seg noen innledende betraktninger knyttet til valg av tema, før forskningsspørsmålet presenteres. Deretter presenteres en casebeskrivelse, ettersom trekk ved konteksten er av stor betydning i studien. Avslutningsvis følger en oversikt over studiens struktur.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Verden blir stadig mer dynamisk og globalisert, der hyppig endringstakt kontinuerlig skaper nye rammebetingelser for stort sett alle aktører i samfunnet, herunder også entreprenørbransjen. Mange oppgaver som tidligere var av en slik karakter at de kunne håndteres av enkeltindivider, har utviklet seg til å bli så komplekse at dette ikke lenger er mulig (O'Neill & Salas, 2018). Som en følge av dette har team blitt en utbredt arbeids- og organiseringsstruktur. I entreprenørbransjen har organisering i team vært normen i lange tider, men likevel ser vi dette som et spennende tema da industrien ofte kritiseres for varierende prestasjon og leveranse (Fulford & Standing, 2014).

Entreprenørbransjen preges av relativt lav inntjening sett i forhold til risikobildet det opereres i. Typisk kan resultatmarginen ligge rundt 5% eller under (Aga, 2019). Det jobbes kontinuerlig med å finne tiltak som kan gi kompetanseheving og generell forbedring av produktiviteten. Den totale omsetningen for firma i bransjen skapes gjennom antall prosjekter som til enhver tid er under utførelse, og derav vil det være viktig å ha best mulige team på alle prosjekter. Vår casebedrift har identifisert en sammenheng mellom tapsprosjekter og faktorer som manglende oppgaveforståelse og uklare ansvarsområder i teamet. Det viser seg altså at teamarbeid i seg selv ikke har noen garanti for å være vellykket, og det vil kreve god tid med bevisst og målrettet arbeid å utvikle gode team (Levin & Rolfsen, 2015).

I entreprenørbransjen må mange ulike fagkompetanser kombineres for at prosjekter skal kunne gjennomføres (Buvik, 2019). Arbeid i team blir i denne sammenheng avgjørende for å integrere de ulike kompetanseområdene i prosjektarbeidet. Til tross for at teamarbeid er en utbredt organiseringsstruktur i entreprenørbransjen, er det visse trekk ved bransjen som kompliserer det å jobbe sammen i team innen denne konteksten. Spesielt preges bransjen av et

underliggende tids- og kostnadspress (Buvik & Rolfsen, 2015). Utfordringen kan knyttes til at prosjektene har en begrenset byggeperiode, som medfører at teamets fokus ofte vil være på produksjonen, fremfor å jobbe med teamarbeidet i seg selv (Jacobsen, 2016).

Å være avhengig av å ha god tid for å bygge team fremstår nokså paradoksalt i en bransje som gjennomgående preges av tidsfrister og forhåndsdefinerte krav til leveranser. Ifølge vår casebedrift er det ofte slik at i det øyeblikk kontrakten er tildelt og signert, starter byggetida. Dette innebærer et dilemma der prosjektledelsen må avveie behovet for teambygging, mot behovet for å komme tidlig i gang med produksjonen. Utover dette vil det ofte være nødvendig å forsterke teamet underveis i prosjektet, fordi oppgavene blir for store og for mange for de som er med i teamet. Dette skjer typisk når det blir hektisk i prosjektet, som igjen vil gjøre det utfordrende å sette av tid til å bygge teamet. I lys av dette er det etter vår oppfatning interessant å studere hvordan det kan bygges gode team i entreprenørbransjen, gitt de spesifikke bransjetrekkene som danner en uforutsigbar ramme.

1.2 Forskningsspørsmål

Det faktum at team som arbeidsform er svært utbredt i entreprenørbransjen, frembringer et behov for å forstå hvordan team i denne bransjen fungerer. Det viser seg nemlig at mange team til tider sliter med å få ut sitt potensial (Salas, Sims & Burke, 2005). Innen rammene av entreprenørbransjen vil kompleksitet og uforutsigbarhet tilsi at det kan være krevende å skape teamprestasjon. Når prosjekter ikke går som planlagt er det ofte den tekniske gjennomføringen av prosjektet som får oppmerksomhet, mens det faktum at prosjektteam består av mennesker som må samhandle, ofte blir oversett (Jacobsen, 2016). Teamarbeid er ikke bare noe som skjer, og hvorvidt et team presterer er i stor grad relatert til prosesser i selve teamarbeidet (Salas et al., 2005). Dette impliserer at fokus på interne teamprosesser er av stor betydning for å forstå hvordan team i entreprenørbransjen kan prestere. Basert på dette ønsker vi innsikt i hvilke faktorer som kan skape teamprestasjon i entreprenørbransjen, og har derfor definert følgende forskningsspørsmål for studien:

Hvilke faktorer oppleves å ligge til grunn for teamprestasjon i entreprenørbransjen?

Etter vår mening er dette forskningsspørsmålet en spennende inngang for å få frem ulike perspektiver og nyanser rundt hva som oppleves å ligge til grunn for teamprestasjon. Videre

ser vi det som særlig interessant å knytte dette til entreprenørbransjen, nettopp grunnet dens kompleksitet, tidspress og effektivitetskrav. Vi opplever at det finnes begrenset med forskning rundt temaet i denne bransjen, noe som gjør det både utfordrende og spennende å arbeide med forskningsspørsmålet.

1.3 Studiens rammer

For å belyse dette forskningsspørsmålet har vi studert to prosjektteam i Entreprenørbedriften, i en tidlig fase av prosjektarbeidet. Tatt i betraktning at prosjektteamene er studert i en tidlig fase, er det naturlig at vi ser på prestasjon i form av interne prosesser i teamet, ettersom teamene på dette stadiet ikke har fullført sine prosjekter. Det må derfor presiseres at det ikke har blitt gjennomført målinger knyttet til hvorvidt teamene leverer i form av resultater. Basert på dette er det opplevd teamprestasjon vi gjennom studien forsøker å belyse.

Det understrekes også at teamene vi har studert er funksjonærteam, som innebærer at teamdeltakernes arbeidshverdag omhandler å lede prosjektet. Dette er altså ikke fagarbeidere eller håndverkere, men ansatte som har stillinger knyttet til den overordnede gjennomføringen av prosjektet, som prosjektledelse, prosjektering, økonomi og HMS. Vi vil presisere at begrepene funksjonærteam og prosjektteam brukes om hverandre gjennom studien.

1.4 Casebeskrivelse

For å tydeliggjøre konteksten for studien, vil vi presentere en casebeskrivelse av bransjen og entreprenørbedriften vi har samarbeidet med. Informasjonen i det følgende er basert på møter med våre kontaktpersoner i bedriften og Entreprenørbedriftens nettside.

Bedriften opererer i entreprenørbransjen, som innebærer at den driver bygg- og anleggsvirksomhet. Mer konkret kan det trekkes frem at bedriften blant annet bygger boliger og næringsbygg av alle slag, som sykehus, kontorlokaler, skoler, barnehager og industribygg. Videre utfører de anleggsoppdrag knyttet til vei-, jernbane- og flyplassbygging. De har også ansvar for drift av veier, inkludert asfaltering. Entreprenørbransjen er en stor bransje i Norge, både når det gjelder antall ansatte og verdiskapning.

Vår casebedrift, Entreprenørbedriften, har lang historie og mange års erfaring i bransjen. Entreprenørbransjen gjennomgår stadig endringer, og digitalisering og utvikling innen

teknologi har ført til endrede rammevilkår for arbeidet i bransjen. For eksempel stilles det i dag høye krav til dokumentasjon, og prosjekttegningene som tidligere var papirbasert, er nå ofte digitale modeller der entreprenøren må hente ut de nødvendige opplysningene for byggingen. Bruk av nye teknologier som droneteknologi og GPS preger bransjen, samt arbeid ut fra lean-prinsippet, som er en metodikk for planlegging av prosjektbasert produksjon. I de senere år har også fokuset på bærekraft og miljøpåvirkning blitt stadig viktigere, og utgjør ofte en del av konkurransekriteriene i bransjen. Disse elementene fører til at teamdeltakerne må ha en annen og høyere kompetanse enn før.

Funksjonærene i de ulike prosjektene analyserer og planlegger driftsopplegget, det vil si rekkefølge og tiltak for at alle skal kunne produsere så nær ideell produksjon som mulig. Funksjonærene skal også sørge for at alle ansvarsområder i byggeprosjektet er dekket. Oppgavene deres knyttes blant annet til å sørge for innkjøp, gjennomgå tegninger, sørge for HMS-utstyr og -tiltak, avklare rekkefølge for gjennomføring, samt sørge for dokumentasjon og kvalitetssikring. Funksjonærenes arbeid innebærer videre å overføre informasjon om det som skal bygges til fagarbeiderne som utfører selve byggeprosessen, og å tilse at det som er bygget stemmer med kontraktens beskrivelse.

Entreprenørbransjen kjennetegnes av et betydelig tids- og effektivitetspress for å levere resultater innen gitte tidsfrister. Dersom et prosjekt ikke fullføres til avtalt tid, må entreprenøren betale erstatning for det forsinkede arbeidet i form av dagmulkt. Tidsaspektet er videre sentralt ettersom dette legger føringer for prosjektenes begrensede levetid. Entreprenørbedriften har til enhver tid mange prosjekter under arbeid, med tilhørende prosjektteam. Dette innebærer at et nytt team settes sammen for hvert nye prosjekt. I mange tilfeller vil få, eller ingen av teamdeltakerne, ha jobbet sammen før. Teamene har videre en tverrfaglig kompetanse som er av stor betydning for å løse komplekse oppgaver. Disse elementene setter høye krav til å samkjøre teamet og utvikle team som evner å prestere.

I den forbindelse gjennomgår team i Entreprenørbedriften en oppstartshjelp, der en ekstern ansatt i Entreprenørbedriften gjennomfører et opplegg knyttet til både det faglige aspektet ved prosjektet, samt til teamarbeidet i seg selv. Oppstartshjelpen varer som regel et par dager, og omfatter blant annet diskusjon av prosjektets rammebetingelser og teamets forutsetninger for å lykkes. Relatert til dette etableres det mål knyttet til både resultat og forventninger til teamarbeidet. Enkelte av målene er satt sentralt i bedriften, mens andre mål setter de interne

teamdeltakerne i fellesskap. Entreprenørbedriften har videre fokus på å utvikle en felles forståelse av mål blant teamdeltakerne, slik at alle skal kunne føle eierskap til teamet. Dette er ment å ivaretas gjennom utvikling av en felles gruppeavtale, samt jevnlig møtepunkter mellom teamdeltakerne, inkludert daglige morgenmøter.

1.5 Oppgavens struktur

Forskningsspørsmålet som er presentert i dette kapitlet danner grunnlaget for oppgavens videre struktur. For å kunne belyse forskningsspørsmålet presenteres først studiens teoretiske forankring i kapittel 2. Basert på dette har vi utformet en modell som illustrerer studiens teoretiske utgangspunkt. Deretter vil vi i kapittel 3 redegjøre for våre metodiske valg gjennom forskningsprosjektet, der vi gjennomgående reflekterer over vår rolle som forskere i prosessen. I kapittel 4 vil vi fremstille våre empiriske funn, med utgangspunkt i datamaterialet vi har samlet inn gjennom intervjuer og en SPGR-undersøkelse. Disse funnene danner grunnlaget for diskusjonen i kapittel 5, der vi vil drøfte våre funn mot teori for å belyse studiens forskningsspørsmål. På denne måten ønsker vi å få frem implikasjonene av våre empiriske funn. I kapittel 6 vil vi presentere en revidert versjon av modellen som ble fremstilt i kapittel 2. Denne er justert ut fra diskusjon og funn, og kan betraktes som en form for oppsummering av studiens forskningsspørsmål. Avslutningsvis følger kapittel 7 der vi vil konkludere våre viktigste funn, samt belyse noen implikasjoner og forslag til videre forskning.

2. TEORI

I dette kapittelet vil vi presentere teori som danner grunnlaget for å belyse studiens forskningsspørsmål, “*hvilke faktorer oppleves å ligge til grunn for teamprestasjon i entreprenørbransjen?*”. Først vil vi komme med en kort redegjørelse for teamteori, der vi kommer inn på teamprestasjon. Deretter presenteres team i entreprenørbransjen og prosjektlederens betydning. Videre går vi inn på oppstartsfasen, mentale modeller, og tett kommunikasjon i team. Dernest vil vi redegjøre for psykologisk trygghet i team, samt teori relatert til roller og teamsammensetning. Ut over å være forankret i forskningsspørsmålet, er de teoretiske innfallsvinklene valgt på bakgrunn av en grundig litteraturgjennomgang, der vi finner at nevnte teorier går igjen i forskningen. Avslutningsvis i kapittelet vil vi oppsummere studiens teorigrunnlag, samt presentere en modell vi har utviklet basert på teorikapittelet.

2.1 Teamteori

Dagens moderne virksomheter opererer under endrede og komplekse omgivelser, noe som har resultert i at team har blitt en svært utbredt arbeids- og organiseringsstruktur (O’Neill & Salas, 2018). I dette delkapittelet vil vi derfor først presentere vår forståelse av begrepet “team”. Videre går vi nærmere inn på teamprestasjon, da dette er en sentral del av studiens forskningsspørsmål.

2.1.1 Hva er et team?

I dagligtalen skilles det ofte ikke mellom begrepene gruppe og team. Innen faglitteraturen derimot, argumenterer ulike forskere for hvorvidt det skal gjøres et skille mellom disse begrepene. For eksempel understreker Jacobsen (2016) at team er en gruppe, det vil si mennesker som sammen skal løse en oppgave. Utover dette hevder han at team er noe mer enn en gruppe, da team også har en felles forståelse av elementer som oppgaver, mål og ressurser, samt arbeids- og autoritetsfordeling. Til forskjell fra dette bruker Sjøvold (2019) begrepene om hverandre. Et team kan derfor ifølge Sjøvold (2019, s. 17) defineres som “tre eller flere personer som har et felles mål og samhandler for å nå dette målet”.

I denne studien skiller vi ikke mellom innholdet i begrepene gruppe og team, men vi vil gjennomgående bruke betegnelsen “team”, da dette er et begrep som Entreprenørbedriften selv omtaler sine prosjektteam med. Det vil imidlertid være enkelte unntak fra dette, der informanter selv benytter begrepet “gruppe”.

Arbeid i team har i utgangspunktet flere fordeler, som for eksempel bedre tilpasningsevne, produktivitet og kreativitet enn det enkeltindivider klarer (Salas et al., 2005). I tillegg har team som arbeidsform potensial til å skape mer komplekse, innovative og omfattende løsninger på problemer (Sundstrom, DeMeuse & Futrell, 1990, i Salas et al., 2005). Teamarbeid kan følgelig dekke behovet for tverrfaglig kompetanse til å løse komplekse oppgaver. Denne tverrfagligheten kan imidlertid også være utfordrende, ettersom fagpersoner med ulike bakgrunn over tid skal jobbe sammen og kan ha ulike syn på hvordan oppgaver løses på best mulig måte (Levin & Rolfsen, 2015).

2.1.2 Teamprestasjon

Når et team settes sammen er det ikke en selvfølge at det vil fungere i tråd med gitte forventninger. O'Neill og Salas (2018) trekker frem at mange team til tider sliter med å få ut sitt potensial, noe de hevder kan skyldes forhold som mangelfull planlegging og dårlig kommunikasjon. I denne sammenheng er "teamprestasjon" et sentralt begrep for å belyse hvordan teamet fungerer. Derfor vil vi i det følgende redegjøre for begrepet teamprestasjon, slik at det tydeliggjøres hva vi legger i begrepet i denne studien.

Det finnes ikke et entydig og konkret svar på hva teamprestasjon innebærer, og forskere fokuserer ulikt på hvilke faktorer som vil være av betydning for at et team skal prestere. Eksempelvis drøfter Hackman (1987, i O'Neill & Salas, 2018) begrepet høytpresterende teamarbeid, og betegner i den sammenheng teamprestasjon som et forhold bestående av flere komponenter. Først og fremst må teamet levere kvalitetsmessig i henhold til interessentenes mål, hvilket betyr at selve leveransen er sentral. Utover dette må teamet modnes til å bli stadig mer arbeidsdyktig over tid, og det må legges til rette for at de enkelte teammedlemmene kontinuerlig kan utvikle evnene sine.

Driskell og Salas (1992) gjør et poeng ut av at team i utgangspunktet er satt sammen med den hensikt å kunne tilby et større spekter av kunnskap og ferdigheter å spille på. Følgelig vil interne prosesser og teamdynamikk være viktig for teamprestasjon, nærmere bestemt hvordan teammedlemmene samarbeider, samt deler informasjon og ressurser. Salas, Cooke og Rosen (2008) trekker frem at prestasjon kan relateres til de ulike aktivitetene teammedlemmene er involvert i mens de arbeider med en oppgave, og at teamprestasjon i så måte handler mer om

prosesser fremfor et sluttprodukt. Hvorvidt et team til enhver tid presterer opp mot sitt potensial er derfor i stor grad relatert til prosesser i selve teamarbeidet (Salas et al., 2005).

Søholm og Juhl (2005) understreker også viktigheten av interne prosesser i team, og trekker frem noen overordnede faktorer som er sentrale for teamprestasjon. Blant annet må teamet ha felles definerte og ambisiøse mål, innsatsområder, verdier og prioriteringer. At disse områdene blir tydelig definerte er avgjørende for at teamet skal arbeide optimalt sammen. Hva gjelder mål, er det også sentralt at disse utformes i fellesskap i teamet. For å prestere mener Søholm og Juhl (2005) at teamet må ha en solid evne til å samarbeide, slik at de klarer å utnytte teammedlemmenes erfaringer og kompetanse i arbeidet. En forutsetning for dette er imidlertid at teamet har utviklet felles planer og prosedyrer for oppgaveløsningen. Dette er i tråd med Salas et al. (2005), som trekker frem at delte mentale modeller er viktig for at et team skal kunne implementere gode arbeidsprosesser. Delte mentale modeller blir således en kritisk driver for teamprestasjon, da en slik form for felles forståelse bidrar med å forklare hvordan teamet tilpasser sine prosesser under varierende oppgaveforhold (Entin & Serfaty, 1999, i Salas et al., 2008).

Basert på teori presentert i dette delkapittelet velger vi i denne oppgaven først og fremst å relatere teamprestasjon til interne prosesser mellom medlemmene i prosjektteamene, fremfor selve leveransen av det endelige sluttproduktet. Interne prosesser innebærer blant annet kommunikasjon mellom teamdeltakerne, samt utvikling av delte mentale modeller og psykologisk trygghet. Det må presiseres at teamprestasjon er et abstrakt begrep som er utfordrende å måle, ettersom det i stor grad er basert på subjektive opplevelser.

2.2 Team i entreprenørbransjen

I det følgende vil vi gå nærmere inn på teamarbeid i entreprenørbransjen. Vi vil i denne sammenheng trekke frem sentrale kjennetegn ved prosjektarbeid i bransjen, samt peke på noen utfordringer relatert til dette.

2.2.1 Prosjektteam i entreprenørbransjen

Entreprenørbransjen forbindes med å utføre gitte oppgaver knyttet til å konstruere og vedlikeholde blant annet bygg og infrastruktur (Buvik, 2019). Følgelig kjennetegnes bransjen av at team settes sammen for å utføre disse oppgavene, og slik dannes det prosjektteam.

Jacobsen (2016) anser en økende bruk av prosjektorganisering som et svar på å ivareta både effektivitet og forutsigbarhet, men også innovasjon og utvikling. Dette er sentralt for å møte en kompleks verden med hyppig endringstakt. I entreprenørbransjen foregår en stor andel av arbeidet i prosjekter av begrenset varighet (Jacobsen, 2016). Derfor er det sentralt å ha en forståelse for hva prosjekter er og hvordan de fungerer.

Cohen og Bailey (1997, i Ammeter & Dukerich, 2002) forklarer at prosjektteam er team der individer fra ulike deler av en organisasjon går sammen for å utføre komplekse oppgaver av tverrfaglig karakter. Buvik (2019) trekker videre frem at teammedlemmer i entreprenørbransjen i mange tilfeller aldri har jobbet sammen på tidligere prosjekter. I tillegg har prosjektteam i bransjen stor utskiftning av teamdeltakere, ved at de kommer inn i prosjektet eller går ut av det i ulike faser. Som et resultat av dette er alle prosjektteam i entreprenørbransjen forskjellige, avhengig av type prosjekt som skal utføres. Teamdeltakerne har videre komplementære ferdigheter, og teamsammensetningen gjør det mulig å utføre flere oppgaver samtidig, fremfor i sekvens. Dette vil være tidsbesparende for prosjekter (Brown & Eisenhardt, 1995). Nettopp tids- og effektivitetsmomentet er svært sentralt i entreprenørbransjen (Buvik & Rolfsen, 2015). For å utnytte fortrinnet av å være et prosjektteam, er det avgjørende at teamet evner å integrere teamdeltakernes kunnskap og ferdigheter. Dette avhenger igjen av hvorvidt teamet evner å samarbeide, og av teamdeltakernes mellommenneskelige forhold, for eksempel grad av tillit (Buvik, 2019). Det faktum at entreprenørbransjen bærer preg av tidspress, kan være motiverende for prosjektdeltakerne, men kan også skape stress, ubehag, eller være en kilde til økt konfliktnivå (Jacobsen, 2016).

2.2.2 utfordringer knyttet til prosjektteam i entreprenørbransjen

Entreprenørbransjen preges av komplekse arbeidsforhold og relasjoner, fokus på sikkerhet på byggeplassen, samt stor uforutsigbarhet og produksjonsprosesser uten klare rutiner (Bresnen, Goussevskaia & Swan, 2004; Huang & Hinze, 2006). I likhet med dette trekker Buvik (2019, s. 41) frem at entreprenørbransjen kjennetegnes av høy grad av usikkerhet og uforutsigbarhet. Som en konsekvens av dette, er det ikke uvanlig at det forekommer tids- og kostnadsoverskridelser. Dette kan videre føre til økt stressnivå og potensielle konflikter (Cobb, 2012). Til tross for at konflikter i enkelte tilfeller kan være nyttige for å frembringe nye perspektiver, mener Cobb (2012) at det vil være uheldig for teamets prestasjon dersom

konfliktene blir av mer personlig karakter. Prosjektteamenes midlertidige varighet er også et forhold ved entreprenørbransjen som kan føre til at teammedlemmene får manglende interesse for prosjektets suksess som helhet (Dainty, Moore & Murray, 2007).

I de tilfeller der prosjekter går galt, er det vanlig å anta at dette skyldes den tekniske gjennomføringen av prosjektet (Jacobsen, 2016). Innen entreprenørbransjen kan dette eksempelvis knyttes til ukontrollerbare faktorer, som forsinkelser av leveranser og uklare bestillingsspesifikasjoner (Kadefors, 1995). Det som ofte får mindre oppmerksomhet, er det faktum at prosjektteam består av mennesker som må samhandle. Jacobsen (2016) mener derfor at prosjekters suksess avhenger vel så mye av sosiale prosesser, som tekniske prosesser. Han forklarer også at det å skape en felles forståelse er utfordrende i prosjekter, fordi det kan oppleves som lite målrettet å jobbe med relasjoner på bakgrunn av prosjekters tids- og resultatpress. Utover dette preges entreprenørbransjen også av tverrfaglig sammensatte team (Buvik, 2019). Deltakerne i prosjektteam har med seg ulike perspektiver, som kan skape utfordringer knyttet til kommunikasjon og koordinering, og videre resultere i misforståelser og uenigheter.

Kort oppsummert kjennetegnes altså entreprenørbransjen av stort fokus på sikkerhet, prosjektteam av midlertidig karakter, stor utskiftning av teamdeltakere, tverrfaglig sammensatte team, samt et underliggende tids- og effektivitetspress (Buvik, 2019; Brown & Eisenhardt, 1995; Huang & Hinze, 2006).

2.3 Prosjektlederens betydning i team

Jacobsen (2016) vier stor oppmerksomhet til sosiale prosesser innad i prosjektteam, og understreker at prosjektlederen har en sentral rolle i denne sammenheng. I det følgende vil vi derfor redegjøre for prosjektlederens rolle i teamet.

Prosjektlederen defineres som “den personen som har det daglige ansvaret for det som skjer i prosjektet, som skal drive arbeidet fremover og sørge for at prosjektet leverer på tid, kvalitet og kostnad” (Jacobsen, 2016, s. 29). Ammeter og Dukerich (2002) har identifisert lederatferd som en signifikant faktor for prestasjon i entreprenørbransjen. De hevder også at prosjektlederens viktigste rolle er å kommunisere ønskede mål og verdier til teamet. Utover dette er prosjektlederen sentral for å holde teammedlemmene oppdaterte på prosjektets status,

ettersom noen prosjekter er så store at de kun får denne oversikten gjennom informasjon fra prosjektlederen (Ammeter & Dukerich, 2002).

Jacobsen (2016) trekker frem kjennetegn ved gode prosjektledere, og understreker at prosjektlederidealet har endret seg gjennom årene. I 1993 ble en god prosjektleder beskrevet som resultatorientert og selvsikker, med fokus på produksjon og oppgaveløsning (Turner, 1993, i Jacobsen, 2016). I 2014 ble derimot prosjektlederens fokus på sosiale prosesser i større grad vektlagt, og en god prosjektleder blir i nyere tid ansett som en som bygger teamet og setter mål (Meyer, 2014, i Jacobsen, 2016).

Det bør imidlertid understrekes at hvilken type ledelse som egner seg best vil variere ut fra hvor i livsløpet prosjektteamet er (Jacobsen, 2016). Derfor er det vanskelig å gi en klar definisjon på hva god prosjektledelse er. Det kan likevel poengteres at en god leder evner å tilpasse sin lederstil til situasjonen, noe som vil være spesielt viktig innen rammene av entreprenørbransjen der det knyttes stor usikkerhet til prosjektets forløp. Sett bort fra dette forklarer Jacobsen (2016) at i prosjekter generelt må oppgaver og ansvar avklares i startfasen. Etter hvert kan det oppstå konflikter, og prosjektlederens fokus på mellommenneskelige prosesser blir derfor mer sentralt. Følgelig blir tett informasjonsutveksling og tillit viktig. Mot slutten av prosjektet er oppgaveløsningen igjen sentral, der fokuset rettes mot å levere i tide og med riktig kvalitet og pris (Jacobsen, 2016). Dette er helt sentralt i entreprenørbransjen der prosjektene bindes mot en bestemt tidsfrist. Det må imidlertid understrekes at de ulike fasene kan overlape, og følgelig vil prosjektlederen ha mange ulike roller og oppgaver gjennom prosjektets levetid.

Planlegging, strukturering og sosiale relasjoner mellom deltakerne i prosjektet er avgjørende faktorer for prosjektteamets prestasjon fremover i tid (Jacobsen, 2016). I mange tilfeller brukes det likevel lite tid på å etablere et felles grunnlag for prosjektdeltakerne. En undersøkelse av prosjektlederens rolle viser imidlertid at prosjektledere gjerne ville hatt et større fokus på dette, men grunnet tidspress og ressursmangel blir det ikke prioritert (Berglid, 2009). Ettersom prosjekter i entreprenørbransjen bærer preg av tidspress, er det lett å anse den første fasen av et prosjekt som mindre produktiv dersom oppgaveløsningen ikke starter umiddelbart. Dette fokuset kan skape ufullstendig planlegging med manglende fokus på å bli kjent eller på hvordan fremtidige konflikter kan løses. Derfor er det viktig at prosjektlederen blir bevisst på viktigheten av å prioritere både planlegging og å bygge teamet tidlig (Jacobsen, 2016).

I den første fasen av et prosjekt er det sentralt at prosjektlederen legger rammene for prosjektet, ved å tilrettelegge for at teammedlemmene utvikler en ansvarsfordeling i fellesskap (Jacobsen, 2016). På grunn av det underliggende tidspresset i entreprenørbransjen er det vesentlig at teamet utvikler en plan for prosjektets fremdrift. Jacobsen (2016) understreker at dette ikke er noe prosjektlederen skal avgjøre på egenhånd, men at teamdeltakerne bør få mulighet til å være delaktige i diskusjonen om organisering allerede i oppstarten av et prosjekt. Dette vil bidra til at prosjektlederen får innspill til organiseringen, og at relasjoner etableres. Slik vil det kunne skapes trygghet mellom teamdeltakerne. Av denne grunn er et prosjekts oppstartsfasen interessant, og vi vil i neste delkapittel gå nærmere inn på denne fasen.

2.4 Oppstartsfasen i prosjekter

Når et team etableres er oppstartsfasen helt sentralt for teamets fremtidige utvikling, ettersom dette skaper retning og legger føringer for samhandling (Coutu & Beschloss, 2009; Schei & Sverdrup, 2019). Forskning har vist at problemer som oppstår senere i teamets levetid, i mange tilfeller kan knyttes til hendelser som skjedde i oppstartsfasen (Schei & Sverdrup, 2019). Vi vil derfor i det følgende se på viktigheten av en god oppstart for et teams prestasjon.

Under oppstartsfasen i prosjekter vil etableringsaktiviteter ofte nedprioriteres til fordel for å starte gjennomføringen av selve oppgavene teamet skal utføre (Weingart, 1992). Tidspresset som preger teamarbeid i entreprenørbransjen, medfører at mange prosjektdeltakere vil anse det som bortkastet tid å fokusere på etableringsaktiviteter (Jacobsen, 2016). Det er imidlertid flere uheldige konsekvenser ved å ikke ha tilstrekkelig fokus på dette. Gersick (1988) hevder blant annet at team kan oppleve å få manglende samhandling mellom teammedlemmene, forventninger forblir uavklart og planleggingen blir utilstrekkelig.

Til tross for at flere prosjektteam har en tendens til å fokusere lite på etableringsaktiviteter, er det en klar sammenheng mellom nettopp disse og teamets prestasjon (Mathieu & Rapp, 2009; Mofoss, Nederberg, Schei & Sverdrup, 2012). Gersick (1988) mener at i teamets første møter etableres det visse atferdsmønstre, som preger teamet resten av dets levetid. En god oppstart bunner ut i å avklare forventninger, samt at teamdeltakerne føler eierskap til teamets normer (Schei & Sverdrup, 2019). Relatert til dette hevder Levin og Rolfsen (2015) at normer vil utvikles gradvis i et nytt team. Et team vil ha stor nytte av å bli enige om noen felles normer,

da dette bidrar til å koordinere aktiviteter mellom teammedlemmene, gjennom at det utvikles en felles forståelse for hva som er akseptabel atferd i teamet. I den sammenheng trekker Levin og Rolfsen (2015) frem at team antas å fungere bedre dersom sosiale- og oppgaveorienterte retningslinjer blir drøftet åpent og eksplisitt i oppstartsfasen. Det vil i tillegg være viktig at en åpen diskusjon om normer integreres i teamets daglige virksomhet (Levin & Rolfsen, 2015). Det må imidlertid understrekes at det også er negative aspekter ved normer i team, dersom de blir for sterke. Dette kan skape konformitet i teamet, på den måte at teammedlemmene ikke tør å være uenige med hverandre (Levin & Rolfsen, 2015).

Behovet for at team bruker tid og ressurser på relasjonsbygging og planlegging i prosjektets tidlige fase, øker som følge av at prosjektdeltakere i de fleste tilfeller kommer fra ulike bakgrunner og prosjekter (Jacobsen, 2016). I denne sammenheng påpeker Levin og Rolfsen (2015) at de ulike holdningene og antagelsene som teammedlemmene tar med seg inn i teamarbeidet sjeldent blir diskutert på en åpen måte. Salas et al. (2005) mener at i den første innledende fasen er det avgjørende for teamets videre utvikling at teammedlemmenes roller og ansvar tydelig spesifiseres. Dette vil blant annet bidra til å unngå forvirring blant teamdeltakerne (Katzenbach & Smith, 2005), samt at teamet kan dra nytte av hver enkelt sine styrker (Mofoss et al., 2012).

Jacobsen (2016) forklarer at i oppstarten av et prosjekt, er oppstartsmøtet ofte kun et informasjonsmøte ledet av prosjektleder og andre interessenter, der det hovedsakelig informeres om prosjektets mål, ressurser og tidsfrister. På denne måten vil det ofte neglisjeres at den tidlige fasen av et prosjekt legger grunnlaget for å danne en felles forståelse av oppgave- og ansvarsfordeling, samt at personlige relasjoner etableres (Jacobsen, 2016). Derfor understrekes viktigheten av å sette av tid til oppstartsmøter, der det også må tilrettelegges for småprat og diskusjon mellom teamdeltakerne. Dette vil gjøre det mer sannsynlig at teamdeltakerne utvikler felles forståelse av prosjektmål, samt av tids- og ressursrammen i prosjektet (Jacobsen, 2016). En slik type felles forståelse kan blant annet komme til uttrykk gjennom en samhandlingsplan (Mofoss et al., 2012).

Imidlertid påpeker Jacobsen (2016) at en felles forståelse utvikles over tid. Til tross for en grundig oppstart der fremdrift, roller, ansvar og oppgaver har blitt diskutert, vil ikke dette gi noen garanti for teamprestasjon. Et team kan også prestere i tilfeller der oppstartsfasen ikke har vært optimal. Likevel vil et godt oppstartsmøte øke sannsynligheten for at teamet vil fungere

bra i de senere fasene av prosjektet (Jacobsen, 2016). Oppstartsmøtet er altså en viktig arena for å utvikle en felles forståelse av mål, roller og ansvar, som kan knyttes til delte mentale modeller. Betydningen av mentale modeller i team vil vi gå nærmere inn på i det følgende.

2.5 Mentale modeller i team

Mentale modeller handler om prosesser enkeltindivider bruker for å organisere og kode informasjon fra teamet de samhandler i, og responsmønstre for å håndtere denne dynamikken (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001, i Salas et al., 2005). I denne sammenheng hjelper mentale modeller teammedlemmene med å forutsi hva andre medlemmer gjør, og tilrettelegger for koordinering av handlinger mellom dem. Hvorvidt ulike teammedlemmer deler samme mentale modeller er ikke gitt, og kan variere gjennom teamarbeidet. I det følgende vil vi gå nærmere inn på hva delte mentale modeller innebærer i teamsammenheng, samt presentere ulike nivåer av mentale modeller.

2.5.1 Delte mentale modeller

Et sentralt aspekt ved teamprestasjon er at medlemmene har en felles forståelse av teamet og oppgavene som skal utføres (Jonker, Riemsdijk & Vermeulen, 2010). Dette knyttes til delte mentale modeller, som defineres som “kunnskapsstrukturer hos teammedlemmer som gjør dem i stand til å danne nøyaktige forklaringer og forventninger til oppgaven, og i sin tur koordinere handlinger og tilpasse atferd til oppgavens krav og andre teammedlemmer” (Cannon-Bowers, Salas & Converse, 1993, i Heldal, Sjøvold & Stålsett, 2020, s. 212). Delte mentale modeller innebærer altså at teammedlemmene har felles virkelighetsoppfatning og følgelig samme forventninger til arbeidet som skal utføres.

I denne sammenheng er det sentralt å avklare *hvilke forhold* teammedlemmene skal dele (Cannon-Bowers & Salas, 2001). Det finnes ikke et entydig svar på dette, men ofte trekkes to typer mentale modeller frem: teamrelaterte mentale modeller og oppgaverelaterte mentale modeller (Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas & Cannon-Bowers, 2000). Begge disse er relevante for teamarbeid, og vil hjelpe teammedlemmene med å beskrive, forklare og forutsi hendelser. Teamrelaterte mentale modeller dreier seg i stor grad om teamets funksjon, prosesser og forventninger til atferd (Mathieu et al., 2000). Et sentralt poeng er at delt kunnskap om samhandlingsprosesser i teamet vil gi medlemmene forventninger til hvordan de øvrige teammedlemmene handler. Teamet blir dermed tilpasningsdyktig ved at medlemmene evner å

predikere samhandlingen med hverandre. Mer spesifikt er det sentralt at teamet har kunnskap om elementer som hverandres styrker og svakheter, roller, ansvar og interaksjonsmønstre (Mathieu et al., 2000).

Oppgaverelaterte mentale modeller retter seg på sin side mot selve oppgavene og arbeidet som skal utføres (Cannon-Bowers & Salas, 2001). Når oppgaver blir uforutsigbare er det vesentlig at teamet har delt kunnskap om arbeidet, noe som vil være helt sentralt i entreprenørbransjen som preges av kompleksitet og uforutsigbarhet (Bresnen et al., 2004). Viktige faktorer i den sammenheng er blant annet oppgavens prosedyrer og strategier, samt relasjoner mellom ledd og komponenter i prosjektet (Cannon-Bowers & Salas, 2001). Denne formen for delt kunnskap er nødvendig for å utføre en oppgave, og bidrar til at teammedlemmer kan iverksette koordinerte tiltak uten å være avhengige av omfattende kommunikasjon med hverandre. Det betyr at de handler på bakgrunn av kunnskap hver enkelt har, uten behov for å diskutere ytterligere. Følgelig medfører denne type delt kunnskap at teammedlemmene har kompatible forventninger til teamets prestasjon (Cannon-Bowers & Salas, 2001).

2.5.2 Betydningen av delte mentale modeller

Delte mentale modeller bidrar til å forklare hvordan team takler vanskelige og skiftende oppgaveforhold, og hvordan teamdeltakere effektivt kan justere strategien sin etter behov (Cannon-Bowers et al., 1993, i Mathieu et al., 2000). Ved økt kompleksitet reduseres teammedlemmenes muligheter til å undersøke sine oppfatninger og inntrykk, og desto viktigere blir deres mentale modeller i samhandlingen med andre (Sjøvold, 2014). Dette er spesielt viktig for team som må prestere under stressende forhold. Ved stress reduseres ofte mengden kommunikasjon, noe som tvinger teamet til å basere seg på implisitt koordinering via delte mentale modeller - heller enn eksplisitt kommunikasjon (Salas et al., 2005).

Det er imidlertid ikke gitt at teammedlemmer til enhver tid har delte mentale modeller, og i disse tilfellene kan det oppstå konflikter og mistolkninger, blant annet fordi medlemmene har ulike oppfatninger av roller og interaksjon med hverandre (Sjøvold, 2014). Teamet kan da risikere å jobbe mot forskjellige mål, som i neste omgang kan resultere i lav støtte og manglende evne til å forutse hverandres handlinger (Salas et al., 2005). Basert på dette vil teammedlemmenes evne til å identifisere hverandres mentale modeller være helt essensielt for teamprestasjon (Sjøvold, 2014). Salas et al. (2005) understreker at når teamdeltakere har delte

mentale modeller, kommuniserer de mer effektivt, er opptatt av å vise støttende atferd, og er mer villige til å samarbeide med hverandre.

Til tross for at team med større grad av delte mentale modeller antas å prestere bedre enn team med ulike mentale modeller, vil det være umulig å forvente en nøyaktig kopiering av mentale modeller på tvers av samtlige teammedlemmer (Salas et al., 2005). Dette vil være tidkrevende og lite effektivt, og kan resultere i at teamet ikke fanger opp alternative perspektiver og løsninger. Det sentrale er å utvikle tilstrekkelig delte mentale modeller, slik at teamet kan koordinere arbeidet i samme retning og mot samme mål (Salas et al., 2005).

2.5.3 Nivåer av mentale modeller

Healey, Vuori og Hodgkinson (2015) presenterer en typologi om mentale modeller, der de skiller mellom ulike måter teammedlemmer forstår og forholder seg til hverandre på. Nærmere bestemt trekker de frem to nivåer av mentale modeller, der X-systemer refererer til automatisert, rask og ubevisst tenkning, i motsetning til C-systemer som innebærer mer grundige, bevisste og tidkrevende prosesser.

Healey et al. (2015) trekker frem at team kan jobbe godt og effektivt sammen, uten nødvendigvis å være klar over hvorfor eller på hvilket grunnlag. Dette betegner de som overflatisk uenighet. I slike tilfeller vil det være mulig for et team å jobbe koordinert sammen, så lenge forholdene er relativt stabile. Det innebærer at medlemmene justerer seg til hverandre ved at de jobber sammen, hvilket betyr at de strengt tatt ikke trenger å være uenige. På denne måten vil uenigheter ikke komme frem, fordi alt allerede fungerer i teamet. En stabil kontekst kan dermed hindre forsøk på å oppnå delte mentale modeller, fordi det kan anses som unødvendig (Heldal et al., 2020).

Det er først når det dukker opp uforutsette hendelser at overflatisk uenighet vil by på utfordringer, ettersom teammedlemmene ikke deler en felles forståelse, altså mentale modeller på C-nivå. Dette kan videre resultere i situasjoner som er mer tid- og kostnadskrevende enn det som i utgangspunktet var nødvendig, og kan i tillegg skape misforståelser og uenigheter (Healey et al., 2015). Delte mentale modeller har i denne sammenheng potensial til å styrke teamets koordinerings- og tilpasningsevne (Cannon-Bowers & Salas, 2001). Det vil være viktig at både teamrelaterte- og oppgaverelaterte mentale modeller er på et C-nivå, som innebærer at

teammedlemmene reflekterer sammen rundt disse (Heldal et al., 2020). Et forhold som antas å være helt vesentlig for å utvikle teamets delte mentale modeller er dermed kommunikasjon (Salas et al., 2005).

2.6 Tett kommunikasjon i team

Et sentralt funn fra forskningen på teamenes funksjon, er at team som fungerer godt kjennetegnes av tett og åpen kommunikasjon (Friedkin, 2004). Tett kommunikasjon ses i denne sammenheng som mange og hyppige kontaktpunkter mellom teammedlemmene (Jacobsen, 2016). Derfor vil vi i det følgende redegjøre for betydningen av tett kommunikasjon i team, samt utfordringer knyttet til kommunikasjonsprosesser. I tillegg vil vi komme inn på hvordan team kan legge til rette for tett kommunikasjon som støtter opp om teamprestasjon.

2.6.1 Betydningen av tett kommunikasjon i team

Kommunikasjon er en integrert del av de fleste teamprosesser, og vil i teamsammenheng defineres som “utveksling av informasjon, som skjer gjennom både verbale og ikke-verbale kanaler, mellom to eller flere teammedlemmer” (Marlow, Lacerenza, Paoletti, Burke & Salas, 2018, s. 146). Uten tette kommunikasjonsprosesser kan det være krevende å skape et godt samarbeid (Salas et al., 2005). Dette gjelder spesielt når omgivelsene øker i kompleksitet, noe som vil stille krav til at teamet evner å finne effektive kommunikasjonsmetoder.

I denne sammenheng kan det trekkes frem noen sentrale effekter av tett kommunikasjon i team. Blant annet vil kunnskap og informasjon distribueres raskt til teammedlemmene, som vil være viktig for at samtlige skal få med seg kritisk og oppgaverelevant informasjon (Marlow et al., 2018). Videre vil teammedlemmene utvikle større grad av gjensidig tillit til hverandre gjennom at de får innsikt i hva andre gjør (Jacobsen, 2016). I tillegg vil tett kommunikasjon bidra til at teamet utvikler en felles fortolkning av virkeligheten, som kan resultere i en dypere følelse av samhørighet og fellesskap. Dette understrekes også av Salas et al. (2005), som poengterer at tett kommunikasjon er sentralt for å opprettholde teammedlemmenes mentale modeller. Det kan også trekkes frem at kommunikasjon anses som sentralt i sammenheng med koordinering og strategiformulering (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001, i Marlow et al., 2018). Dette beskrives som viktig blant annet for å avklare misforståelser blant teammedlemmene.

2.6.2 utfordringer knyttet til kommunikasjon i team

Misforståelser blir sett på som en stor utfordring knyttet til kommunikasjon i team (Levin & Rolfsen, 2015). Teammedlemmer kan tolke budskap relativt ulikt på grunnlag av egne perspektiver og kognitive bias (Bandow, 2001, i Salas et al., 2005). Levin og Rolfsen (2015) trekker spesielt frem at dette kan være utfordrende for team der medlemmene har spesialisert kunnskap på ulike områder. Dette er relevant for team i entreprenørbransjen, der prosjektteamene er tverrfaglig sammensatt (Cohen & Bailey, 1997, i Ammeter & Dukerich, 2002). Teamdeltakernes ulike bakgrunner kan føre til at de går ut fra at mottakeren av et budskap har den samme forståelsen som man selv har, slik at informasjonen som gis er nokså knapp og ufullstendig (Levin & Rolfsen, 2015). Dersom teammedlemmer har ulike forståelser av begreper er det fare for at det oppstår misforståelser i teamet. Dette understøtter viktigheten av felles forståelse og delte mentale modeller i team (Salas et al., 2005).

Utover dette trekkes også manglende diskusjon og dialog rundt elementer som teamets samhandlingsplan frem som en kilde til misforståelser. Mathieu og Rapp (2009) påpeker at en svakt utformet samhandlingsplan, eller manglende dialog rundt denne, kan skape uklarheter for teamets videre arbeid. I så måte blir det ansett som viktig at teammedlemmene snakker og diskuterer sammen for å unngå at ulike uttrykksformer skaper misforståelser (Levin & Rolfsen, 2015). Dette er viktig, ettersom mangelfull og utydelig kommunikasjon kan gjøre det vanskeligere for et team å prestere opp mot sitt potensial (Mathieu & Rapp, 2009).

2.6.3 Hvordan legge til rette for tett kommunikasjon i team?

Prosjektlederen har stor betydning for utviklingen av kommunikasjonsprosesser i team (Jacobsen, 2016). I den forbindelse trekker Jacobsen (2016) frem viktigheten av at samtlige teammedlemmer inkluderes i informasjonsutvekslingen, noe som mer konkret innebærer at det tilrettelegges for arenaer der medlemmene kan dele meninger og jevnlig diskutere problemstillinger. I denne sammenheng bør ethvert team utvikle klare systemer for intern kommunikasjon, slik at vesentlig informasjon om prosjektet gjøres tilgjengelig for teammedlemmene, eksempelvis forhold som målsetninger, tidsfrister og ressursbruk (Jacobsen, 2016). Det vil også være viktig at det knyttes rutiner til disse interne systemene, slik at teammedlemmene vet når relevant informasjon om prosjektet vil tas opp. Jacobsen (2016) understreker at dette vil være relevant for informasjon som gjelder fag og arbeidsoppgaver, men også som er knyttet til sosiale relasjoner mellom teammedlemmene.

I denne sammenheng er det viktig at kommunikasjonsarenaene i teamet er av en slik karakter at det kan deles informasjon ansikt til ansikt (Irmer, Chang & Bordia, 2000). Jacobsen (2016) hevder at samhold utvikles raskere i team som i stor grad benytter seg av ansikt-til-ansikt-kommunikasjon, og følgelig understrekes viktigheten av fysisk tilstedeværelse i prosjektarbeidet. Dette samsvarer med Cobb (2012), som trekker frem at fysisk tilstedeværelse og kommunikasjon ansikt til ansikt bidrar til at teamet kan utveksle rikere informasjon, blant annet fordi ikke-verbale uttrykk lettere kommer frem. Dette er en stor fordel da teammedlemmene antas å få en dypere forståelse av hva teamet som helhet anser som sentralt, som er spesielt viktig når uforutsette hendelser dukker opp. I tråd med dette understreker Marlow et al. (2018) at team som kommuniserer ansikt til ansikt har en sterkere forbindelse mellom kommunikasjon og prestasjon.

Tilgang til informasjon og kommunikasjon ansikt til ansikt er også vesentlig for å skape samhold i et prosjektteam (Jacobsen, 2016). Dette er relevant for teamprestasjon, da et presterende team kjennetegnes av at samtlige medlemmer føler at de blir inkludert og verdsatt (Levin & Rolfsen, 2015). Dette er følelser som blir utviklet i et kommunikasjonsklima preget av åpenhet, støtte, inkludering og tilbakemelding (Levin & Rolfsen, 2015). Et slikt klima for kommunikasjon handler i stor grad om teammedlemmenes følelse av trygghet i teamet.

2.7 Psykologisk trygghet i team

Psykologisk trygghet er av stor betydning for at et team skal kunne samarbeide og oppnå resultater (Edmondson, 1999). Psykologisk trygghet i team defineres som “en delt oppfatning av at teamet er en trygg arena for å ta risiko i mellommenneskelige forhold” (Edmondson, 1999, s. 354). Mer konkret vil dette dreie seg om et støttende klima i teamet preget av gjensidig respekt og tillit. Vi vil derfor redegjøre for hva psykologisk trygghet er og hvilken betydning dette kan ha for teamets prestasjon, før vi går nærmere inn på hvordan psykologisk trygghet kan utvikles. Til slutt trekkes tillit frem som et sentralt aspekt ved psykologisk trygghet.

2.7.1 Betydningen av psykologisk trygghet i team

Viktigheten av psykologisk trygghet i team stiger i takt med endrede omgivelser og økt kompleksitet (Edmondson, 1999). Team i entreprenørbransjen kjennetegnes av stor usikkerhet og uforutsigbarhet (Buvik, 2019). I denne sammenheng er det nødvendig med et støttende og trygt klima for å øke teamets stabilitet og redusere usikkerheten under slike komplekse

omgivelser (Liu & Keller, 2021). Økt kompleksitet tilsier også at samarbeid på tvers av ulike fagkompetanse i teamet blir viktig for at teamet skal prestere (Edmondson & Lei, 2014). Psykologisk trygghet kan i denne sammenheng gjøre det mulig for teammedlemmer med ulike bakgrunn å samarbeide, på grunnlag av at de er komfortable med at deres meninger ikke vil avvises eller straffes av andre i teamet (Edmondson, 1999). Teammedlemmene vil videre respektere og anerkjenne hverandres kompetanse, og være i stand til å delta i konstruktive diskusjoner. I tillegg er et vesentlig poeng at teammedlemmene er interessert i hverandre som mennesker (Edmondson, 1999). Samlet sett indikerer dette en følelse av trygghet som karakteriserer selve teamet heller enn individuelle medlemmer. Imidlertid vil det være sentralt at de ulike teammedlemmene deler den samme oppfatningen av den psykologiske tryggheten i teamet (Edmondson, 1999).

Psykologisk trygghet har videre en rekke positive effekter for teamarbeid (Newman, Donohue & Eva, 2017). Helt overordnet hevder Liu og Keller (2021) at psykologisk trygghet blant teammedlemmer kan forbedre prestasjonen i teamet. Dette kan forekomme på ulike måter, blant annet gjennom kunnskapsdeling i teamet ved at mer erfarne teammedlemmer gir råd til nye medlemmer (Marolw et al., 2018). Teammedlemmer som opplever et høyt nivå av psykologisk trygghet i teamet er ikke bekymret for å bli sett på som svake av andre, og følgelig vil de være mer villige til å dele informasjon og kunnskap med andre teammedlemmer (Liu & Keller, 2021). Dette vil være viktig for å skape en åpen kommunikasjonspraksis der teammedlemmene tar opp utfordringer og søker tilbakemeldinger på disse, samt utfordrer teamet for å finne forbedringsområder (Edmondson & Lei, 2014). I denne sammenheng trekker Edmondson og Roloff (2009) frem en rekke eksempler der nyutdannede teamdeltakere ikke tør å spørre om hjelp, grunnet mangel på psykologisk trygghet i teamet. Et psykologisk trygt klima innebærer at teamdeltakerne tør å si ifra, og at uenigheter aksepteres (Liu & Keller, 2021). Videre vil teamdeltakerne stille spørsmål, søke tilbakemeldinger, melde fra om feil, og komme med nye ideer.

2.7.2 Hvordan legge til rette for psykologisk trygghet i team?

For å tilrettelegge for psykologisk trygghet i team, understreker Liu og Keller (2021) at det er viktig at prosjektlederen oppmuntrer teamdeltakerne til dialog og diskusjon, samt til å komme med nye ideer. Dette kan igjen gjøre teamdeltakerne mer engasjerte i arbeidet.

Videre kan utvikling av samhold i teamet bidra til å skape psykologisk trygghet. Jacobsen (2016) mener at team som har sterkt samhold utvikler en “vi-følelse”, der hver enkelt teamdeltaker føler seg som en del av fellesskapet. I denne sammenheng trekkes det frem tre forhold som har betydning for å skape en opplevd følelse av fellesskap, og det understrekes at teamet må jobbe aktivt med disse områdene (Jacobsen, 2016). Først og fremst må teamdeltakerne ha felles jobbrelaterte opplevelser. Dette knyttes blant annet til å starte samarbeidet tidlig, og ha møter og lunsjpauser sammen. Slike delte opplevelser kan igjen skape et felles referansegrunnlag for teammedlemmene. For det andre kan sosiale opplevelser utenfor arbeidsdagen være viktig for å skape samhold i teamet. Dette kan både knyttes til rene sosiale arenaer, eller samlinger der teamdeltakerne systematisk går inn på forhold som knytter teamet sammen. Dette skaper felles erfaringer, som er viktig for å utvikle samhold ut over selve prosjektarbeidet (Dyer, Dyer & Dyer, 2013). For det tredje trekker Jacobsen (2016) frem viktigheten av at informasjon deles og gjøres tilgjengelig, i tråd med viktigheten av tett kommunikasjon i team (Friedkin, 2004).

Til tross for at det i mange tilfeller er en positiv sammenheng mellom samhold og teamets prestasjon, påpeker Wise (2014) at teamet også kan fungere *for* godt. Et for tett samhold kan ha negativ innvirkning på teamets prestasjon, i den forstand at det kan lede til gruppetenkning og stagnasjon i problemløsning. Gruppetenkning innebærer at teamet søker enighet, og overser informasjon som kan føre til konflikt eller uenighet i teamet (Levin & Rolfsen, 2015). Resultatet av dette blir at teamet ignorerer alternativer og ikke reflekterer kritisk. For å unngå gruppetenkning er det sentralt at teamdeltakerne bevisst stiller kritiske spørsmål til prosjektet. Levin og Rolfsen (2015) understreker at årsaken til at det er viktig å skape et trygt klima, er å få frem teamdeltakernes ulike perspektiv og uenigheter.

For å utvikle psykologisk trygghet i team, trekker Edmondson (1999) også frem at det å bygge tillit er en sentral faktor. Derfor vil vi i det følgende gå nærmere inn på tillit.

2.7.3 Tillit i team

Tillit i team er et område det har vært økende interesse for, og tillit er anerkjent som en nøkkelkomponent i teamarbeid (Webber, 2008). I denne sammenheng kan tillit forstås som teammedlemmenes tilbøyelighet til å stole på hverandre, og derigjennom deres evne og vilje til å samarbeide og dele informasjon (Costa & Anderson, 2011). Dette tatt i betraktning, kan

tillit være et noe diffust begrep ettersom det bygger på personlige og subjektive erfaringer, og en opplevd følelse av å stole på andre.

Overordnet kan tillit betraktes som et fundament i teamarbeid, ettersom det danner grunnlaget for åpen kommunikasjon og engasjement, samt kan redusere mulighetene for at det oppstår konflikter (Brinkhoff, Özer, & Sargut, 2015). Tillit handler i stor grad om å stole på at menneskene man er avhengig av har den nødvendige kompetansen til å utføre oppgaver (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Det faktum at tillit handler om at teammedlemmene stoler på hverandre innebærer at det å konfrontere noen kan uttrykke tillit (Kvalsund & Meyer, 2005).

I entreprenørbransjen er det stor gjensidig avhengighet mellom hvert teammedlems oppgave og fagfelt, noe som vil si at det er et stort behov for samarbeid for at prosjektteamene skal prestere (Buvik & Rolfsen, 2015). En slik arbeidsform fordrer at det er stor tillit mellom medlemmene i prosjektgruppen. Tillit kan imidlertid være krevende å utvikle i denne bransjen, ettersom teamene jobber forholdsvis kort sammen og ofte mangler felles erfaring fra tidligere prosjekter (Buvik, 2019). I denne sammenheng trekker også Buvik og Rolfsen (2015) frem at tillit kan være utfordrende innen tverrfaglige prosjektteam i entreprenørbransjen. I slike prosjektteam har teammedlemmene ofte med seg ulike oppfatninger fra sine spesifikke bakgrunner (Webber, 2002). I tillegg betraktes tillit som et forhold som utvikles over tid (Vik, 2007). Dette indikerer at utvikling av tillit kan være krevende i entreprenørbransjen, ettersom prosjektteamene ofte er tverrfaglige, av midlertidig karakter og byttes ofte ut, samt har en bestemt tidsfrist for leveranse av et sluttprodukt.

Til tross for at det kan være utfordrende å utvikle tillit innen prosjektteam i entreprenørbransjen, understreker Buvik og Rolfsen (2015) viktigheten av at nettopp dette blir en prioritering for teamene. De poengterer at en tidlig opplevelse av tillit vil skape gunstige forhold for en god start på prosjektet. I den sammenheng må tillit utvikles bevisst gjennom målrettede tiltak, hvilket kan innebære etablering av felles møteplasser der hele prosjektgruppen kan diskutere prosjektet med jevne mellomrom (Buvik & Rolfsen, 2015). Tett kommunikasjon blir i så måte viktig for å utvikle tillit, og teammedlemmer som opplever tillit til hverandre anses å være mer villige til å dele informasjon (Levin & Rolfsen, 2015; Salas et al., 2005). Involvering er også et sentralt aspekt ved tillit i team, og Jacobsen (2016) trekker frem at det er sentralt at samtlige teamdeltakere har mulighet til å komme med sine synspunkter. Når medarbeidere blir involvert bidrar dette til å utvikle tillit, samt at det skapes større

engasjement for arbeidet (Vik, 2007). At teammedlemmene føler seg inkludert er en sentral faktor for at teamet skal prestere (Liu & Keller, 2021).

2.8 Roller og teamsammensetning

For å skape prestasjon over tid, er det helt nødvendig å ha med de riktige menneskene i teamet (Vik, 2007). I denne sammenheng blir selve teamsammensetningen viktig. I det følgende vil vi derfor redegjøre for relasjonell kompetanse i team, samt teammedlemmenes ulike roller og erfaring.

Når et prosjektteam settes sammen, foregår dette med en oppgaverelatert holdning der prosjektdeltakernes faglige sammensetning vil avhenge av prosjektets tekniske krav (Jacobsen, 2016). Ut over dette faglige kravet, er det også sentralt at menneskene som rekrutteres må passe sammen. Dette er viktig ettersom det til enhver tid foregår sosiale prosesser i teamet der teamdeltakerne arbeider sammen, kommuniserer med hverandre, og omgås under stress. Evnen til å utvikle relasjoner mellom mennesker omtaler Vik (2007) som relasjonell kompetanse. Han mener at for at team skal prestere optimalt, må teamet evne å utnytte teamets ulikheter og komplementære ferdigheter. Videre understreker han at team for sjeldent gjennomgår en rolleavklaring.

Sjøvold (2019, s. 101) omtaler roller som “et sett av forventninger til hvordan vi skal oppføre oss for å fylle visse grunnleggende funksjoner i en gruppe”. Forventninger vil i denne sammenheng knyttes til roller av både formell og uformell karakter. En formell rolle handler om at det er visse forventninger til en person, avhengig av hvilken stilling eller formell posisjon personen innehar. Uformelle roller handler på sin side om hvilken sosial funksjon en person har i det gitte teamet, og for eksempel kan teamets reelle leder være en annen teamdeltaker enn den formelle lederen (Sjøvold, 2019).

Relatert til dette trekker Strand (2007) frem fire ulike roller ledere må sørge for at finnes i organisasjoner. Jacobsen (2016) relaterer dette til team, og mener rollene er nødvendige for at team skal fungere godt. Han mener det bør være et mål at teamdeltakerne på prosjekter kan ivareta disse funksjonene, men understreker at ikke alle rollene er nødvendig i alle prosjekt eller til enhver tid. Rollene omtales som produksjon-, administrasjon-, integrasjon- og entreprenørskapsrollen (Jacobsen, 2016). Produksjonsrollen handler om at teamet må inneha

faglig kunnskap til å fullføre oppgaver. Individuer som inntar en slik rolle, er resultatorientert og produktive. Administrasjonsrollen innebærer at struktur, kontinuitet og informasjonsformidling ivaretas, og slike roller evner å sette enkeltoppgaver i et system. Integrasjonsrollen sørger for at relasjoner ivaretas, og at det tas et sosialt ansvar ved å invitere andre i teamet til felles lunsj eller sosiale sammenkomster. På denne måten blir teamet en samlet, sosial enhet. Den siste rollen som må ivaretas, er entreprenørrollen. Dette innebærer at teamet må ha mennesker som tør å tenke nytt og å være kritiske, slik at teamet må stanse og reflektere. Dette gjelder både arbeidsprosesser, altså i hvilken grad jobben utføres tilfredsstillende, men også sosiale prosesser, det vil si hvordan teamet fungerer sammen. Strand (2007) mener at denne rollen er særlig relevant i et skiftende miljø.

Uavhengig av disse rollene, vil en kombinasjon av erfarne og mindre erfarne teamdeltakere i mange tilfeller kunne fremme teamprestasjon i kontekster der innovasjon og problemløsning er sentralt (Bell, Villado, Lukasik, Belau & Briggs, 2011). I tillegg trekkes det frem at når enkelte teamdeltakere kommer senere inn i teamet enn de øvrige teamdeltakerne, kan disse bidra med nye ideer og tilnærminger, og utfordre metodene teamet benytter. På den andre siden, tilsier det faktum at prosjektets oppstart danner grunnlag for å skape en felles forståelse og trygghet i teamet, at det også kan knyttes utfordringer til at teamdeltakere kommer senere inn i teamet (Jacobsen, 2016). Det vil være mer krevende for en som kommer senere inn i teamet å danne de samme relasjonene til øvrige teammedlemmer.

2.9 Teorioppsummering

I dette kapitlet har vi presentert teori vi anser som relevant for å studere teamprosesser i entreprenørbransjen. Entreprenørbransjen kjennetegnes av prosjektteam av midlertidig karakter, stor utskiftning av teamdeltakere, tverrfaglig sammensatte team, fokus på sikkerhet, samt et underliggende tids- og effektivitetspress (Buvik, 2019; Brown & Eisenhardt, 1995; Huang & Hinze, 2006). Disse spesifikke bransjetrekkene påvirker hvordan et prosjektteam som opererer i entreprenørbransjen til ulike tider vil prestere opp mot sitt potensial. I denne sammenheng vil samhandling og interne prosesser mellom teamdeltakere være av stor betydning for teamprestasjon (Salas et al., 2005).

Tett kommunikasjon i team innebærer informasjonsutveksling i form av mange og hyppige kontaktpunkter mellom teammedlemmene. Slik kommunikasjon er viktig for team i

entreprenørbransjen, ettersom koordinering mellom teamdeltakerne er avgjørende for gjennomføringen av prosjektene (Marks et al., 2001, i Marlow et al., 2018). I den sammenheng er prosjektlederens viktigste rolle å kommunisere ønskede mål og verdier til teamet (Ammeter & Dukerich, 2002). Gjennom at teammedlemmene kommuniserer muntlig og uformelt, vil de kunne utvikle tillit til hverandre, og i forlengelsen av dette bygge psykologisk trygghet i teamet. Et støttende og trygt klima er av stor betydning for å håndtere komplekse omgivelser (Liu & Keller, 2021), og vil derfor være spesielt relevant innen entreprenørbransjen som preges av stor uforutsigbarhet.

Teammedlemmer som opplever tillit til hverandre anses videre å være mer villig til å dele informasjon (Levin & Rolfsen, 2015; Salas et al., 2005). Gjennom at teammedlemmene jevnlig deler informasjon med hverandre, vil det være mer sannsynlig at de utvikler en felles forståelse av både oppgaver og teamarbeidet for øvrig. I tråd med Salas et al. (2005) blir kommunikasjon på denne måten sentralt for å opprettholde teammedlemmenes delte mentale modeller. Dette vil igjen resultere i en dypere følelse av samhørighet og fellesskap i teamet (Jacobsen, 2016). På denne måten ser vi at psykologisk trygghet og delte mentale modeller i team er tett knyttet sammen, og at begge disse områdene har nær forbindelse til teammedlemmenes kommunikasjonspraksis og interaksjonsmønstre.

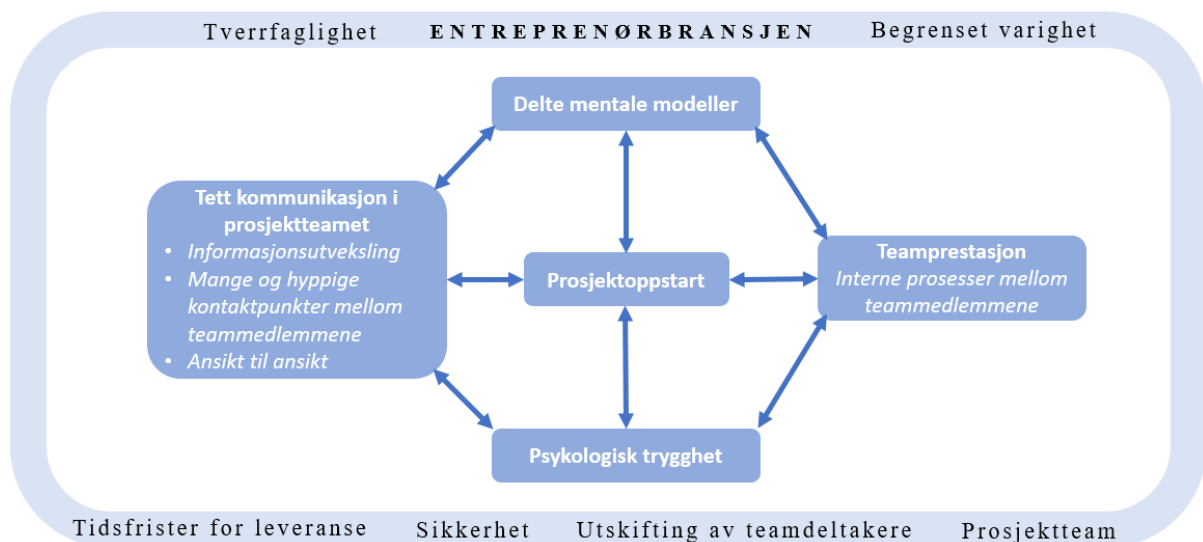
Gitt de spesifikke trekkene ved entreprenørbransjen, er oppstartsfasen av prosjekter sentral for team i bransjen, ettersom denne fasen legger føringer for samhandling og skaper retning for videre arbeid (Schei & Sverdrup, 2019). I tillegg starter dannelsen av normer i oppstartsfasen. Et team vil ha stor nytte av å bli enige om noen felles normer, da disse kan bidra til å koordinere aktiviteter mellom teammedlemmene (Levin & Rolfsen, 2015). På denne måten kan teammedlemmene utvikle delte mentale modeller. Normer kan også bidra til at teammedlemmer deltar i teamprosesser uten frykt for å bli latterliggjort, som er sentralt for utvikling av psykologisk trygghet i team (Edmondson, 1999). På denne måten angår normer altså både psykologisk trygghet og delte mentale modeller i team. Dette understøtter viktigheten av at en felles diskusjon om normer integreres i oppstartsfasen, men også i teamets daglige virksomhet (Levin & Rolfsen, 2015).

Team i entreprenørbransjen kan i lys av teori presentert i dette kapittelet forstås som team som arbeider under komplekse forhold, og som i stor grad er avhengige av felles diskusjon og en solid evne til å samarbeide, slik at teammedlemmenes spenn i kompetansefelt kan utnyttes

(Søholm & Juhl, 2005). Dette er spesielt relevant i entreprenørbransjen der teamene er av tverrfaglig karakter.

2.10 Presentasjon av teoretisk modell

Basert på teorikapittelet har vi utformet en modell som illustrerer studiens teoretiske forankring (se figur 1). Det må presiseres at det også vil kunne være andre forhold som har betydning for teamprestasjon i entreprenørbransjen enn de som inkluderes i modellen. Pilene utgjør ingen årsak-virkningssammenheng, men indikerer at de ulike områdene kan påvirke hverandre. Vi vil påpeke at det i kapittel 6 vil presenteres en revidert utgave av modellen, basert på våre funn.



Figur 1: Modell av studiens teorigrunnlag: faktorer av betydning for teamprestasjon i entreprenørbransjen

Som det fremkommer av modellen, har trekk ved entreprenørbransjen stor betydning for teamarbeid. Dette synliggjøres i modellen gjennom en ramme. Trekkene som fremheves i rammen, altså prosjektteam, prosjekters begrensede varighet, tverrfaglighet, tidsfrister for leveranse, sikkerhet på byggeplassen, og utskifting av teamdeltakere, tilsier at entreprenørbransjen er preget av kompleksitet, usikkerhet og uforutsigbarhet. Gjennom teorien har vi videre identifisert en rekke faktorer som henger sammen og som kan bidra til teamprestasjon i entreprenørbransjen. Vi har derfor valgt å illustrere dette ved å ha piler mellom alle boksene.

Tett kommunikasjon er sentralt for prosjektteam i entreprenørbransjen. Mer konkret innebærer dette informasjonsutveksling i form av mange og hyppige kontaktpunkter mellom teammedlemmene. I tillegg er ansikt-til-ansikt-kommunikasjonen fordelaktig for utveksling av rikere informasjon der ikke-verbale uttrykk kommer lettere til uttrykk.

Tett kommunikasjon er videre avgjørende for at det kan utvikles delte mentale modeller i prosjektteamet, både i form av oppgave- og teamrelaterte delte mentale modeller. I hvilken grad teammedlemmene har delte mentale modeller, vil igjen påvirke hvordan de kommuniserer sammen, da de kan basere koordinering og samhandling på gjensidig felles forståelse. Tett kommunikasjon er også avgjørende for å utvikle psykologisk trygghet i prosjektteam. I den sammenheng er det viktig med uformell kommunikasjon slik at teammedlemmene kan utvikle relasjoner. Et team preget av psykologisk trygghet vil igjen ha innvirkning på hvordan teammedlemmene kommuniserer med hverandre, blant annet ved at de er komfortable med å delta i diskusjoner og dele informasjon.

Gjennom teorien ser vi at prosjektoppstart har betydning for teamprestasjon, forstått som interne prosesser. Dette fordi oppstartsfasen vil innvirke på utviklingen av delte mentale modeller og psykologisk trygghet i teamet, men også knyttet til hvordan teammedlemmene kommuniserer med hverandre.

3. METODE

Forskningsaktivitet skal frembringe gyldig og troverdig informasjon om virkeligheten (Jacobsen, 2015). Systematikk er et nøkkelord i denne sammenheng, og vil mer konkret dreie seg om strategi for innsamling og behandling av data, samt presentasjon av funn. Det er denne strategien som er *metoden*. I det følgende kapitlet skal vi redegjøre for våre metodiske valg i denne studien for å best mulig belyse oppgavens forskningsspørsmål, “*hvilke faktorer oppleves å ligge til grunn for teamprestasjon i entreprenørbransjen?*”. Vi vil først redegjøre for studiens vitenskapsteoretiske utgangspunkt, før vi videre tar for oss forskningsdesign, datainnsamling, dataanalyse og studiens kvalitet. Avslutningsvis vil vi også presentere noen forskningsetiske betraktninger, samt noen refleksjoner knyttet til metodekritikk.

3.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt

Innen samfunnsvitenskap er det interesse for å undersøke menneskelige aspekter, derav atferd og tenkemåter (Jacobsen, 2015). Denne studien har en fortolkningsbasert tilnærming, der formålet er å få innsikt i hvilke faktorer som oppleves å ligge til grunn for teamprestasjon i entreprenørbransjen. Teamprestasjon er ikke en fysisk enhet, men heller en forståelse av et konstruert fenomen. Vi vil basert på dette kort redegjøre for studiens ontologiske og epistemologiske utgangspunkt, som henholdsvis vil si forståelse av virkeligheten, og hvordan kunnskap tilegnes (Jacobsen, 2015). Ontologisk innebærer dette at virkeligheten vi forsøker å si noe om er dynamisk og menneskeskapt. Dette impliserer at det finnes flere ulike forståelser av den, fremfor én objektiv og sosial virkelighet (Jacobsen, 2015). På den måten vil fenomener forandre seg, som betyr at kunnskapen studien genererer blir mindre generell og mer avhengig av kontekst, som i vårt tilfelle er entreprenørbransjen. Epistemologisk vil dette si at den kunnskapen som kan tilegnes er delvis og subjektiv, og utvikles gjennom at vi som forskere snakker med mennesker, i dette tilfellet medlemmer i prosjektteamene. Empirien vi fremskaffer gjennom dette må i neste rekke fortolkes av oss, som er i tråd med en hermeneutisk tilnærming da virkeligheten blir konstruert gjennom fortolkninger fra ulike mennesker (Jacobsen, 2015).

Videre vil metode i praksis innebære hvordan forskeren på best mulig måte går frem for å samle inn empiri om verden (Jacobsen, 2015). Med best mulig måte menes det at empirien er troverdig og relevant for forskningsspørsmålene i studien (Jacobsen, 2015). Metoden tvinger forskeren til å gå gjennom ulike faser i undersøkelsesprosessen, og vil i så måte hjelpe med å stille kritiske spørsmål til egen forskningsprosess, slik at forskeren blir i stand til å reflektere

over potensielle svakheter ved undersøkelsen. Det er med andre ord helt vesentlig at det stilles visse krav til systematikk i forskningsprosessen for at resultatene som genereres skal være så gyldige og troverdige som mulig (Jacobsen, 2015).

Kvalitativ og kvantitativ metode er to ulike tenkemåter innenfor samfunnsforskning (Tjora, 2021). Ulike forskningsspørsmål drar i retning av ulike metodevalg, der kvalitativ forskning ofte kjennetegnes av å søke forståelse, mens kvantitativ forskning søker forklaring (Tjora, 2021). Vårt forskningsspørsmål handler om å få en forståelse for hva som oppleves å ligge til grunn for teamprestasjon i entreprenørbransjen, og i denne sammenheng er kvalitativ forskning en relevant tilnærming. Kvalitativ forskning beskrives også som velegnet når et begrep eller et fenomen skal avklares (Jacobsen, 2015), som er tilfellet i denne studien. Forskningsspørsmålet er spesifikt knyttet til entreprenørbransjen, og nettopp sammenhengen mellom individ og kontekst forklarer Jacobsen (2015) at best forstås gjennom en kvalitativ tilnærming. Videre gir slike metoder en nærhet til forskningsobjekter som i sin tur kan gi en mest mulig “riktig” forståelse, ettersom den som undersøkes formidler egne oppfatninger gjennom ord og subjektive meninger (Jacobsen, 2015). Følgelig kan kvalitative metoder sies å være svært relevant i vår undersøkelse. For å få en bredere forståelse og styrke studiens kvalitet, er imidlertid en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ forskning gunstig (Tjora, 2021). Derfor har vi benyttet en SPGR-undersøkelse som et kvantitativt supplement. Hva en slik undersøkelse innebærer kommer vi tilbake til i kapittel 3.4. Vi vil likevel understreke at studien i all hovedsak er av kvalitativ karakter.

3.2 Forskningsdesign

Da masteroppgavens arbeid startet, definerte vi et tema vi ønsket å studere nærmere, og basert på dette inngikk vi et samarbeid med Entreprenørbedriften. I dialog med bedriften spisset vi oppgaven, og det ble klart at vi ønsket å studere teamprestasjon i entreprenørbransjen. Ettersom vi ønsket å etablere en forståelse for fenomenet vi studerer, utviklet vi et forskningsspørsmål av eksplorativ karakter (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016), altså knyttet til hvilke faktorer som oppleves å ligge til grunn for teamprestasjon i entreprenørbransjen.

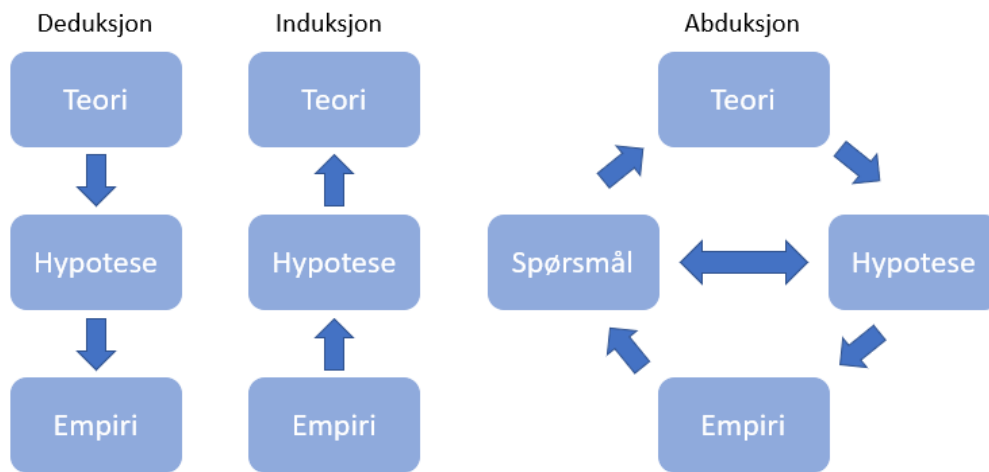
På bakgrunn av dette har vi valgt å benytte casestudie som undersøkelsesdesign. Det finnes ulike definisjoner av hva en case er, men Jacobsen (2015, s. 97) hevder at et likhetstrekk mellom definisjonene er at de fokuserer på at det er “en inngående studie av en eller noen få undersøkelsesenheter”. Undersøkelsesenheter kan befinne seg på ulike nivåer, og i vårt tilfelle

er det snakk om *kollektive enheter* i form av to ulike team som studeres. Teamene er videre studert på et gitt tidspunkt, det vil si i prosjektenes oppstartsfasen. Dette innebærer at studien er en tverrsnittundersøkelse (Jacobsen, 2015).

3.2.1 Induksjon, deduksjon og abduksjon

Ettersom fenomenet vi forsker på i liten grad er noe stabilt eller objektivt, blir det sentralt å utvikle en forståelse av mer dynamisk karakter (Jacobsen, 2015). Dette blir tilfellet når vi studerer menneskelige aspekter som teamarbeid og prestasjon. I denne sammenheng er en induktiv tilnærming sentralt, der forskeren går fra empiri til teori (Jacobsen, 2015). Dette innebærer at funnene som gjøres, mates tilbake til teorien (Bell, Bryman & Harley, 2019). Ideelt sett vil forskeren da studere verden med et åpent sinn og innhente all relevant data, før dette systematiseres.

Induktiv tilnærming knyttes tradisjonelt sett til kvalitativ metode (Jacobsen, 2015). Det er imidlertid ikke mulig å være rent induktiv eller rent deduktiv (Jacobsen, 2015). Vi som forskere vil ikke klare å studere verden helt uten forhåndsantakelser, og derfor har vår forskning også deduktive trekk. Deduksjon omhandler å vurdere hvorvidt antagelser som gjøres, får støtte i empiri. Som nevnt er det heller ikke mulig å bare jobbe deduktivt, ettersom man ikke kun kan forholde seg til teori, da dette ofte stammer fra tidligere observasjoner (Jacobsen, 2015). Bell et al., (2019) understreker i denne sammenheng at det er snakk om tendenser av induktiv og deduktiv tilnærming, heller enn håndfaste retninger. Vi startet med å finne tema for studien og å utvikle forskningsspørsmål, og deretter finne teori vi anså som relevant. Vi erkjente at vi trengte mer kunnskap om bedriftens interne prosesser, og hadde derfor en samtale med en av våre kontaktpersoner i Entreprenørbedriften om dette. Dette ga oss større innsikt og retning for hvilken teori vi burde sette oss mer inn i. Etter å ha lest oss opp på teori, ble intervjuene gjennomført. Da så vi nye fokusområder, og dermed la vi bort noe av teorien vi trodde var relevant, og la til andre deler. I tillegg ble forskningsspørsmålet endret flere ganger etter hvert som arbeidet pågikk. Bell et al., (2019) understreker at den induktive og deduktive prosessen ofte beveger seg over i hverandre, og det kan sies å være tilfellet her.



Figur 2: Deduktiv, induktiv og abduktiv tilnærming (Jacobsen, 2015)

Vi anser forskningen som en pågående prosess der vi kontinuerlig har vekslet mellom å innhente teori og empiri. Dette omtaler Jacobsen (2015) som abduksjon, illustrert i figur 2. Abduksjon er en pragmatisk tilnærming som innebærer å lete etter sannsynlige beskrivelser og forklaringer, der verken teori eller empiri har forrang. Utgangspunktet for vår forskningsprosess er likevel induktivt, ved at vi starter med empiri, og forsøker å etablere teori.

Jacobsen (2015) beskriver at ved en pragmatisk, abduktiv tilnærming, er det fornuftig å vurdere datainnsamlingen ut fra hvor åpen eller lukket den er. Vi kan anse datainnsamlingen vår som nokså åpen. Den har likevel også trekk av å være lukket, ettersom vi på forhånd av intervjuene hadde utviklet en intervjuguide som la føringer for hvilken empiri vi samlet inn. Med hensyn til SPGR-undersøkelsen er denne datainnhenting av lukket karakter, ettersom spørsmålene som besvares er forhåndsbestemte (Jacobsen, 2015).

3.3 Datainnsamlingsmetode: dybdeintervju

3.3.1 Studiens utvalg

Formålet med en kvalitativ studie er å utvikle forståelse for fenomenet som undersøkes, noe som tilsier at det er vesentlig å velge ut informanter som innehar kunnskap om nettopp dette fenomenet (Gripsrud et al., 2016). Siden forskningsspørsmålet i denne studien tar sikte på å undersøke teamprestasjon i entreprenørbransjen, og vi har Entreprenørbedriften som bestemt casebedrift, har teamdeltakere her vært et naturlig og relevant inkluderingskriterium for utvalget.

Vi har intervjuet totalt ni teamdeltakere, fordelt på to ulike funksjonærteam i Entreprenørbedriften. Vi valgte å begrense antall team til to på grunnlag av at vi ønsket å samle inn dybdeinformasjon om teamprestasjon i entreprenørbransjen. Videre ønsket vi at disse to prosjektteamene skulle være i omtrent samme fase av prosjektiden, og i tillegg ha gjennomgått samme oppstartshjelp. Grunnen til dette er at vi ønsket at informantene skulle ha nokså like forutsetninger for å reflektere rundt samme tema. I tillegg innehar funksjonærteamene variasjon i roller og stillinger, noe vi anså som en god mulighet til å kunne innhente ulike perspektiver og holdninger knyttet til teamprestasjon i entreprenørbransjen. Derfor har utvelgelse av team og tilhørende informanter til denne studien skjedd i dialog med Entreprenørbedriften, som må anses å ha best kjennskap til prosjekter som imøtekommer disse ønskene. Vi ble satt i kontakt med to prosjektledere på hvert sitt funksjonærteam, som igjen fant aktuelle medlemmer fra sine team for å delta i studien. Som nevnt ser vi dette som en fordel da bedriften og prosjektlederne selv har best kjennskap til sine prosjekter. Imidlertid er vi klar over at dette kan ha mulige svakheter for studien, da en slik utvelgelse potensielt sett kan være basert på ønsket om å fremstille teamet i et godt lys. Mer konkret kan bedriftens valg av prosjekter og teamdeltakere påvirke studien i en bestemt og ønsket retning.

Uavhengig av dette, vil det i en forskningsprosess være sentralt å reflektere over hensiktsmessig utvalgsstørrelse for å unngå u håndterbare, store datamengder (Jacobsen, 2015). Jacobsen (2015) trekker frem at forskeren ikke vil trenge flere informanter når metningspunktet nås. Dette vil i praksis innebære det tidspunkt der kunnskapen som innhentes i et nytt intervju ikke tilfører undersøkelsen noe nytt. I utgangspunktet skulle vi intervjuer syv informanter, hvorav fire fra det ene teamet og tre fra det andre. Etter syv gjennomførte intervjuer dukket det fortsatt opp ny informasjon. Vi kontaktet derfor prosjektlederne på ny med et ønske om å intervjuer flere teamdeltakere, særlig i teamet der vi på dette tidspunktet hadde færrest informanter. Dette resulterte i at vi intervjuet to nye informanter fra dette teamet, og etter ni gjennomførte intervjuer gjentok den siste informanten i stor grad informasjon vi hadde fått i de tidligere intervjuene. Derfor anså vi det ikke som nødvendig med ytterligere intervjuer. Ni informanter er innenfor Tjora (2021) sin anbefaling, som mener at en empirisk masteroppgave typisk trenger mellom 8 og 15 intervjuer. I tillegg vurderer vi dette som en effektiv utvalgsstørrelse basert på at vi har fått samlet inn detaljert informasjon, som vi etter vår oppfatning har klart å håndtere og analysere på en fornuftig måte.

3.3.2 Intervju

Dybdeintervju

Dybdeintervju er en egnet metode når få enheter undersøkes (Jacobsen, 2015), noe som er tilfellet for vår studie. Videre er dybdeintervju særlig egnet når det er ønskelig at informantene skal reflektere over egne meninger og holdninger knyttet til det spesifikke tema for forskningen (Tjora, 2021). Formålet med denne studien har vært å få innsikt i informantenes opplevelser og erfaringer knyttet til teamprestasjon i entreprenørbransjen. Det å studere mennesker er noe annet enn å studere fysiske fenomen, ettersom sosiale, samfunnskapte systemer er konstruerte fenomener i en kontinuerlig utvikling (Jacobsen, 2015). Relatert til vårt forskningsspørsmål, innebærer dette at å studere det abstrakte fenomenet “prestasjon” og hvorvidt individene presterer vil være vanskelig å definere objektivt. Dette er i tråd med et fenomenologisk perspektiv der vi som forskere ønsket at informantene skulle sette ord på egne forståelser og opplevelser, relatert til det avgrensede fenomenet teamprestasjon (Tjora, 2021). Gjennom dette ønsket vi å studere nyanser i informantenes opplevelser og erfaringer. Det vil imidlertid være sentralt å være klar over at empirien som er fremskaffet her utelukkende vil være knyttet til informantenes subjektivitet (Tjora, 2021). Dette vil igjen føre til at vi som forskere spiller en sentral rolle i arbeidet med å fortolke empirien (Jacobsen, 2015).

Intervjuguide

Et kvalitativt dybdeintervju er relativt åpent, men kan ha varierende grad av strukturering (Jacobsen, 2015). Jacobsen (2015) hevder at stor grad av prestrukturering vil lukke datainnsamlingen, og være imot den kvalitative metodens ideal. På den andre siden kan en lav strukturingsgrad medføre komplekse data som vil være ressurskrevende å analysere (Jacobsen, 2015). Tatt dette i betraktning vil de fleste kvalitative intervjuene ha en form for strukturering mellom disse ytterpunktene, og i den sammenheng vil det være hensiktsmessig å bruke en intervjuguide (Tjora, 2021). I vår studie utarbeidet vi en semistrukturert intervjuguide. Kvale (2001, s. 21) beskriver et semistrukturert forskningsintervju som “et intervju som har som mål å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden, med henblikk på fortolkning av de beskrevne fenomenene”. Denne definisjonen kan relateres til en hermeneutisk og fenomenologisk tilnærming, der den intervjuedes livsverden kan knyttes til fenomenologi, og fortolkning av de beskrevne fenomenene kan knyttes til hermeneutikk. Dette er vitenskapelige perspektiver som tradisjonelt sett kan knyttes til kvalitativ forskning.

Intervjuguiden besto av noen forhåndsbestemte spørsmål relatert til avgrensede tema. I vårt tilfelle ønsket vi en åpen og fri samtale rundt temaene roller, teamprestasjon, kommunikasjon og felles forståelse, samt tillit (se vedlegg 1). Hvorvidt alle spørsmålene til hvert tema stilles og i hvilken rekkefølge er ikke så vesentlig, og vil i stor grad avhenge av responsen fra informantene (Bell et al., 2019). På denne måten er en semistrukturert intervjuguide fleksibel og åpner opp for digresjoner fra informantene (Tjora, 2021). Dette opplevde vi allerede under det første intervjuet, da informanten snakket om momenter som vi ikke hadde inkludert i intervjuguiden. Basert på at mye av dette var viktige forhold for vedkommende ble de også relevante for studien vår. Som konsekvens av dette, ble intervjuguiden fortløpende justert med utgangspunkt i foregående intervjuer. Vi opplevde at intervjuguiden var til god hjelp under intervjuene for å holde en viss struktur, men samtidig ble mye av samtalen under intervjuene styrt av informantenes informasjon og refleksjoner.

Intervjuets oppbygging

Intervjuet delte vi inn i tre faser, nærmere bestemt oppvarming, refleksjon og avrundning. Å inkludere en oppvarmingsfase var et bevisst valg da mye av intervjuets kvalitet vil avhenge av tilliten som etableres mellom forsker og informant (Tjora, 2021), og således blir det viktig med en rolig og god start. I forkant av intervjuene ble det sendt ut en samtykkeerklæring til informantene (se vedlegg 4), der vi beskrev detaljer rundt selve intervjuet, slik at informantene skulle bli trygge på hensikten med intervjuet og prosessen for øvrig. Dette, i tillegg til oppvarmingen og den innledende samtalen under selve intervjuene, anså vi som svært viktig for å skape en avslappende og komfortabel intervjusituasjon (Tjora, 2021). Vi presenterte oss selv, snakket om formålet med studien, og ba i tillegg informantene fortelle litt om seg selv. Vi gjorde det også klart at informantene om ønskelig måtte bruke god tid på å svare, og gjerne komme med spørsmål underveis dersom noe ble oppfattet som uklart. I tillegg presiserte vi at vi ikke var ute etter noen fasitsvar i denne studien, men at vi heller var interessert i den enkelte informants perspektiver og meninger.

Etter denne innledende fasen gikk vi over til kjernen av intervjuet, der informantene i større grad reflekterte og gikk i dybden på ulike deler av forskningstemaet (Tjora, 2021). Her varierte det hvor lenge og hvor fritt de ulike informantene pratet, men for samtlige informanter forsøkte vi å stille oppfølgingsspørsmål og be om konkrete eksempler på ulike refleksjoner. Det må imidlertid nevnes at vi ventet i det lengste med å bryte inn, og aksepterte at det ble stille i perioder for å la informanten få rom til å tenke. Videre valgte vi bevisst å legge inn god tid for

avslutning av intervjuet, der vi spurte informantene om de ønsket å legge til noe mer om det vi hadde snakket om, eller fortelle om noe nytt de hadde kommet på. Ifølge Jacobsen (2015) er dette sentralt da det ofte fungerer som en slags sikkerhetsventil for å fange opp refleksjoner fra informantene som vi ikke direkte har kommet inn på under selve intervjuet. Vår opplevelse var at flere av informantene kom med interessante refleksjoner under denne avsluttende fasen av intervjuene.

Gjennomføring av intervju

Grunnet covid-19-situasjonen ble samtlige intervjuer gjennomført digitalt. Vi brukte Microsoft Teams, og intervjuene hadde en tidsramme på om lag 60 minutter. Konteksten for gjennomføring av intervjuene var noe vi tidlig avklarte med informantene, og vi sendte møteinnkallinger i god tid før intervjuene. Jacobsen (2015) poengterer at den teknologiske utviklingen har bidratt til å viske ut skillet mellom fysiske ansikt-til-ansikt-intervjuer og digitale intervjuformer. Til tross for dette er vi klar over at digitale intervju kan ha noen negative effekter. Først og fremst blir vi mer sårbare for at tekniske utfordringer kan prege intervjuene (Bell et al., 2019). Eksempelvis opplevde vi at en av informantene ikke fikk kameraet til å virke, noe som resulterte i at intervjuet ble gjennomført med kun lyd. Dette gjorde det krevende for oss å intervjuer da vi mistet mulighet til å fange opp elementer som ansiktsuttrykk og kroppsspråk. Vi anser dette som en klar svakhet da mye av fokuset i starten av dette intervjuet ble nettopp det tekniske, på bekostning av å bruke god tid på en uformell oppstartssamtale.

Når det er sagt, opplevde vi at de fleste intervjuene hadde god flyt. Samtalene med informantene foregikk med god forbindelse og uten forstyrrelser, noe vi anså som avgjørende for å kunne fokusere på det informanten sa. En klar fordel med digitale intervjuer er stor grad av fleksibilitet og effektivitet, da intervjuene i praksis kan gjennomføres hvor som helst (Bell et al., 2019). Intervjuer via Teams muliggjorde også å ha intervjuer relativt tett. Bell et al. (2019) poengterer også at det for noen informanter vil være mer komfortabelt å snakke bak en skjerm, og således kan de være mer villige til å stille opp. Etter drøyt ett år med covid-19-restriksjoner har det i tillegg blitt vanlig å bruke digitale plattformer i arbeidshverdagen, og på den måten er det en relativt kjent kontekst for informantene.

Ved gjennomføring av dybdeintervjuer er det sentralt å være klar over potensielle konteksteffekter, som vil si at forhold på stedet der intervjuet foretas kan påvirke resultatene vi

får (Jacobsen, 2015). I vår studie gjennomførte samtlige informanter intervjuene på sin arbeidsplass, nærmere bestemt på cellekontor på byggeplassen. Her satt informantene alene under intervjuene. Dette anser vi som svært viktig for å skape en komfortabel situasjon der informantene ikke påvirkes av andres tilstedeværelse, og følgelig at de svarene vi får i størst mulig grad reflekterer informantenes reelle synspunkter knyttet til teamprestasjon i entreprenørbransjen. Kontor på arbeidsplassen er en kjent og såkalt naturlig kontekst for informantene, noe Jacobsen (2015) hevder er sentralt for å unngå kunstige svar. Dette samsvarer med Tjora (2021) som poengterer at trygge omgivelser er viktig for at informantene skal føle seg komfortable med å reflektere over bestemte tema.

Vår opptreden

I intervjuprosessen har vi vært to intervjuere. Dette er ifølge Tjora (2021) fordelaktig dersom intervjuerne har liten erfaring med å gjennomføre dybdeintervjuer - noe som må anses å være tilfellet i vår studie. En klar fordel med å være to intervjuere var at vi kunne ha noe forskjellige ansvarsområder under intervjuene. Vi ble enige om at en av oss skulle stille spørsmål og holde rede på hvilke deler av intervjuguiden som ble dekket, mens den andre skulle ta korte notater og være oppmerksom på momenter vi kunne tenke oss å høre mer om. Utover dette var vi begge delaktige med å komme med oppfølgingsspørsmål og be informantene om konkrete eksempler på det de fortalte. Etter første intervju opplevde vi at dette var en arbeidsfordeling som fungerte godt, og vi valgte derfor å fortsette med denne for resterende intervjuer. Å være to intervjuere ga oss også en trygghetsfølelse på at den andre kunne steppe inn ved behov, for eksempel være oppmerksom på å stille relevante oppfølgingsspørsmål. I tillegg opplevde vi det som en form for kvalitetssikring med tanke på å redusere mulighetene for å gå glipp av noe vesentlig som informantene sa. Når det gjelder samtalene med informantene fokuserte vi på å smile og nikke bekreftende for å gi signaler til informantene om at vi lyttet til det vedkommende sa. Dette anså vi som sentralt for å opprettholde tilliten til informantene gjennom intervjuene. Jacobsen (2015) poengterer at dette er svært viktig for at informanten skal føle at vi er oppriktig interessert i det han eller hun sier, slik at samtalen ikke stopper opp.

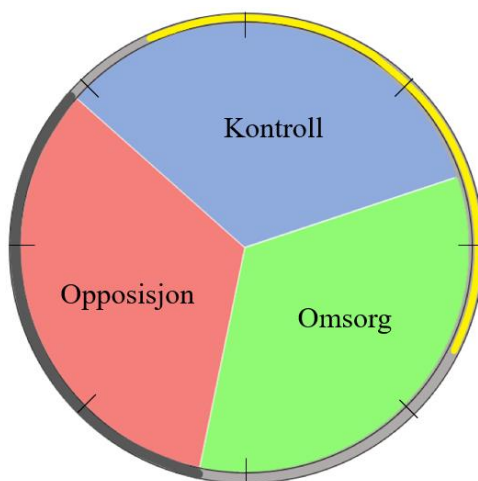
Etter samtykke fra informantene ble det tatt lydopptak av samtlige intervjuer. Dette er en klar fordel ved bruk av kvalitative dybdeintervjuer, da det retter oppmerksomheten mot det informanten sier, slik at fokuset kan være på kommunikasjon og flyt under intervjuet (Tjora, 2021). På denne måten vil vi kunne få et presist og detaljert datagrunnlag. Til tross for dette

valgte vi likevel å ta korte notater underveis i intervjuene for å signalisere til informantene at vi oppfattet det som ble sagt som interessant (Jacobsen, 2015).

3.4. Datainnsamlingsmetode: SPGR

Som et supplement til dybdeintervjuene, ble det benyttet en kvantitativ SPGR-undersøkelse (Systematisere person-gruppe-relasjonen). SPGR er et verktøy som brukes til å kartlegge dynamikken i grupper (Sjøvold, 2014). Undersøkelsen ble sendt på e-post til samtlige informanter i team 1 og team 2, hvor vi fikk svarprosjenter på henholdsvis 75 % og 100 %.

Undersøkelsen består av 24 påstander knyttet til atferd og interaksjon i teamet (se vedlegg 2). Hver påstand vurderes ut fra hvor ofte en hendelse inntreffer, der alternativene er 1) sjelden, 2) noen ganger, og 3) ofte. Alle informantene svarte på de samme påstandene, knyttet til følgende roller i teamet: “meg selv”, “min prosjektleder”, “den ideelle prosjektleder”, “min nærmeste medarbeider i teamet”, samt “den ideelle medarbeider i teamet”. Tre av disse er reelle roller i teamet, og disse ble valgt for å få en forståelse av teamets dynamikk. De resterende to rollene er knyttet opp mot et ideal, og på denne måten vil forskjellen mellom faktiske og ideelle roller tydeliggjøres.



Figur 3: Feltdiagram i en SPGR-undersøkelse (Sjøvold, 2014)

Resultatet av undersøkelsen vises i et feltdiagram bestående av tre ulike deler (se figur 3), der blått felt representerer kontrollatferd, rødt felt representerer opposisjonsatferd, og grønt felt representerer omsorgsatferd. Sjøvold (2019) mener at for at et team skal fungere optimalt, trengs det elementer av både kontroll, omsorg og opposisjon. Resultatene av undersøkelsen fremkommer ved at hver rolle representeres i form av en sirkel i feltdiagrammet. En sirkel i

opposisjonsfeltet representerer en person som utviser motstand og er kritisk, mens en sirkel i omsorgsfeltet knyttes til etablering og vedlikehold av sosiale relasjoner. En sirkel i kontrollfeltet gjenspeiler at personen har fokus på struktur, effektivitet og oppgaveløsning.

Sirklene har videre ulik størrelse, som avhenger av hvor stor plass den enkelte tar i gruppen (Sjøvold, 2014). Dette innebærer at en person som tar stor plass, tilsvarende får en stor sirkel i feltdiagrammet. Dette vil også fremkomme i en tabell bestående av X-, Y- og Z-verdier, der Z-verdien representerer størrelsen på sirkelen. Det understrekes at datamaterialet fra SPGR-undersøkelsen i all hovedsak vil benyttes til å underbygge empirien fra intervjuene knyttet til informantenes roller og dynamikk.

3.5 Dataanalyse

3.5.1 Analyse av dybdeintervjuer

For å få bedre oversikt over den muntlige informasjonen vi innhentet gjennom intervjuene, ønsket vi å gjøre dem skriftlige ved å transkribere dem. Dette er helt vesentlig for å kunne gjennomføre analysen i ettertid. Intervjuene ble transkribert etter hvert som vi gjennomførte dem, for å ikke glemme detaljer som ikke fremkommer på opptak (Askheim & Grennes, 2008). Vi valgte å transkribere relativt detaljert. På denne måten fikk vi med mer informasjon, for eksempel når informantene lo, var usikre, eller lette etter de riktige ordene. Som Tjora (2021) påpeker, kan dette være gunstig ettersom slik informasjon kan få betydning for analysen. Det må imidlertid påpekes at de transkriberte tekstene ikke forteller om informantenes kroppsspråk og tonefall, som kan vanskeliggjøre analysen i ettertid. Disse utfordringene har vi forsøkt å løse underveis ved å skrive en annotering etter hvert intervju om hvordan informanten fremtrer, stemningen under intervjuet, samt stikkord for hva informanten særlig vektlegger under intervjuet. Dette er ifølge Jacobsen (2015) en viktig del av analysen for å håndtere datamaterialet. Etter vår oppfatning har dette vært til stor hjelp for å huske informantene og de ulike intervjusituasjonene.

Etter å ha transkribert intervjuene, gikk vi i gang med å analysere datamaterialet. Kunnskap utvikles ved fortolkning, og forskere må sette empirien i en større forståelsesramme. Dette foregår gjennom en hermeneutisk spiral, der teksten vi sitter igjen med etter gjennomførte intervjuer brytes ned til mindre deler, før de knyttes sammen igjen (Jacobsen, 2015). På denne

måten ser vi intervjuenes enkeltdeler i lys av helheten, og videre helheten i lys av delene. Dette vil være viktig for å kunne belyse studiens forskningsspørsmål, da vi på denne måten ser sammenhenger i datamaterialet vi har samlet inn.

Målet med analysen er at andre enn forskerne skal kunne øke sin kunnskap om temaet, uten å måtte gå gjennom all data (Tjora, 2021). Vi valgte å redusere den noe uoversiktlige informasjonen gjennom å kode i et Excel-skjema, ved å kategorisere teksten i mindre grupper av data. Fordelen med dette er at vi er kjent med programvaren fra før, og følgelig kunne kode nokså effektivt og samtidig ha en oversiktlig struktur. Vi satte navn på de ulike kategoriene i kolonner, og la sitater fra informantene under hver enkelt kategori. Som et supplement til dette fargekodet vi de ulike kategoriene. Dette innebar at sitater som overlappet i flere kategorier kunne fargekodes, og dermed så vi sammenhenger på tvers av kategoriene bedre. I første omgang kategoriserte vi ut fra temaene vi hadde etablert i intervjuguiden, slik at de sprang direkte ut fra intervjuene. Dette kalles for åpen koding (Jacobsen, 2015). Vi forsøkte å ha en åpen og induktiv tilnærming til det informantene sa, og dette gav oss nye perspektiv på temaene. For eksempel brukte flere av informantene begrepet “stor takhøyde” for å beskrive miljøet i teamet, og da ble dette en kategori. Tjora (2021) forklarer at det å bruke informantenes utsagn som koder, er virkningsfullt for at forskeren skal huske intervjuet.

Etter hvert gikk vi over til aksial koding (Jacobsen, 2015), der vi som forskere etablerte nye kategorier eller endret på de eksisterende ved å sette sammen noen kategorier. For eksempel kunne flere sitater fra informantene relateres til involvering, og da ble dette brukt som kategori. I forlengelsen av dette, ble det også benyttet selektiv koding, som i korte trekk kombinerer kategorier og tidligere forskning (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010). For eksempel etablerte vi koden “psykologisk trygghet”, da vi så at flere av kategoriene kunne knyttes til nettopp dette. Dette innebærer at vi brukte en kombinasjon av induktiv og deduktiv tenkning, altså en abduktiv tilnærming, der kodene også tar et steg inn i teoriene. Ved å kode og analysere dataene på denne måten kunne vi bedre se sammenhenger og trekke paralleller mellom de ulike informantenes budskap. På den andre siden innebærer dette at vi legger føringer for hva vi anser som viktigst. Vi forsøkte derfor å være oppmerksomme på å ha et nøytralt perspektiv mens vi kodet, slik at det er informantenes perspektiv som kommer til uttrykk, og ikke våre som forskere.

3.5.2 Analyse av SPGR-undersøkelse

Datamaterialet fra den kvantitative SPGR-undersøkelsen ble analysert ved at feltdiagrammet ble tolket. Dette er en form for kvalitativ tilnærming, ettersom vi forsøker å skape mening ut fra diagrammet. Det er ulike data som kan trekkes ut fra et SPGR-diagram, men vi har hovedsakelig vurdert i hvilket felt av diagrammet informantene mener at de ulike rollene befinner seg, samt hvor store Z-verdier de ulike rollene har, da dette sier noe om hvor stor plass hver enkelt rolle tar i teamet. Vi har også vurdert de hvite, stiplede sirklene i diagrammet, ettersom disse kan si noe om informantenes mentale modeller (Sjøvold, 2014). Stor spredning i disse sirklene indikerer en polarisering blant teamdeltakerne, som kan tyde på at de er uenige og har ulike mål (Sjøvold, 2019).

3.6 Studiens kvalitet

En sentral del av all forskning er å integrere en kritisk refleksjon over studiens kvalitet. Dette er viktig for å vurdere hvorvidt resultatene våre er gyldige og til å stole på (Jacobsen, 2015). Kravet til kvalitet vil på denne måten i stor grad knyttes til forskerens evne til å drøfte forholdet mellom selve forskningen og resultatene av den (Hammersley & Atkinson, 1987, i Jacobsen, 2015). Vi skal derfor i dette delkapittelet redegjøre for forskningsprosjektets kvalitet, og vil i den sammenheng drøfte kvalitetskriteriene reliabilitet, validitet og generaliserbarhet. I tillegg vil vi komme med en refleksjon knyttet til vår rolle som forskere.

3.6.1 Validitet

Validitet er den første indikatoren på forskningskvalitet vi skal reflektere over. Validitet refererer til forskningens gyldighet, og innebærer i korte trekk hvorvidt resultatene av forskningen faktisk er svar på de spørsmål vi stiller (Tjora, 2021).

Som en sentral kilde til høy gyldighet, trekker Tjora (2021) frem viktigheten av at forskning foregår innen rammene av faglighet og med røtter i annen forskning. I dette forskningsprosjektet har vi tatt utgangspunkt i etablert teori og forskning innen området teamprestasjon, blant annet i arbeidet med å utforme forskningsspørsmål, forskningsdesign og ved utforming av intervjuguide. Vår studie er på denne måten forankret i både relevant fagfelt og forskning, hvilket er forhold vi mener høyner studiens gyldighet.

I metodekapittelet har vi gjennomgående beskrevet ulike valg vi har tatt gjennom forskningsprosessen, og forklart hva vi har basert prioriteringene våre på. Blant annet har vi begrunnet utvalg og datainnsamlingsmetode, og vi har i tillegg beskrevet arbeidet med koding og analyse av data. En slik tydeliggjøring av hvordan vi har praktisert forskningen ut fra forskningsspørsmålet er viktig for forskningens gyldighet, ettersom det inviterer leseren til å inneha et kritisk blikk på studiens relevans og posisjon (Tjora, 2021).

Datamaterialets gyldighet vil i stor grad avhenge av studiens kilder (Jacobsen, 2015), som i vårt tilfelle er utvalget av informanter. Følgelig bør vi stille oss kritiske til hvorvidt disse informantene er de riktige kildene for studien, nærmere bestemt hvorfor de er interessante og relevante. I den sammenheng må det understrekes at informantene er førstehåndskilder, som innebærer at de refererer til hendelser eller opplevelser de selv har vært med på (Jacobsen, 2015). I vår studie vil det si at informantene selv er medlemmer av et prosjektteam i Entreprenørbedriften, og i så måte opplever de teamarbeid på nært hold. Det kan også nevnes at samtlige informanter har tidligere erfaringer fra andre prosjektteam. Følgelig har de et egnet grunnlag til å uttale seg om teamprestasjon. Dette vil bidra til å styrke studiens gyldighet (Jacobsen, 2015).

I forlengelsen av dette bør det også vurderes om kildene i studien gir riktig informasjon, noe som i praksis er vanskelig for oss som forskere å kontrollere (Jacobsen, 2015). Teamprestasjon er et relativt lite sensitivt tema, hvilket vi mener har gjort det mindre problematisk for informantene å komme med ærlige refleksjoner. Enkelte kan imidlertid ha opplevd det som utfordrende å være kritisk til sine team. I den sammenheng mener vi også at hensynet til informantenes anonymitet har vært sentralt å formidle. Vi har gjentatte ganger presisert at informantene er anonyme, og de har blitt gjort kjent med hvordan vi i ettertid ville behandle datamaterialet. Dette kan ha gjort informantene mer komfortable med intervjusituasjonen, slik at vi har fått ærlige svar. En del av informantene har i tillegg kommet med spontan og uoppfordret informasjon, og snakket lenge uten at vi brøt inn. Dette er ifølge Jacobsen (2015) informasjon som ofte tillegges større grad av gyldighet, da den ikke er direkte styrt av forskeren. I tillegg besvarte flere av informantene uoppfordret på enkelte av spørsmålene i intervjuguiden, og følgelig trengte vi ikke stille disse direkte. Ut over dette ser vi ingen betydelige konteksteffekter i studien da informantene under intervjuene satt på eget cellekontor uforstyrret av andre kollegaer. Samlet sett er dette forhold som etter vår oppfatning har bidratt

til riktig informasjon fra informantene, som i neste rekke kan tenkes å ha økt studiens gyldighet (Jacobsen, 2015).

Et annet forhold som kan tenkes å ha økt studiens gyldighet, er at vi har gjennomført en komplementær datainnsamlingsmetode til dybdeintervjuene, i form av en SPGR-undersøkelse. Resultatene fra denne kan benyttes til å understøtte funnene som gjøres gjennom dybdeintervjuene. En slik form for metodetriangulering innebærer at empiri innhentes ved bruk av ulike metoder, som gir et bedre grunnlag for å si at resultatene stemmer (Krumsvik, 2014). Muligheten til å vurdere om funn fra ulike datainnsamlingsmetoder stemmer overens, gjør også oss som forskere tryggere på resultatene.

For å heve studiens gyldighet ytterligere kunne det vært relevant å gjennomføre en respondentvalidering, der informantene konfronteres med våre funn. Dette vil ifølge Jacobsen (2015) være verdifullt for studien da vi vil få mulighet til å undersøke hvorvidt informantene kjenner seg igjen i våre resultater. Det ble også vurdert å gjennomføre kvalitative observasjoner av teamene som et supplement til dybdeintervjuene og SPGR-undersøkelsen. Grunnet covid-19-restriksjoner var det ikke mulig for oss å være fysisk til stede på prosjektene. Teamene selv var fysisk samlet på sin arbeidsplass, og hadde derfor ingen digitale møter vi kunne observere. Observasjon av teamene kunne ha bidratt med å nyansere våre funn knyttet til hvilke faktorer som oppleves å ligge til grunn for teamprestasjon i entreprenørbransjen.

3.6.2 Reliabilitet

Reliabilitet er et kvalitetskriterium som innebærer pålitelighet og troverdighet, hvilket vil si at undersøkelsen er til å stole på (Jacobsen, 2015). For å oppnå dette må forskningsprosjektet være gjennomført på en måte som vekker tillit.

Teamarbeid er et område vi begge hadde noe kunnskap om fra før, både gjennom teori og praksis ved studier og arbeidsforhold. Det må likevel poengteres at ingen av oss hadde spesielt god kunnskap om entreprenørbransjen. Det betyr at teamarbeid innen entreprenørbransjen er et område vi hadde relativt liten kjennskap til, noe som vil si at vi ikke har vært preget av betydelige forutinntattheter i denne forskningsprosessen. For mange forutinntatte oppfatninger kan ifølge Tjora (2021) svekke studiens pålitelighet. Dette tilsier at vi har hatt en åpen innstilling til hele prosessen, der vi har vært innstilt på å tilpasse vår forståelse av teamarbeid

til den spesifikke konteksten, altså entreprenørbransjen. Videre har vi ikke hatt noen klare tanker om hvilke funn vi ville finne. Dette anser vi har bidratt til å styrke studiens reliabilitet.

Informantenes samtykke til å ta lydopptak under intervjuene er et forhold vi anser som betydningsfullt for studiens reliabilitet. Mer konkret har dette medført at vi har transkribert og gjengitt informantene presist, og datamaterialet vil på denne måten være mer troverdig. Dette samsvarer med Tjora (2021) som påpeker at bruk av lydopptak ved dybdeintervjuer vil styrke studiens pålitelighet gjennom muligheten for å vise til direkte sitater og dialoger. Når det er sagt, så kunne forskningens reliabilitet blitt høynet ytterligere dersom vi hadde fått informantene til å lese gjennom og godkjenne transkriberingen fra intervjuene.

I tillegg er vi klar over at vi mer eller mindre ubevisst kan ha påvirket kodingen og arbeidet med empiri og analyse. Ved vurdering av studiens reliabilitet er det vesentlig å drøfte hvorvidt trekk ved selve undersøkelsen kan ha påvirket resultatene (Jacobsen, 2015). Eksempelvis vil plassering av enheter i bestemte kategorier være preget av forskerens subjektive vurderinger og skjønn (Jacobsen, 2015). Tatt dette i betraktning har vi begge vært delaktige i denne prosessen, med sikte på å være kritiske til hverandres innspill samt oppnå størst mulig samsvar i kategoriseringen. Dette vil ifølge Jacobsen (2015) styrke studiens pålitelighet.

Ved bruk av dybdeintervjuer er det også relevant å reflektere over potensielle intervjuereffekter, som innebærer at informanten i større eller mindre grad blir påvirket av intervjueren (Jacobsen, 2015). Vi har gjennom intervjuene forsøkt å unngå ledende spørsmål, og har derfor vært bevisst på å formulere intervjuguiden så nøytralt som mulig. Til tross for dette opplevde vi at enkelte av oppfølgingsspørsmålene ble formulert på en mer ledende måte basert på den informasjonen vi hadde fått i tidligere intervjuer. Selv om vi reflekterte kritisk over dette, er det et forhold som til en viss grad kan tenkes å svekke studiens pålitelighet. Utover dette har flere av informantene vært ærlige ved å påpeke sider ved teamarbeidet de opplever som krevende. At informantene på denne måten snakker om både positive og utfordrende sider ved teamarbeidet vitner om at de er komfortable med intervjusituasjonen, og således tør å komme med ærlige refleksjoner. Dette kan tenkes å øke studiens reliabilitet.

Når det gjelder SPGR-undersøkelsen bør det nevnes at enkelte av informantene ikke besvarte spørsmål knyttet til alle rollene de ble bedt om å svare på. Hvorvidt dette var bevisst eller

ubevisst vet vi ikke, men det bør likevel påpekes at dette kan ha påvirket resultatene, og dermed kan ha svekket studiens reliabilitet.

3.6.3 Generaliserbarhet

Den tredje indikatoren på forskningens kvalitet er generaliserbarhet. Generaliserbarheten sier noe om hvor relevant forskningen er utover de undersøkte enhetene (Tjora, 2021). Relatert til denne studien kan dette knyttes til hvorvidt forskning på teamene vi undersøker også er relevant i andre sammenhenger. Ulike forfattere har over tid diskutert i hvilken grad generalisering innen kvalitativ forskning er et mål (Tjora, 2021). Jacobsen (2015) mener imidlertid at kvalitativ forskning kan bidra til teoretisk generalisering, for eksempel ved å avdekke fenomener.

Hensikten med vår oppgave har først og fremst vært å undersøke entreprenørbransjen og få en forståelse for teamprestasjon innen denne konteksten. Som tidligere påpekt har entreprenørbransjen mange særegne trekk, som at teamene byttes ut etter hvert som prosjekter fullføres, samt et stort press på å holde kostnader nede og å nå de satte tidsfristene. Konteksten er svært sentral i vår forskning, og prosjektene vi har sett på er bare to av mange prosjekt som til enhver tid pågår i den aktuelle bedriften. Det kan derfor tenkes at våre funn kan generaliseres til andre prosjektteam i bedriften. Den aktuelle bedriften jobber i tillegg under nokså like rammevilkår som andre bedrifter i entreprenørbransjen, og følgelig kan det være relevant å generalisere våre funn til andre funksjonærteam i entreprenørbransjen. Det kan også tenkes at visse aspekter i studien vår kan gjelde i andre bransjer med likhetstrekk til denne konteksten, men formålet med forskningen er først og fremst ikke å generalisere til andre bransjer.

Utvalget vårt er det Gobo (2009, i Jacobsen, 2015) kaller et typisk utvalg, i den forstand at det vil ligne tilsvarende team i bedriften. Et slikt utvalg øker altså sannsynligheten for at teamene er representative for andre deler av bedriften. Ettersom vi opplevde å få gjentakende informasjon under siste intervju, er det mer sannsynlig at det er mulig å generalisere til andre enheter, da dette tyder på at informasjonen vi har fått i større eller mindre grad gjelder for flere (Jacobsen, 2015). Til tross for at vi etter vår oppfatning fikk gjentakende informasjon i det enkelte team, var de to teamene noe ulike når det gjelder hvordan de vurderer egne teamprosesser. Derfor kunne det vært interessant å forske på flere team, for å få en bredere innsikt i teamenes oppfatning av eget teamarbeid.

3.6.4 Forskerens rolle

I tillegg til reliabilitet, validitet og generaliserbarhet, nevner Tjora (2021) også refleksivitet og transparens som indikatorer på kvalitet. Disse begrepene kan knyttes til forskerens rolle. Refleksivitet handler om at forskeren må evne å vurdere sitt eget forskningsarbeid og erkjenne at forskningen kan påvirkes av interesser og kunnskap. Transparens knyttes til at forskeren må gi innsyn i forskningens detaljer. Ved å reflektere over vår rolle som forskere og vise transparens, styrkes igjen validiteten (Thagaard, 2013).

Tjora (2021) understreker at det er en tett kobling mellom forskeren og forskningen. Forskeren har nødvendigvis en forhåndsoppfatning av fenomenet som studeres, formet av egen bakgrunn og erfaringer. Dette vil kunne legge føringer for mange elementer av forskningen relatert til både tema, valg av teorier og metode, samt analysen. I tråd med en hermeneutisk tilnærming vil imidlertid ikke en fullstendig nøytral innfallsvinkel kunne eksistere (Tjora, 2021). Jacobsen (2015) understreker at allerede i valg av forskningsspørsmål blir forskeren påvirket av egne verdier. Derfor var det viktig for oss å være bevisste på vår påvirkning på forskningsprosessen. Som nevnt under reliabilitet har vi kjennskap til teamarbeid, og dette kan ha påvirket oss til å velge nettopp team som utgangspunkt for masteroppgaven. Ettersom vi innhentet en del informasjon om både teamarbeid og entreprenørbransjen på forhånd av intervjugjennomføringen, har dette lagt føringer for intervjuguiden og datainnhenting. Dette ble imidlertid oppfattet som nødvendig for å kunne stille gode spørsmål og få nyttige svar.

Vi som forskere har som nevnt en viktig rolle med å fortolke informantenes budskap. I denne sammenheng er refleksivitet sentralt (Tjora, 2021). Vi erkjenner at vi tidlig i intervjuprosessen fikk inntrykk av teamene og hvordan de jobbet sammen. Dette kan ha påvirket den videre forskningsprosessen ved at vi gjorde oss erfaringer som la føringer for videre tolkning. Til tross for at det i dag er få som mener at forskning skal være verdifritt (Jacobsen, 2015), har vi i den grad det lar seg gjøre likevel forsøkt å ha et nøytralt perspektiv og ta informantenes ord for det de er, uten å legge egne tolkninger og betydninger i dem. Når det gjelder analysen baserer vi oss på utsagn fra informantene. Det må imidlertid påpekes at det er en risiko for at vi kan ha misforstått informantene, og at informantene også kan ha misforstått spørsmål fra oss. I de tilfeller der vi er usikre på om vi har forstått informantene riktig har vi bedt om en utdypning. Vi har også vært nøye med å be informantene forklare ord selv, for eksempel hva de legger i begrepet "teamprestasjon", fremfor at vi definerer det for dem. Tjora (2021) understreker at det

er viktig å ikke legge ord i munnen på informantene, og på denne måten har vi i større grad fått informantenes egne oppfatninger. Slike begrepsavklaringer har også bidratt til å redusere sannsynligheten for misforståelser.

Ettersom undersøkelser ikke er nøytrale, blir det desto viktigere med åpenhet. Derfor forklarer vi i metodekapittelet hvordan vi har arbeidet med oppgaven, og på denne måten forsøker vi å være transparente og åpne rundt vår forskning. Refleksiviteten har blitt bedret ytterligere gjennom dialog med vår veileder, som kjenner til våre metoder og teorier (Tjora, 2021).

3.7 Etiske betraktninger

Enhver forsker må ha et bevisst forhold til etiske aspekter ved forskningsprosessen for å styrke studiens integritet (Bell et al., 2019). Basert på at relasjonen mellom forsker og informant ikke er symmetrisk, poengterer Tjora (2021) at det for forskere vil være sentralt å reflektere eksplisitt over etiske prinsipper. Vi vil derfor kort redegjøre for noen etiske betraktninger relatert til vårt forskningsprosjekt.

Innen kvalitative metoder kommer forskeren ofte tett på informantene det forskes på (Tjora, 2021). Siden vi i denne studien har benyttet dybdeintervju som datainnsamlingsmetode for å undersøke informantenes holdninger og synspunkter, har anonymisering vært et sentralt forskningsetisk prinsipp i prosessen vår. Tidlig i forskningsprosessen innhentet vi tillatelse til å gjennomføre studien fra Norsk senter for forskningsdata (NSD), og følgelig har informantenes personvern blitt vurdert (se vedlegg 3). I tillegg sendte vi ut et skjema for informert samtykke til de aktuelle informantene (se vedlegg 4). I tråd med Jacobsen (2015) er dette viktig ettersom informantene skal vite om potensielle farer og gevinster ved deltakelsen.

Under mailkorrespondanse med informantene har vi også tydeliggjort at det har vært full anledning til å stille spørsmål om prosjektet dersom noe har vært uklart. Under intervjuene presiserte vi innledningsvis at informanten hadde sin fulle rett til å trekke seg uten noen begrunnelse. Vi gjentok også at deltakelsen er anonym, spurte om tillatelse for lydopptak, samt opplyste om at dette ville bli slettet innen forskningsperiodens slutt. Basert på at informantene har oppgitt informasjon om seg selv, teamet, og arbeidshverdagen ellers, har vi prioritert å gi dem detaljert informasjon om hvordan vi ville behandle datamaterialet i ettertid. Dette gjorde vi for at informantene skulle bli komfortable med intervjusituasjonen, men også for å gjøre

dem trygge på at deres opplysninger ikke ville kunne komme på avveie eller på noen måte spores tilbake til vedkommende.

Ifølge Jacobsen (2015) er det ekstra krevende å ivareta informantenes anonymitet når det brukes små utvalg. På grunnlag av dette har vi valgt å referere til samtlige informanter med betegnelsen “han”, og betegner dem kun ut fra hvilket team de tilhører. I tillegg har vi en lav detaljeringsgrad på data, da vi ikke nevner opplysninger som alder og ansiennitet. Etter vår oppfatning er dette valg som vil gjøre det mer krevende å identifisere enkeltpersoner ut fra data. Hva gjelder prosjektteamene har vi valgt å benevne disse som team 1 og team 2, uten å gi ytterligere informasjon om hvor prosjektene finner sted. Et bevisst valg for å ivareta hensynet til anonymitet har i tillegg vært å anonymisere bedriftens navn. Dette er en beslutning vi fattet i samråd med bedriften selv, da vi konkluderte med at den spesifikke casen ikke ville være avgjørende for forskningsprosjektets resultater. Som allerede påpekt har vi dermed valgt å betegne bedriften som *Entreprenørbedriften*.

3.8 Metodekritikk

Gjennom metodekapittelet har vi forklart studiens fremgangsmåter og begrunnet de ulike valgene vi har tatt. Studien har imidlertid noen begrensninger som vi har trukket frem underveis i kapittelet, som vi her kort vil tydeliggjøre.

Studiens datagrunnlag baserer seg på totalt ni informanter fra to ulike team. Vårt utvalg er altså i det nedre sjiktet av Tjora (2021) sin anbefaling til antall informanter i en empirisk masteroppgave, og kan anses å være noe begrenset. Datamaterialet sier kun noe om nettopp disse informantenes opplevelse av faktorer som ligger til grunn for teamprestasjon i entreprenørbransjen. Et større utvalg av informanter og team kunne gitt oss en bredere innsikt i temaene vi studerer. Ut over dette kan det understrekes at Entreprenørbedriften selv har valgt ut informantene, og vi kan dermed ikke utelukke at disse er valgt ut fra et ønske om å sette bedriften i et godt lys.

Videre er studien en tverrsnittsundersøkelse, som innebærer at datamaterialet er innhentet i det nevnte utvalget på et gitt tidspunkt (Jacobsen, 2015). Teamene har gjennomgått en oppstartsfase, og er i gang med sine respektive byggefaser. Dette innebærer at vi ikke vil kunne vurdere hvorvidt teamdeltakernes opplevelser endrer seg underveis gjennom prosjekttiden.

Det at vi har studert informantenes opplevelser av faktorer knyttet til teamprestasjon er et annet forhold som er utfordrende ved studien, da dette er subjektive opplevelser som vanskelig kan defineres objektivt. Dette fordrer videre at vi som forskere må forstå og tolke informantenes utsagn. Gjennom dette, samt i arbeidet med koding, empirikapittelet og studiens diskusjon, vil vi kunne ha påvirket resultatene av studien. Etter hvert som vi intervjuet teamdeltakere, dannet vi oss videre tidlig inntrykk av teamene og hvordan teamdeltakerne jobbet sammen. Dette kan ha påvirket oss ubevisst til å stille noe mer ledende spørsmål, basert på informasjon vi fikk gjennom tidligere intervjuer. Inntrykkene vi fikk av teamene kan også tenkes å ha påvirket oss gjennom arbeidet med datamaterialet.

4. EMPIRISKE FUNN

I dette kapitlet fremstilles våre empiriske funn, der vi først presenterer de to teamene, samt trekker frem funn knyttet til teamprestasjon og entreprenørbransjen. Ut over dette vil funnene struktureres i kategorier og underkategorier basert på kodingsarbeidet. Hovedkategoriene er “prosjektoppstart og utskiftning av teamdeltakere”, “felles forståelse av oppgaver og teamarbeid”, “familiefølelse og takhøyde for diskusjon”, “roller og ansvarsfordeling” og “prosjektlederens rolle”. Vi vil presisere at funn vil kunne overlappe mellom flere kategorier. Empirien som presenteres er sentral for å belyse forskningsspørsmålet “*hvilke faktorer oppleves å ligge til grunn for teamprestasjon i entreprenørbransjen?*”, og vil følgelig legge grunnlaget for den videre diskusjonen i kapittel 5.

4.1 Presentasjon av teamene

For å gi et inntrykk av teamene vi har studert, velger vi innledningsvis å gi en kort beskrivelse av dem. Det understrekes at det som nevnes her vil utdypes videre gjennom empirikapitlet.

Team 1 har hatt god tid i oppstartsfasen, og informantene mener at dette har bidratt til at teamet har blitt godt etablert før produksjonen starter. Teamet gjennomgikk også en oppstartshjelp som de anser som nyttig, ettersom denne hjalp teamdeltakerne til å lære å kjenne hverandre, samt se hverandres styrker og svakheter. Informantene forklarer at de har en god ansvarsfordeling som er utarbeidet i fellesskap, og er et faglig sterkt team der de fleste teamdeltakerne har lang erfaring i bransjen.

Til forskjell fra team 1, fremkommer det at team 2 har noe ulike meninger knyttet til teamet og teamsamarbeidet. Samtlige informanter i team 2 beskriver at oppstartsfasen og oppstartshjelpen har skjedd forhastet. Enkelte mener at dette har påvirket teamet i negativ forstand, mens andre mener det ikke har preget teamet i for stor grad. Flere teamdeltakere påpeker at teamet har hatt en noe uklar ansvarsfordeling. I teamet er det flere som har nokså kort erfaring i entreprenørbransjen, men det understrekes at de har den faglige kompetansen som er nødvendig for å fullføre prosjektet.

4.2 Entreprenørbransjen er kompleks

Gjennom intervjuene kommer det frem at informantene har et bevisst forhold til bransjen de opererer i. Flere av informantene trekker frem at team i entreprenørbransjen er sammensatt av mange ulike bakgrunner. De omtaler viktigheten av at team i bransjen må se det store og hele bildet, da det er mange fagfelt involvert i prosjektene. Flere av informantene påpeker også at teamene ofte byttes ut, noe som henger sammen med at de produserer prosjektvis. I denne sammenheng sier en informant:

Det er ulike team fra prosjekt til prosjekt. Annethvert år må vi bygge et nytt team, så vi skifter veldig mye hvem vi jobber sammen med, og vi må være tilpasningsdyktige. [...] Jeg tror kanskje det bidrar til at team i denne bransjen kan prestere bra fordi man blir nødt til å tilpasse seg nye personer hele tiden, slik at man blir flinkere på det med å samarbeide med ulike personer med ulike erfaringer, meninger og bakgrunner. (Informant team 1).

Tidspress og leveringsfrister er et annet forhold informantene trekker frem knyttet til entreprenørbransjen. Flere av informantene understreker at det er stor risiko for at prosjekter ikke går som planlagt, og en av dem uttrykker:

Det som kanskje er litt sånn spesielt i entreprenørbransjen er jo at på tross av at vi synes vi planlegger godt, så er det ofte ting som ikke går som planlagt. Kanskje mangler det en leveranse som blir forsinka, eller kanskje har vi en underentreprenør som ikke leverer. Så for å prestere i entreprenørbransjen så må man ha et løsningsorientert team da. (Informant team 1).

Videre poengterer en informant i team 1 at byggetiden er kort og ekstrem, og at det fort kan forekomme forsinkelser og stress. Informanten er åpen om at det i slike situasjoner kan bli gnisninger i teamet, og understreker derfor viktigheten av at teamet jobber proaktivt for å få en god avslutning av prosjektene. Han forteller videre at det er mange endringer og utfordringer i hverdagen, og at det er når noe uforutsett skjer at man vil se om teamet fungerer. Ut over dette forteller flere av informantene at entreprenørbransjen må ha et stort fokus på sikkerhet da det er flere risikofaktorer på en byggeplass, i form av mange folk og mye utstyr.

Oppsummert kommer det frem at informantene opplever entreprenørbransjen som en usikker bransje med betydelig tidspress, der teamdeltakerne må være tilpasningsdyktige ettersom de jevnlig settes sammen i nye team.

4.3 Teamprestasjon er mer enn å levere resultater

Relatert til begrepet teamprestasjon, hevder informanter fra begge team at dette handler om interne teamprosesser, og understreker at prestasjon er noe mer enn å levere resultater. I denne sammenheng trekker informantene frem begreper som kommunikasjon, fellesskap, samhold, åpenhet, og å utnytte sterke og svake sider:

At teamet er trygge på hverandre er viktig for å prestere høyt, at man er sammensveiset... Når man jobber på prosjekt blir teamet din familie nr to - og når man kjenner på det mener jeg man har et team som presterer. Fordi at man er trygg og har det artig i lag, man får lyst å gå på jobb. (Informant team 1).

[...] Så det er like mye det å få til et godt samarbeid som ligger i presterende team, som at man når de målene som er satt på prosjektet, gjennom gruppeavtale og økonomiske mål. Hvis man jobber konkret og alle jobber mot samme mål så tenker jeg at det er et presterende team. (Informant team 2).

Knyttet til teamprestasjon trekker enkelte informanter også frem det å levere resultater og kvalitet på både produksjon, miljø og HMS, men understreker at dette må relateres til teamsamarbeidet. Informantene mener det er lett å kun fokusere på økonomien, men understreker at et team faktisk må klare å samarbeide for å prestere.

Videre vurderer flere teamdeltakere hvorvidt de anser sitt eget team som presterende. I team 1 mener samtlige deltakere at deres team presterer høyt. I team 2 er det imidlertid noe delte meninger knyttet til dette, der en informant uttrykker at teamet presterer “middels plus”, og at de kunne vært flinkere til å utnytte hverandres kunnskap og kapasitet. En annen informant i team 2 sier:

Det forrige prosjektet jeg var på vil jeg si var et bedre team. Det teamet presterte nok bedre enn dette, slik jeg tenker per i dag. (Informant team 2).

På motsatt side sier en annen informant, også fra team 2:

Det [at teamet presterer høyt] vil jeg absolutt si. Jeg føler kanskje at alle jobber mer mot samme mål her, kontra det forrige prosjektet jeg var på. Vi er mer sammensydd her. (Informant team 2).

Informanter fra begge team påpeker imidlertid at prosjektene ikke har kommet så langt i produksjonen enda, og selv om de mener at de presterer per dags dato, gjenstår det ennå å se om de vil prestere på sikt. Flere informanter understreker at oppstartsfasen er helt avgjørende for den videre prestasjonen.

Informantene mener altså at teamprestasjon først og fremst handler om interne teamprosesser, og ikke utelukkende leveranse eller resultater.

4.4 Prosjektoppstart og utskiftning av teamdeltakere

4.4.1 Oppstartsfasen setter teamet

Overordnet er oppstart et tema som engasjerer samtlige informanter. Informantene snakker lenge om sine tidligere erfaringer med oppstart på ulike prosjekter, og kommer inn på at denne fasen er svært viktig med tanke på hvordan prosjektarbeidet vil utvikle seg. I denne sammenheng opplever informanter fra begge team at den eksterne oppstartshjelpen de får fra bedriften er svært verdifull når nye team settes sammen. En av informantene hevder at oppstartshjelpen er med på å “sette teamet”, og påpeker i tillegg at oppstartshjelpen er med på å tydeliggjøre teamets oppgaver og mål, samt senke terskelen for å si ifra og bli bedre kjent. Han sammenlikner med et tidligere prosjekt uten slik oppstartshjelp, og sier han tør å påstå at det forrige teamet antakelig ville ha prestert bedre dersom det hadde gjennomgått et liknende oppstartsopplegg.

Til tross for at informanter i begge team opplever oppstartsfasen og -hjelpen som sentral for teamarbeid i entreprenørbransjen, har informantene i de to teamene noe ulike oppfatninger av hvordan dette har foregått i sine respektive prosjekter. Samtlige informanter i team 1 forteller om god tid i oppstartsfasen, og en av dem sier:

Det er en fordel at vi har god tid før oppstart av produksjon, sånn at vi klarer å kna teamet litt. [...] På dette prosjektet har vi hatt god tid, alle har vært til stede og vi har tygget oss gjennom hver enkelt rutine. (Informant team 1).

Under refleksjon over hvilken betydning god tid i oppstartsfasen har å si for teamprestasjon, sier informanter i team 1 følgende:

Dette prosjektet er ganske spesielt fordi vi har hatt god tid til å bli godt kjent. Det tok lang tid før vi kunne starte produksjon ute på plassen, så vi har kunnet sitte lenge sammen og planlegge. [...] Jo tidligere vi blir kjent, jo tryggere blir vi på hverandre - og desto fortere klarer vi å jobbe godt sammen og stole på hverandre. (Informant team 1).

Å bli kjent tidlig i prosjektet er viktig for å få en god start, og vil være viktig for å bli et godt team, eller prestere bra da. [...] Uten oppstartsmøtet, der vi ble kjent og snakket om både jobb og andre ting, tror jeg ikke vi hadde vært der vi er nå. Så den oppstartsartssamlingen tidlig i prosjektet med hele teamet, det er avgjørende for at resten skal fungere. (Informant team 1).

Informantene i team 2 uttrykker en annen opplevelse av oppstartsfasen, der de erkjenner at oppstart av prosjektet har skjedd litt forhastet. Informantene forteller at de har utformet gruppeavtale for teamarbeidet og gjennomgått oppstartshjelp, men en informant beskriver at dette skjedde litt i "hui og hast". En annen informant betrakter teamets forhastede oppstartsprosess som negativt for teamutviklingen, på den måte at teammedlemmene ikke blir tilstrekkelig kjent med hverandres styrker og svakheter. Flere informanter erkjenner at trekk ved entreprenørbransjen er av betydning for hvorvidt teamet enten har god eller dårlig tid under oppstart. I den sammenheng trekker en informant frem forhold som bestillingstidspunkt fra byggherre og den generelle ordresituasjon i området.

I lys av covid-19-situasjonen reflekterer informanter fra begge team også over viktigheten av å være fysisk til stede sammen under oppstart. En informant mener dette har mye å si for teamarbeidet:

Vi har vært veldig heldige med at vi faktisk har fått være her sammen fysisk helt siden oppstart. Så det har hjulpet veldig... for vi hadde nok ikke klart å bygge opp teamet på samme måte gjennom Teams. (Informant team 1).

Oppsummert kommer det frem at de to teamene har brukt ulik tid på oppstartsfasen. Informantene opplever en forhastet oppstart som negativt for teamarbeidet. Videre mener de at god tid i oppstartsfasen legger grunnlaget for å bli trygge i teamet, både sosialt sett og med tanke på arbeidsoppgaver.

4.4.2 Nye teamdeltakere må få den samme teamfølelsen

I forbindelse med oppstart er det tydelig at informantene har et reflektert forhold til forskjellene mellom det å være med i et team fra starten av, kontra å komme inn underveis i prosjektet. I begge team har samtlige medlemmer vært med fra oppstart, noe de anser som en stor fordel for å kunne jobbe mot samme retning. De utelukker imidlertid ikke at teamene kan få behov for flere teamdeltakere med annen kompetanse underveis i prosjektene, da dette er noe som ofte forekommer i entreprenørbransjen. En informant i team 1 trekker frem at dersom det “koker med prosjekter”, så er folk ofte opptatt rundt omkring med andre prosjekter, og blir derfor hentet inn i siste liten til et nytt prosjekt. Informantene snakket lenge om viktigheten av at hele teamet er med fra start, og hevder dette vil bidra til at det enkelte teammedlem kommer forttere “inn i teamet”.

En av informantene mener at dersom noen kommer inn i teamet etter prosjektoppstart, så har resterende teammedlemmer allerede kommet inn i strukturer og arbeidsoppgaver. Informanten stiller spørsmål ved hvem som da skal ta tak i og få vedkommende inn i teamet. Han mener at det ikke holder å kun bruke internmøter til å presentere det nye teammedlemmet, og hevder at team i entreprenørbransjen har potensial til å bli bedre på dette området. Informanten reflekterer videre rundt hva som burde gjøres når teammedlemmer kommer senere inn i teamet:

Jeg tror nok faktisk at det skulle vært fast at når det kommer et nytt teammedlem, så skal vi ha oppstartssamling med presentasjon, og en ny runde på byggeplassen med funksjonærteamet med den nye personen, sånn at han får den samme teamfølelsen. Så at vi får inn noen rutiner der, det tror jeg er litt viktig å ta med seg fremover. Det å ta seg en pust i bakken har vi nok igjen for senere, i stedet for å bare heseblese videre, og

ta det underveis. Jeg tror faktisk en liten break på en halv dag til å ta imot det nye teammedlemmet - det tror jeg vi får igjen for. (Informant team 1).

Dette resonnementet deler også en annen informant, som understreker viktigheten av å “onboard” medlemmer som kommer inn i teamet på et senere tidspunkt. Informantene trekker også frem at det er uheldig dersom et medlem som er med fra start av ulike årsaker går ut av teamet før prosjektslutt:

På det forrige prosjektet jeg var på, var det en som sluttet midt i prosjektet, og så kom det inn en ny senere. Sånne utskiftninger er aldri... eller det trenger ikke å være like sunt bestandig. (Informant team 2).

Informantene ser det altså som en fordel at samtlige teammedlemmer er med på prosjektet fra start, slik at det dannes en felles forståelse for teamarbeidet. De understreker også viktigheten av at teamdeltakere som blir med underveis må involveres i teamet.

4.5 Felles forståelse av oppgaver og teamarbeid

4.5.1 Teamets felles forståelse

Det å skape en felles forståelse for mål, roller og ansvar er et tema flere informanter erkjenner som betydningsfullt for å prestere som team. En informant i team 1 trekker frem viktigheten av å ha en forståelse for andre sine fag og oppgaver, og understreker at det er viktig å snakke sammen for å vurdere om alt ble som teamet hadde tenkt. Informanten har selv opplevd at et tidligere team ikke klarte å være samlet, fordi “man hadde forskjellige måter å prate med hverandre på, og forskjellige måter å delta i teamet på”. Relatert til sitt nåværende prosjekt, uttrykker han følgende:

Når det er sånne store oppgaver der det er litt uklart hva ansvaret i oppgaven innebærer, setter vi oss ned i teamet og går gjennom hva hver enkelt mener at for eksempel ligger i å følge opp en underentreprenør. Sånn får vi liksom en felles forståelse for hva de ulike oppgavene innebærer da. (Informant team 1).

I likhet med dette forteller en annen informant fra team 1 at de tidlig i prosjektet tar opp hva teamdeltakerne legger i mål og ansvar for hele byggeperioden, for å sikre at alle har en gjensidig forståelse av hva som skal gjøres og hvem som skal utføre oppgavene. Informanten anser dette som viktig for at teamet skal prestere. I tråd med dette forteller en informant i team 2 om et tidligere team han mener jobbet veldig bra sammen:

[...] Og da trengte man nesten ikke å snakke med hverandre, og man visste nesten hva de andre tenkte, da blir man jo veldig sammensveiset. Da går ting av seg selv og du har forventninger til hvordan teamet samarbeider, og til hvordan oppgavene skal løses. (Informant team 2).

Når det gjelder teamrefleksjon er det imidlertid mange informanter som hevder at de bruker lite tid på dette i teamene, men erkjenner at det kunne vært en god idé. En informant i team 1 sier at han gjerne vil at teamet skal innføre noen øvelser knyttet til å ta en “fot i bakken” og se hvor teamet står. Relatert til dette uttrykker en informant i samme team:

Jeg tror nok at teamet kunne prestert bedre hvis vi diskuterte samarbeidet vårt, og utfordret hverandre underveis med hvordan teamet fungerer... for det kan jo være ubehagelig til tider, det å ta opp det spørsmålet... eh... men jeg tror absolutt vi kunne fått igjen som team ved å ta det opp regelmessig, altså hvordan vi fungerer. (Informant team 1).

Det er også visse trekk ved bransjen som informantene mener gjør det særlig viktig å skape en felles forståelse i teamene. Når prosjektene går over i slutfasen, oppstår det ofte stress. En informant i team 2 mener at da kan beslutninger ofte drøftes for lite og bli tatt på feil grunnlag. Relatert til dette forteller en informant i team 1:

[...] Jeg tenker jo at utfordringen er at vi klarer å gjøre det [opprettholde en felles forståelse for mål, roller og ansvar] underveis og... Jeg synes vi har gjort veldig mye bra hittil, men jeg tenker jo at vi må klare å holde på de tankene vi hadde i oppstart, når det blir travlere og vi kanskje ikke har like mye tid til å sparre med hverandre for å skape denne felles enigheten og forståelsen. (Informant team 1).

Videre uttrykker enkelte informanter at de ikke alltid er enige internt i teamet, men til tross for dette mener en av informantene i team 1 at de er “veldig på lag”. Han opplever at teamet har et felles mål om å få opp bygget til rett tid og til riktig kvalitet, og at alle står samlet om å dra teamet i denne felles retningen. En annen av informantene i team 1 har også lagt merke til enkelte små diskusjoner i teamet, men tror det er sunt for prosjektet at de er litt uenige iblant, og trekker frem et eksempel:

Hvis flertallet er enig i en avgjørelse, så må jo jeg respektere det. Det er veldig viktig for at teamet skal fungere godt. Hvis en HMS-regel er bestemt, og jeg er uenig i den, så må jeg fortsatt gå utad til fagarbeider og si at “sånn er det, den regelen har vi”, og ikke begynne å si at “ja, men det er de andre som ville ha den, jeg er enig med dere”.
(Informant team 1).

En informant i team 2 forteller om en tidligere erfaring der han kom inn i prosjektet en stund etter de andre teamdeltakerne. Dette førte til at informanten opplevde at resten av teamet hadde “satt sammen sine personligheter og måten de gjorde ting på”. Dette indikerer at de andre teamdeltakerne fikk en samlet forståelse av prosjektet, der hver teamdeltaker fant sin plass i teamet. Informanten følte seg dermed utenfor til tross for å ha en sentral rolle i prosjektet, og understreker at mye av dette skyldes at han kom sent inn i prosjektet.

Relatert til at teamdeltakere kommer inn i prosjektet på ulike tidspunkt, trekker noen informanter frem prosjektlederens rolle. Det blir sagt at prosjektlederen ofte kommer inn i prosjektet før resten av teamet, og en informant i team 2 hevder at når resten av teamet kommer inn, er prosjektlederen “et helt annet sted enn resten”. Dette blir beskrevet som kaotisk, og kan medføre at det blir uoversiktlig å komme inn i prosjektet, til tross for at prosjektlederen selv kan mene at det fremstår som oversiktlig. Dette indikerer at det kan bli utfordrende å skape en felles forståelse mellom teamdeltakerne og prosjektlederen.

Oppsummert mener informantene at for å skape felles forståelse for mål, roller og ansvar i teamet, må dette snakkes om helt fra starten av prosjektet. En felles forståelse ses som viktig for å skape retning for teamet. Forhold som gjør det vanskelig å utvikle felles forståelse vil i denne sammenheng være at det i entreprenørbransjen ofte tilkommer nye teammedlemmer utover i prosjektet, samt at enkelte faser bærer preg av leveringsfrister, forsinkelser og stress.

4.5.2 Ta tempen på prosjektet

Flere informanter trekker frem gruppeavtalen som etableres ved prosjektoppstart som et viktig grep for å skape felles forståelse. En informant i team 2 beskriver at gruppeavtalen inneholder en rekke punkter teamet skal jobbe med, knyttet til temaer som trivsel, samarbeid og økonomiske resultater, og uttrykker:

[Gruppeavtalen] er en form for bevisstgjøring for hva vi skal jobbe mot. (Informant team 2).

Samtlige informanter trekker også frem morgenmøtene som en arena der felles forståelse kan utvikles, og som er viktig for å “ta tempen” på prosjektet. En informant sier at “uten dette blir vi stående på hvert vårt sted, og så er det mange spørsmål som kommer opp”. En informant forteller om hva de gjør på morgenmøtene:

Vi starter hver morgen med et morgenmøte. Det første vi gjør da er å diskutere HMS sammen og hva dagen bringer. Og så diskuterer vi ulike tema. Noen dager har vi rigg og drift, andre dager har vi økonomi, fremdrift, avklaringer... så det er et viktig forum. (Informant team 1).

Utover dette mener informanten at felles refleksjon over teamarbeidet absolutt er noe som hadde egnet seg som tema i morgenmøtene, men at teamarbeidet i seg selv aldri har vært et tema. Likevel anser informanter fra begge team morgenmøtene som en viktig kommunikasjonsarena for teamene. En informant i team 2 mener at morgenmøtene muliggjør tydelig og god kommunikasjon blant teammedlemmene. Dette opplever informanten som sentralt for at teammedlemmene skal jobbe mot samme mål.

Relatert til hvordan teamet jobber for å få samme forståelse av mål, roller og ansvar uttrykker han imidlertid at det “egentlig har blitt litt til underveis”, og det blir ansett som fordelaktig om teamet hadde tatt en nøyere gjennomgang av dette. Det er flere informanter som opplever kommunikasjonen i teamene som et utfordrende område. Spesielt snakker informantene om at det lett kan oppstå misforståelser:

Du kan jo tenke at "jaja det der kan ikke misforstås", men plutselig har mottakeren lest det på en annen måte. For eksempel skulle jeg sende ut et dokument til fagarbeidere i forbindelse med korona. Når jeg leser ordet "fagarbeider" tenker jeg først og fremst på våre egne fagarbeidere. Men dokumentet skulle sendes ut til alle fagarbeidere på hele byggeplassen. Så den som sendte mailen mente alle sammen, men jeg mistolket det med at jeg trodde det var kun våre egne. (Informant team 1).

Informantene trekker altså frem morgenmøtene som betydningsfulle for at teammedlemmene skal skape en felles forståelse, og møtene anses som en viktig kommunikasjonsarena der det snakkes om mål og oppgaver. Teamarbeidet i seg selv diskuteres imidlertid lite, til tross for at informantene erkjenner at misforståelser og uenigheter oppstår.

4.6 Familiefølelse og takhøyde for diskusjon

4.6.1 Takhøyde og trygghet i teamet

Teammedlemmenes opplevelse av å føle seg trygg i teamet ble et sentralt tema i samtlige intervjuer. Flere av informantene i team 1 trekker frem at det sosiale aspektet ved teamarbeid er vesentlig for at teammedlemmene skal føle seg trygge i teamet, samt være komfortable med å komme med ærlige innspill. En av informantene ser dette i sammenheng med at det i entreprenørbransjen ofte settes sammen nye team, og trekker derfor frem viktigheten av god tid til planlegging og uformelle "nedsitt" i oppstartsfasen. Han hevder at det å kunne sette seg ned å prate og spøke litt sammen vil styrke teamet, spesielt med tanke på at det utover i prosjektet vil bli travlere tider. Dette understrekes også av en annen informant i team 1:

Jeg mener at å bli godt kjent i oppstartsfasen er det viktigste for at man blir trygg på hverandre. [...] For eksempel så var vi ute på skøyter og grilling en dag. Da er vi ute av brakka og gjør noe sosialt, og det bygger jo trygghet. At vi gjør noe annet, i stedet for å bare drive på med arbeid. (Informant team 1).

I team 1 opplever en av informantene at det er en styrke å møtes på andre arenaer enn selve arbeidsplassen. Informanten har tidligere erfaringer med teamarbeid der enkelte ikke ville være med på sosiale aktiviteter. Informanten mener at prosjektet da utelukkende blir en jobbarena, og dermed blir det vanskelig å skape en trygg ramme for teamarbeidet. I denne sammenheng

trekker en annen informant inn viktigheten av at dette blir en prioritering også i andre faser av byggeprosjektet, og ikke bare under oppstart:

Det å finne på noe sosialt utenfor jobb, det tror jeg bidrar til å bygge opp teamet og videreføre det vi startet på oppstartssamlingen. [...] Det er fort gjort i perioder der det er veldig travelt og det skjer mye på byggeplassen, at det glemmes at vi skal bygge teamet. (Informant team 1).

Flere av informantene i team 1 bruker begrepet “stor takhøyde” når de beskriver hva som er viktig for at teammedlemmene skal kunne være ærlige og konstruktive med hverandre:

Vi har stor takhøyde for utblåsninger. [...] Innenfor husets vegger så kan vi diskutere så busta fyk, mens utad står vi samlet. (Informant team 1).

Vi har takhøyde for å ta opp ting, og diskutere og... få til en dialog da. Den tryggheten er der, for alle sammen. (Informant team 1).

I likhet med i team 1, nevnes også “stor takhøyde” av flere informanter i team 2. En av informantene i dette teamet anser “takhøyde” som helt avgjørende for at et team skal prestere. En annen informant påpeker at det vil være viktig med åpenhet for innspill blant teammedlemmene, og synes selv det er rom for dette i teamet. Imidlertid er han noe mer usikker på om de andre teammedlemmene har den samme følelsen av at det er takhøyde for å ta opp ulike ting i teamet. Informantene i team 2 uttrykker følgende knyttet til hvorvidt teammedlemmene utfordrer hverandre og beslutninger som tas i teamet:

Eh, jo... jeg syns vel det, eh... Jeg håper at de fleste mener at det skal kunne være takhøyde for å kunne si hva som helst. (Informant team 2).

Relatert til dette reflekterer også informantene i team 1 over i hvilken grad de utfordrer hverandre og beslutninger i teamet. Informantene omtaler det som gunstig med diskusjoner i teamet, og mener det er viktig at teammedlemmene ikke bevisst unngår uenigheter. Likevel kommer det frem at konflikter anses som mindre produktivt, og er noe teamdeltakerne forsøker å unngå:

Jeg føler vi er flinke til å utfordre hverandre. Og det la vi veldig vekt på i oppstartsmøtet, at alle meninger skal bli vurdert og hørt på, og ikke bli latterliggjort. [...] For at vi skal prestere godt sammen er det viktig at det ikke blir konflikter innad i teamet, og at vi fortsatt kan jobbe godt sammen. Det at vi faktisk tør å si fra til hverandre, stille spørsmål, være ærlige, og tåle å få litt kritikk. (Informant team 1).

En konstruktiv diskusjon med saklige argumenter, det er bare kjempebra. Men det kan jo oppstå konflikter, og det blir jo noe annet. Det skaper jo ikke så mye fremdrift da, og gjør jo at man blir litt... ja, litt utrygg på hvor man har hverandre. (Informant team 1).

Det fremkommer altså at flere informanter bruker begrepet takhøyde for å beskrive et trygt team. Takhøyde knytter de til at teammedlemmene er ærlige og konstruktive med hverandre. For å få til dette anser de det som helt sentralt å bygge gode relasjoner tidlig i oppstartsfasen av prosjektet, samt å legge til rette for uformelle og sosiale arenaer. Disse elementene blir sett på som viktige for å unngå konflikter innad i teamet.

4.6.2 Teamet som en familie

Under intervjuene så flere av informantene i team 1 noen likhetstrekk mellom teamarbeid og en familie. Dette var noe de uoppfordret kom tilbake til flere ganger under intervjuene. En av informantene i team 1 forklarer at teammedlemmene kommer veldig tett på hverandre i prosjektarbeid, og antyder at dette har betydning for teamprestasjon:

Når man jobber i prosjekt så blir jo teamet din familie nummer to. Eh... Og når man kjenner på det, da mener jeg man har et bra team. Fordi at man er trygg og har det artig i lag, og man får lyst å gå på jobb.. Så det mener jeg er viktig for å kunne prestere da. (Informant team 1).

I sin refleksjon knyttet til teamet som en familie forteller informanten videre at teamet har en egen gruppechat på Snapchat, og at en slik uformell kanal er sentral for teamets samhold:

Det høres jo kanskje litt tøysete ut med Snapchat, men det er jo sånn... ja, er jeg ute så snapper jeg fra det som skjer på byggeplassen, og da ser alle det uten å måtte gå ut. I

tillegg så får man... ja vi har jo en kollega som hadde bursdag her om dagen, ikke sant. Så det er en uformell kanal, men det er litt sånn lim for teamet. (Informant team 1).

En annen informant i team 1 beskriver også team i entreprenørbransjen som en familie:

Vi blir veldig tett på hverandre i et sånt byggeteam. Og på en annen måte kanskje enn når vi sammenligner med andre team. Vi blir som en liten bedrift i bedriften. Også må takhøyden være der, at vi tuller og på en måte blir som familie. Vi må jo alltid huske på å ha de stundene sammen, spise lunsj og ha morgenmøter, og snakke om diverse utenom jobben. (Informant team 1).

Informantene i teamet reflekterer rundt viktigheten av å trives sammen, samt å være trygge på de man har rundt seg i teamet. Informantene mener det handler mye om å finne tid til å snakke om mer enn bare arbeid, og hevder det å være godt kjent legger grunnlaget for å prestere.

Det fremkommer altså at flere informanter relaterer teamet sitt til en familie, ettersom de i entreprenørbransjen anser teamet som en liten bedrift i bedriften. I familiebegrepet legger de at teamdeltakerne er tett på hverandre og dermed blir godt kjent, noe de mener bidrar til trygghet i teamet.

4.6.3 Stole på hverandres kompetanse i et involverende team

Tillit ble fort et sentralt tema under intervjuene, og flere mente at “gjensidig tillit” er helt vesentlig for teamprestasjon. En av informantene hevder at oppstarten vil være sentral for at teammedlemmene skal utvikle gjensidig tillit til hverandre, noe som videre anses som avgjørende for hvordan prosjektet går:

Det er jo en følelse man får tidlig om man har tillit til hverandre, og det handler mye om oppstarten, at man blir kjent, og føler at andre bryr seg både om deg og prosjektet. Det utgjør alt for hvordan prosjektet går. (Informant team 1).

Flere informanter i team 1 deler samme resonnement, og uttrykker i tillegg at opplevd følelse av tillit i teamet i stor grad avhenger av hvorvidt teammedlemmene stoler på at de andre gjør jobben sin. For at informantene skal føle tillit til hverandre fremkommer det at felles og delte

mål automatisk vil skape en viss tillit blant teammedlemmene. En av informantene i team 2 mener teamet gjennom dette blir samkjørt og derav jobber i samme retning. Gjennom sine refleksjoner fremkommer det også at informantene anser tillit som avgjørende for at de skal føle seg trygg i teamet, slik at det videre kan utvikles åpenhet for å ta opp ulike utfordringer som kan oppstå.

En av informantene i team 1 mener at et sentralt aspekt ved tillit er involvering. Å føle seg involvert i teamet og i arbeidshverdagen for øvrig er svært viktig for samtlige informanter. En av dem hevder opplevelsen av tillit er avgjørende for at han skal trives og gjøre en god jobb. Informanten mener det handler mye om at andre teammedlemmer er inkluderende og viser tiltro til vedkommendes kompetanse:

Det er jo det at for eksempel de andre på teamet like gjerne spør meg om ting i stedet for prosjektleder, at de tør å utfordre meg med ulike oppgaver, og ja... at de henvender seg til meg da. At de har tiltro til at jeg har kunnskap om det og at de ønsker å inkludere meg, det setter jeg pris på. (Informant team 1).

En annen informant i team 1 opplever at de i teamet mer eller mindre automatisk involverer samtlige teammedlemmer når problemstillinger skal diskuteres. Informanten understreker at det er opp til hver enkelt å vurdere om man ønsker å delta i diskusjonen, men mener det er viktig at alle har fått muligheten til å bli med:

Når vi skal ta beslutninger så tar vi inn flere for å diskutere. Det er veldig åpenhet om å være sammen om å løse oppgaven. Hvis det er Teamsmøter eller andre møter er det veldig "jeg blir med" og "jeg blir med", og så løser vi det sammen nå. (Informant team 1).

Flere av informantene i team 1 understreker at teamet jevnlig involverer hverandre, og mener det har mye å si for engasjementet og videre hvordan teamet jobber sammen. Informantene mener involvering bidrar til at teammedlemmene får en følelse av eierskap til prosjektet i form av at man er med på å bidra og å planlegge. Dette mener de vil gjøre det mulig å finne bedre måter å løse arbeidsoppgaver på, noe spesielt én av informantene bruker en del tid på å snakke om. Informanten påpeker at det i entreprenørbransjen er mange beslutninger som skal tas, og av den grunn mener han det er viktig å involvere flere i teamet. Informanten erkjenner at det er

lett å ta beslutninger slik man av vane bruker å gjøre det, spesielt under tidspress. Han mener likevel det er viktig å være flere som utfordrer hverandre og beslutningene, da teammedlemmene har forskjellige perspektiver:

Noen ganger så hopper vi kanskje rett på det vi tror er rett. Eller sånn som vi alltid har gjort det før. Men så er det jo viktig å bli utfordret, for det kan jo hende det er noen løsninger som er smartere både for økonomien og for det hele bildet. [...] Så jeg synes det er nyttig hvis vi klarer å samle ulike funksjonærer og ta den ekstra runden for å lytte til andre vinklinger og løsninger da. (Informant team 1).

En av informantene i team 2 mener at prosjektlederens involvering danner en “relasjonsskapende situasjon”, der teammedlemmene er sammen om å løse oppgaver. Informanten understreker i den sammenheng at involvering skaper en god følelse for alle som blir inkludert.

Samlet sett anser informantene i begge team tillit som viktig for å bli trygg på de andre teammedlemmene, da dette skaper et åpent miljø der utfordringer kan diskuteres. Informantene mener at tillit i stor grad handler om involvering, ettersom dette vitner om anerkjennelse av den enkeltes kompetanse, samt bidrar til å bygge relasjoner.

4.7 Roller og ansvarsfordeling

4.7.1 Vi er ganske like i teamet

Når det kommer til hvilke roller de ulike teamdeltakerne har, beskriver informanter fra begge prosjekter sine team som nokså homogene, men på ulike måter. I team 1 beskriver samtlige informanter seg selv som utadvendte og åpne:

Jeg er kanskje den som tar ordet i mange settinger og prater. Vi har jo vært veldig heldige her, mange i dette teamet gir veldig mye av seg selv. (Informant team 1).

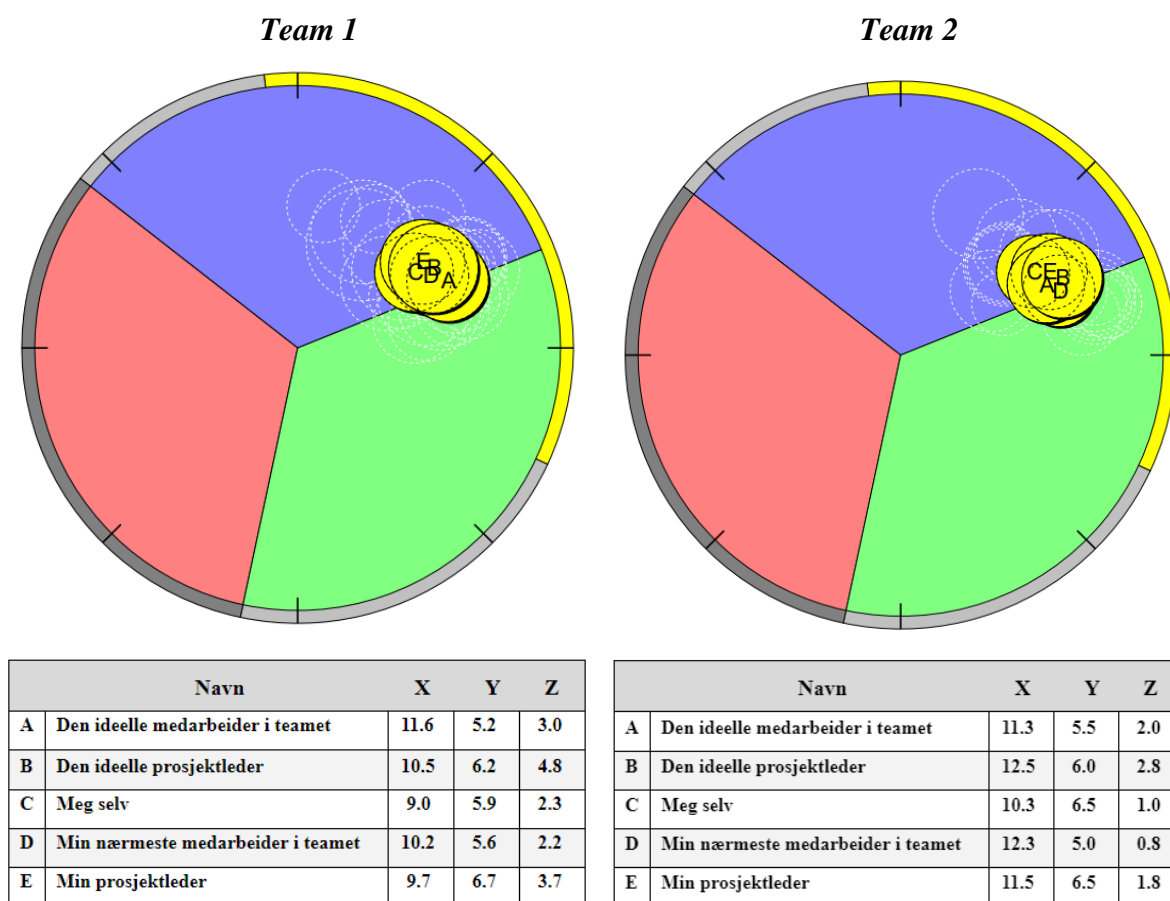
Jeg er ganske... jeg er ganske til å ta ordet. Der er jeg ganske åpen, og glad i å treffe og snakke med folk. (Informant team 1).

I team 2 beskriver én informant seg selv som utadvendt, og understreker at de fleste andre er snarere innadvendte. De øvrige teamdeltakerne beskriver seg selv som rolige og tilbakeholdne:

Jeg er nok mer... kall det den rolige og jeg tar ikke så stor plass sånn sett... Jeg er ikke den som hauser opp stemningen, for å si det sånn. (Informant team 2).

Alle er ganske rolige og beherskede på dette teamet her, det vil jeg si at jeg er selv også. Vi er vel flere som er ganske like egentlig, vil jeg si. (Informant team 2).

Tendensene til at teamene internt er nokså like, vises også i SPGR-diagrammet (se figur 4). I begge team er det relativt lite spredning i de hvite, stiplede linjene, og dette viser at teamene er samkjørte.



Figur 4: Resultater fra SPGR-undersøkelser i team 1 og team 2

Flere informanter i team 2 beskriver at de mangler et teammedlem som tar ordet. På denne måten fremstår teamet ofte som enige ettersom ingen tør å bryte inn. Informanten mener at

teamet noen ganger bare ser én måte å løse oppgaver på - og da blir det slik. Videre mener han at deltakerne i teamet kanskje er litt for like, og sammenligner med tidligere prosjekter der han så det som en fordel at andre sa fra dersom de mente at noe var feil. En annen informant i teamet ser også utfordringer med å være et team bestående av nokså rolige medlemmer:

[...] Vi må jo utfylle hverandre, vi trenger jo litt av alle typer. Det har vi til en viss grad, men det vi mangler er den virkelig utadvendte og høylytte, vi er vel en forholdsvis rolig og jordnær gjeng. (Informant team 2).

I team 1 beskrives det som nevnt at alle teamdeltakerne er utadvendte og tar ordet. Dette kommer også frem i SPGR-skjemaet, der både “meg selv”, “min nærmeste medarbeider i teamet” og “min prosjektleder” har høyere Z-scorer enn tilsvarende roller i team 2.

Innad i hvert team beskriver altså medlemmene hverandre som relativt like personlighetsmessig. I team 1 beskriver teamdeltakerne hverandre som utadvendte, mens i team 2 forteller informantene at teamdeltakerne er mer rolige og savner den som tar ordet.

4.7.2 Sammensetning av prosjektteam

Flere informanter beskriver at teamets sammensetning er avgjørende for hvorvidt et team evner å prestere og utføre jobben det er satt til å løse. En informant forklarer at i forkant av et prosjekt gjøres det en jobb av bedriftens ledelse knyttet til å sette sammen team og vurdere hvem som er egnet til å jobbe sammen. Likevel understrekes det at teamene ofte blir satt sammen basert på når de ulike teamdeltakerne blir ferdige med sine tidligere prosjekt, og på denne måten mikses erfaringer. Når det gjelder teamsammensetning er det først og fremst nettopp erfaringer mange informanter trekker frem at er av betydning for teamprestasjon.

I team 1 forklarer en informant at mange i teamet har lang erfaring i byggebransjen, og på denne måten har teammedlemmene med seg erfaringer og løsninger fra tidligere prosjekter. Informanten opplever at denne erfaringen i teamet gjør det lettere for enkelte med mindre erfaring å bli trygge i prosjektteamet. I team 2 har teamdeltakerne mindre erfaring, noe som trekkes frem som en utfordring:

På det forrige prosjektet var det masse masse flere år erfaring enn her. Det vil jeg tro spiller inn på det å få trygghet i teamet. Den har vi måtte skape litt annerledes, den har vi måtte jobbet hardere for å få føler jeg. (Informant team 2).

Jeg føler kanskje at en i teamet føler seg litt fersk og uerfaren, så kanskje han har litt høyere terskel for å spørre eller si fra om ting. Han vet ikke helt hvordan han skal gripe inn eller hva han skal spørre om. (Informant team 2).

Uavhengig av erfaring, understreker begge team at de har den nødvendige kunnskapen for å fullføre sine prosjekter.

Oppsummert anser informantene det som viktig å kjenne teamdeltakernes sterke og svake sider for å utnytte teamets kompetanse, samtidig som nettopp det at de er forskjellige også ses som en utfordring. Informantene ser også sammenhenger mellom teamdeltakernes erfaring og tryggheten som utvikles i teamet.

4.8 Prosjektlederens rolle

4.8.1 Prosjektlederen syr teamet sammen

Informanter i team 2 mener at den perfekte prosjektlederen i entreprenørbransjen skal være en støtte for teamdeltakerne i arbeidsprosessen. En av informantene sammenligner denne rollen med å være forelder - prosjektlederen skal både gi spillerom og samtidig være der for å passe på, slik at hver enkelt og teamet som helhet når sine mål. En annen informant hevder at prosjektlederen ofte er den som har mest erfaring på et prosjekt, og på denne måten er en støttespiller for de andre teamdeltakerne. Videre erkjenner han at ettersom prosjektlederen kommer først inn i prosjektet, er det han som setter standarden og starter med oppbyggingen av prosjektet. Dermed har prosjektlederen et annet grunnlag enn teamdeltakerne som kommer inn i prosjektet etter hvert.

Informantene trekker også frem at den perfekte prosjektleder tar det overordnede ansvaret i teamet, er en motivator som ser folk og syr gruppen sammen, er god til å lytte, samt får teamdeltakerne rundt seg til å fungere sammen. I denne sammenheng, sier en informant:

Jeg tror det viktigste for en prosjektleder i et team, er å få det beste ut av hver enkelt person, og få dynamikken mellom personer til å funke best mulig. Og så er det jo alltid en balansegang på hvor mye du skal legge deg borti også, og så er det å bygge relasjoner. (Informant team 2).

Relatert til dette er det også flere informanter som mener at prosjektlederen har et særlig ansvar for teamets prestasjon. En informant sier:

Jeg vil absolutt si at prosjektlederen har en stor rolle for å skape et presterende team. Hvis du har en prosjektleder som ser det store bildet og har overordnet kontroll på alt, men som tør å ta viktige avgjørelser og sette ned foten, men også delegerer ansvar og stoler på sine ansatte - da ser vi et bedre team. [...] Den perfekte prosjektlederen er veldig inkluderende, og legger opp til at alle på prosjektet skal kunne ta egne valg, uten at prosjektlederen sitter og bestemmer og tar avgjørelser. (Informant team 1).

Denne informanten eksemplifiserer også med egen prosjektleder, og forteller at på morgenmøtene tar ikke prosjektlederen styringen, men spør for eksempel "hvordan har vi tenkt å ivareta HMS for oppgavene som skal skje denne uken?". På denne måten mener informanten at prosjektlederen legger opp til at alle skal kunne svare og bidra med hvordan dette kan løses på best mulig måte. Informanten opplever at prosjektlederen er flink til å involvere og skape diskusjon i teamet, noe han ser som viktig. I denne sammenheng uttrykker en annen informant:

Prosjektlederen vår er flink til å stole på at andre kan gjøre jobben sin, men er samtidig en støtte. Han må jo liksom finne den balansen mellom å delegere og støtte. Det at prosjektlederen har god nok faglig dybde, men samtidig har de sosiale egenskapene til å være en leder gjør jo at vi får til ting sammen bra som et team. (Informant team 1).

Flere informanter mener altså at prosjektlederen har en avgjørende rolle for å bygge et presterende team. I likhet med dette ser prosjektlederen i team 2 sin rolle som sentral for å bygge teamet, men sier:

Jeg skulle nok helst ha sett at vi fokuserte mer på felles planlegging og det sosiale i teamet, men det ble liksom ikke helt sånn da... (Informant team 2).

Relatert til prosjektlederens betydning, sier en annen informant i team 2:

Jeg mener at kunnskapen eller evnen til å bygge gode team må være i teamet, men om det er en formann eller en prosjektleder - det spiller for såvidt ingen rolle. (Informant team 2).

Hva som kjennetegner den ideelle prosjektleder kommer også frem i SPGR-diagrammet, der “den ideelle prosjektleder” ligger mellom oppgave- og relasjonsorientert atferd for begge team. Dette gjelder også “min prosjektleder” i SPGR-diagrammet, men for begge teamene har “den ideelle prosjektleder” en noe større Z-verdi enn “min prosjektleder”. Sammenlignet med “min prosjektleder”, ligger “den ideelle prosjektleder” i tillegg noe mer mot det grønne feltet, det vil si relasjonsorientert atferd. Det må presiseres at dette er noen tendenser, og at forskjellene ikke er ekstreme.

Et annet moment flere informanter trekker frem som viktig relatert til prosjektlederens rolle, er prosjektlederens fysiske tilstedeværelse. En informant i team 2 forteller om et tidligere prosjekt der prosjektlederen var innom maks én gang i uken. Han forklarer at dette fungerte greit nok, men det var fordi de var vant til det. På nåværende prosjekt er prosjektlederen til stede hele tiden, noe han mener bidrar til at prosjektlederen tar et helt annet ansvar enn den tidligere prosjektlederen. En informant i team 1 nevner også den fysiske tilstedeværelsen som viktig for teamets prestasjon:

På mine siste prosjekter så har prosjektlederen vært til stede, og det tror jeg er en forutsetning for å kunne påvirke teamets prestasjoner. Jeg opplever jo at prosjektlederen absolutt er en støtte og viktig for teamet. (Informant team 1).

Samlet sett ser de fleste informantene prosjektlederens rolle som sentral i teamet, og fokuserer på at den ideelle prosjektleder evner å balansere oppgave- og relasjonsorientert atferd. Spesielt vektlegger de viktigheten av at prosjektlederen involverer øvrige teamdeltakere i diskusjoner og beslutningsprosesser, og i så måte har en relasjonsorientert atferd.

4.8.2 Involverende ansvarsfordeling i teamet

Informanter i begge team opplever at ansvarsfordelingen i et prosjekt er viktig for å skape et godt team. I denne sammenheng mener en informant i team 1 at det viktigste ved prosjektstart er å kartlegge oppgavene som skal fordeles, og en annen informant i teamet trekker frem viktigheten av god kommunikasjon rundt ansvarsfordelingen. Informantene forklarer at én stilling ikke nødvendigvis innebærer de samme ansvarsområdene på alle prosjekter. Det eksemplifiseres med at enkelte ganger ønsker prosjektlederen å ha ansvar for økonomien, og andre ganger er det anleggslederen som har det.

Det varierer hvordan ansvarsfordelingen har foregått i de to prosjektteamene. I team 1 er ansvarsfordelingen utarbeidet i fellesskap. En informant forteller at dette var en grundig prosess der de utviklet en ansvarsmatrise, som tydeliggjør hvem som har ansvar for de ulike rutinene som må ivaretas i et prosjekt. En annen informant i teamet forteller også om hvordan ansvarsfordelingen foregår:

[...] Vi satt oss ned og definerte hvem som har ansvaret for hva på prosjektet. Så det har vi gjort sammen egentlig. [...] Vi fordeler oppgaver etter hvilken erfaring folk har, og hva folk har mest lyst å drive med. Så planleggingen og fordelingen vil jeg si er ganske involverende, alle får være med å si hva de mener og hvilke oppgaver de ønsker å ha. (Informant team 1).

I team 2 uttrykker flere teamdeltakere at ansvarsfordelingen ikke har vært ideell, og at det i stor grad er prosjektlederen som har fordelt ansvar og roller. En annen informant forteller om uklare planer og ansvarsfordelinger:

Nå har ikke vi vært så flinke til å følge den [prosjektplanen] i detalj, det har falt litt på plass av seg selv hvem som gjør hva. Så... det er vel ikke noen oppgaver som falt mellom to stoler, men selve oppgavefordelingen kunne sikkert vært bedre når jeg ser tilbake. (Informant team 2).

Relatert til dette sammenligner flere informanter utfordringene med ansvarsfordelingen i dette teamet, med tidligere prosjekter. En informant i team 2 forteller om sitt forrige prosjekt, der det var en liste med ansvarsområder for hver enkelt teamdeltaker. Informanten mener at hans

nåværende team kunne hatt nytte av en slik liste som tydeliggjør at “dette er min oppgave og her er de andre sine oppgaver”. En annen informant sammenligner også dette teamet med sitt forrige team:

På det forrige prosjektet var det vel mer avklarte ansvarsområder. Her er det kanskje ikke helt satt til minste detalj, man må avklare mer hvem skal bestille det og hvem skal bestille det. Jeg har for eksempel opplevd at når man skal bestille tømning av containere, blir det fort litt sånn “var det meg eller var det han”? Og så ble begge usikre, og så ble det plutselig ikke bestilt. Så har man en litt frustrert fagarbeider med fulle containere. (Informant team 2).

Videre ser flere informanter i team 2 et forbedringspotensial knyttet til teamets ansvarsfordeling. En av informantene nevner blant annet at han tror teamet kunne vært flinkere på å sette tydelige krav i starten av prosjektet, knyttet til forventninger og ansvarsområder for hvert enkelt teammedlem. Tilsvarende omtales også av en annen informant, som snakker om at oppgavene burde blitt tydeliggjort i starten, og mener at teamet kan bli bedre på å sette én teamdeltaker ansvarlig for en gitt oppgave som skal nås innen en frist. En informant foreslår en løsning der teamdeltakerne kunne kommet med ønsker for oppgaver, før ansvarsområdene ble satt. Informanten mener også at åpenhet kunne bidratt til bedre ansvarsfordeling:

[...] Det har jo vært ting som ikke har fungert optimalt her i forhold til både fremdrift og ulike situasjoner der vi på en måte ikke har fått ting til å skje... det er lett å skyve ansvaret over på andre... og at vi kanskje ikke er flinke nok til å stille kritiske spørsmål til oss selv. Som team og som personer. (Informant team 2).

Gjennom intervjuene kommer det altså frem at informantene anser en involverende ansvarsfordeling som en viktig del av prosjektlederens rolle i teamet. I denne sammenheng ser de en klar fordel av at ansvarsfordelingen utarbeides i fellesskap, noe de mener vil redusere usikkerhet knyttet til arbeidet som skal utføres.

4.9 Oppsummering av empiriske funn

Oppsummert viser våre funn at informantene vurderer teamprestasjon hovedsakelig til å omhandle interne prosesser i teamene. I denne sammenheng beskriver informantene hvordan entreprenørbransjens kompleksitet og usikkerhet spiller inn på teamets prosesser, som følge av blant annet tidspress og hyppig sammensetning av nye team. Informantene opplever at oppstartsfasen legger grunnlaget for teamets videre prosesser, både knyttet til relasjonelle og faglige aspekter. Basert på dette vil det være fordelaktig at samtlige teamdeltakere er med under prosjektoppstart, og i de tilfeller der teamdeltakere kommer til underveis må disse involveres i teamet. Oppstartsfasen beskrives som sentral for å utvikle felles forståelse knyttet til mål, roller og ansvar i teamet, men utover dette anser informantene også morgenmøtene som en sentral kommunikasjonsarena for å opprettholde en felles forståelse, samt for å unngå misforståelser og konflikter.

Videre opplever informantene at det er viktig med takhøyde i teamet, hvilket innebærer at teamdeltakerne kan være ærlige og direkte med hverandre. Informantenes refleksjoner viser at en slik takhøyde fordrer å ha et tidlig fokus på å etablere relasjoner, samt at dette må opprettholdes gjennom uformelle og sosiale arenaer utover i prosjekttiden. På denne måten blir teamdeltakerne godt kjent, noe de anser som viktig for å utvikle trygghet i teamet. I denne sammenheng omtaler flere informanter teamet som sin andre familie.

For å bli trygge på hverandre hevder informantene at det er sentralt å utvikle tillit til hverandre. I den forbindelse betrakter de involvering som vesentlig. Særlig trekkes prosjektlederens relasjonsorienterte atferd frem som sentral for at teamdeltakerne skal bli involvert i teamarbeidet. Informantene ser det også som viktig å kjenne den enkeltes sterke og svake sider for å kunne utnytte teamets komplementære kompetanse best mulig.

5. DISKUSJON

I dette kapitlet vil vi drøfte våre empiriske funn mot studiens teoretiske utgangspunkt for å belyse forskningsspørsmålet, “*hvilke faktorer oppleves å ligge til grunn for teamprestasjon i entreprenørbransjen?*”. Hovedkategoriene i kapitlet er “prosjektlederens rolle for teamprestasjon”, “delte mentale modeller” og “psykologisk trygghet”. Med utgangspunkt i disse kategoriene ønsker vi gjennom diskusjonen å få frem implikasjonene av våre empiriske funn.

Entreprenørbransjen kjennetegnes av et stort fokus på sikkerhet, prosjektteam av midlertidig karakter, stor utskiftning av teamdeltakere, tverrfaglig sammensatte team, samt et underliggende tids- og effektivitetspress (Buvik, 2019; Brown & Eisenhardt, 1995; Huang & Hinze, 2006). Dette resulterer i at bransjen er kompleks og påvirkes av en rekke ukontrollerbare forhold. Vi vil understreke at trekk ved entreprenørbransjen ligger til grunn for hele diskusjonen, og at våre refleksjoner og funn først og fremst relateres til denne bransjen.

5.1 Prosjektlederens rolle for teamprestasjon

5.1.1 Prosjektlederens relasjonsorienterte tilnærming

Vi vil i det følgende argumentere for viktigheten av at prosjektledere i entreprenørbransjen har en mer relasjonsorientert tilnærming til sin ledelsespraksis. Dette må ikke tolkes som at vi mener at prosjektlederen *kun* skal være relasjonsorientert. Etter vår oppfatning vil balansen mellom oppgave- og relasjonsorienterte tilnærminger fortsatt være viktig for at prosjektlederen skal evne å se det helhetlige bildet og ha overordnet kontroll. Våre funn viser at prosjektlederen må ha god nok faglig dybde, men også ha sosiale egenskaper som gjør at han kan få det beste ut av den enkelte og få teamdeltakerne til å fungere sammen. Dette tydeliggjør viktigheten av prosjektlederens rolle i teamet, og indikerer at prosjektlederen er sentral for å utvikle gode team. Dette kan ses i sammenheng med at lederatferd er funnet å være en signifikant faktor for å skape teamprestasjon i entreprenørbransjen (Ammeter & Dukerich, 2002).

Det at prosjektlederen må kunne balansere oppgave- og relasjonsorientert atferd understøttes av resultatene fra SPGR-undersøkelsen (se figur 4 i empirikapitlet), der “den ideelle prosjektleder” ligger mellom kontroll- og omsorgsfunksjonene i diagrammet. I begge team

ligger imidlertid “den ideelle prosjektleder” noe mer over i det grønne omsorgsfeltet. Dette samsvarer med utviklingstendensene de siste årene knyttet til synet på prosjektlederens rolle, som viser at den ideelle prosjektleder i dag anses å ha mer relasjonsorientert atferd (Jacobsen, 2016). Dette kan ses i sammenheng med at prosjektlederens inkludering av teammedlemmer oppleves å være sentralt for teamprestasjon, da det utgjør en relasjonsskapende situasjon. At prosjektlederen inkluderer samtlige teamdeltakere og prøver å få det beste ut av dem, er helt sentralt i entreprenørbransjen ettersom det er stor gjensidig avhengighet mellom den enkeltes oppgaver og fagfelt (Brown & Eisenhardt, 1995). Den enkelte teamdeltakers kompetanseområde oppleves som essensielt for å kunne gjennomføre prosjektene på en kvalitetssikker og produktiv måte. Følgelig er det et stort behov for samarbeid dersom prosjektteamet skal kunne prestere (Buvik & Rolfsen, 2015). Etter vår oppfatning er det i den forbindelse rimelig å påstå at prosjektlederen, spesielt i form av sin relasjonsorienterte atferd, er vesentlig for å fremme teamprestasjon i entreprenørbransjen.

Når det er sagt, ligger derimot vurderingen av “min prosjektleder” i begge team mellom kontroll- og omsorgsfunksjonene, med overvekt på kontrollfunksjonen. Dette indikerer større oppmerksomhet knyttet til oppgaver og struktur, som vil være sentrale fokusområder for å kunne utvikle oppgaverelaterte delte mentale modeller i teamet (Cannon-Bowers & Salas, 2001). Det må understrekes at vi har studert teamene under deres oppstartsfasen. Vi vil derfor påstå at det er naturlig at prosjektlederen har en mer oppgaveorientert tilnærming på dette tidspunktet, ettersom en begrenset byggeperiode ofte retter fokus mot produksjon helt fra oppstart (Jacobsen, 2016). Det er vesentlig at teamene må gjennom både ansvarsfordeling og oppgaveavklaring før prosjektarbeidet starter, slik at teammedlemmene får kunnskap om oppgavens prosedyrer og sammenhengen mellom komponenter i prosjektet (Cannon-Bowers & Salas, 2001). Dette er viktig for at teammedlemmenes handlinger skal kunne koordineres med hverandre, som er relevant i en bransje preget av uforutsigbare forhold der prosjekter bindes opp mot bestemte leveringsfrister.

Tatt i betraktning at teamdeltakerne i mange tilfeller ikke har jobbet sammen i prosjekter før (Buvik, 2019), anser vi likevel prosjektlederens relasjonsorienterte tilnærming som spesielt viktig under prosjektenes oppstartsfasen. Det er viktig at prosjektlederen tilrettelegger for at medlemmene blir godt kjent med hverandre, derav hverandres styrker og svakheter. Prosjektlederen må jevnlig inkludere og snakke med teammedlemmene for å utvikle stabile relasjoner og trygghet i teamet. Liu og Keller (2021) mener i denne sammenheng at

prosjektledere også må utfordre teamdeltakerne til å dele ideer, løsninger og synspunkter. I entreprenørbransjen er teamene tverrfaglig sammensatt for at prosjektene skal kunne gjennomføres (Cohen & Bailey, 1997, i Ammeter & Dukerich, 2002). Våre funn viser i denne sammenheng at det er særlig viktig at prosjektlederen involverer teamdeltakerne og at ansvar delegeres i denne bransjen, slik at teamet kan utnytte den enkeltes styrker og kompetanse. Dette er vesentlig ettersom samhandlingen mellom teammedlemmene kan antas å være det viktigste forholdet for at teamet kan utnytte potensialet som ligger i de ulike kompetanseområdene. Vi mener dette vil være av stor betydning for å fremme teamprestasjon i entreprenørbransjen.

5.1.2 Ansvarsfordeling og involvering

Det fremkommer av studien at den perfekte prosjektlederen i entreprenørbransjen er inkluderende, og legger opp til at samtlige teammedlemmer skal kunne ta egne valg uten at prosjektlederen tar styringen. Vi vil derfor argumentere for at inkludering og felles ansvarsfordeling er to sentrale aspekter ved prosjektlederens relasjonsorienterte tilnærming, som vil være viktige fokusområder for å fremme teamprestasjon i entreprenørbransjen.

Jacobsen (2016) hevder at administrasjonsrollen, som sørger for struktur, kontinuitet og informasjonsformidling i arbeidet, må være til stede i prosjektteam for at de skal fungere godt. I team 1 har ansvarsfordelingen i stor grad blitt gjort i fellesskap, hvilket tyder på at teamet kollektivt har ivaretatt denne rollen. Våre funn viser at dette var en involverende prosess der samtlige teamdeltakere fikk uttrykke sine meninger. I team 2 har det, i motsetning til dette, hovedsakelig vært prosjektlederen som har fordelt ansvar og roller. Her kan det trekkes paralleller til Jacobsen (2016), som understreker at prosjektlederen alene ikke skal avgjøre teamets ansvarsfordeling eller legge planer for fremdrift og tidsfrister.

Forskjellene mellom teamene mener vi må ses i sammenheng med hvor god tid de har hatt under oppstartsfasen, der team 1 har hatt unormalt god tid og team 2 relativt begrenset tid. God tid under oppstart oppleves i den forbindelse som fordelaktig da det skaper rom for diskusjon mellom teamdeltakerne, slik at ansvar kan defineres i fellesskap. I neste omgang er dette av stor betydning for utviklingen av delte mentale modeller på C-nivå, som nettopp innebærer dette refleksive elementet og felles diskusjon (Healey et al., 2015). Derfor mener vi at det vil være viktig for teamprestasjon at prosjektledere i entreprenørbransjen aktivt tilrettelegger for

at teamdeltakerne allerede under oppstarten av et prosjekt får mulighet til å delta i diskusjoner knyttet til prosjektets organisering.

Våre funn viser at det vil være fremmede for teamprestasjon dersom prosjektlederen inkluderer teammedlemmene i diskusjon under de daglige morgenmøtene. I denne sammenheng pleier prosjektlederen i team 1 aktivt å spørre hvordan teamet har tenkt til å ivareta ulike funksjoner, eksempelvis HMS for oppgavene i løpet av en uke. En slik form for involvering er sentral for teamets prestasjon (Liu & Keller, 2021), og vi vil derfor argumentere for at prosjektlederens inkluderende holdning under daglige morgenmøter vil ha stor betydning for teamprestasjon i entreprenørbransjen. Tatt i betraktning at prosjekter i bransjen ofte har en forhastet oppstart med fokus på å komme raskt i gang med oppgavene (Jacobsen, 2016), vil det basert på våre funn derfor være ekstra viktig for teamprestasjon at prosjektledere integrerer refleksjon og diskusjon rundt ansvarsfordeling i disse møtene. Det vil være sentralt dersom delte mentale modeller skal kunne utvikles og oppdateres, også videre gjennom prosjektperioden.

Prosjektlederen i team 1 har altså i større grad delegert ansvar og involvert teamdeltakerne enn prosjektlederen i team 2. Til tross for dette tar prosjektlederen i team 1 større plass enn prosjektlederen i team 2, i henhold til SPGR-diagrammet. Dette kan etter vår oppfatning komme av at prosjektlederen i team 2 fremstår mindre synlig for teamdeltakerne, ettersom ansvar har blitt tildelt uten å involvere teamdeltakerne tilstrekkelig. Som et resultat av dette kan dialogen mellom prosjektlederen og teamdeltakerne være mindre til stede. Når det er sagt, viser våre funn at kunnskapen til å bygge et godt team ikke nødvendigvis må være hos prosjektlederen, men den må på en eller annen måte finnes i teamet. Dette impliserer at det ikke har noen betydning om det er formannen eller prosjektlederen selv som har denne evnen. Her kan det trekkes paralleller til Sjøvold (2019), som påpeker at teamets reelle leder gjerne kan være en annen teamdeltaker enn den formelle lederen. Likevel viser våre funn at i de aller fleste tilfeller vil prosjektlederen, spesielt i form av sin relasjonsorienterte rolle, ha en sentral posisjon i teamet for at det skal kunne prestere.

Et annet funn viser at prosjektlederens fysiske tilstedeværelse oppleves å ha stor betydning for teamets prestasjon. Når teamdeltakerne er fysisk til stede kan de kommunisere ansikt til ansikt, som vil være viktig for utviklingen av samhold i teamet (Jacobsen, 2016). Vi mener derfor at tett kommunikasjon, ansikt til ansikt, vil være en sentral del av prosjektlederens

relasjonsorienterte tilnærming. Fysisk tilstedeværelse og tett kommunikasjon oppleves også å være fordelaktig for å kunne få en dypere forståelse av hva teamet som helhet anser som sentralt. Dette kan ses i sammenheng med Cobb (2012), som mener at fysisk tilstedeværelse bidrar til at rikere informasjon kan utveksles, noe som er spesielt sentralt under tidspress (Irmer et al., 2000). Tatt i betraktning at bransjen kjennetegnes av et tids- og kostnadspress, vil vi derfor påstå at prosjektlederens fysiske tilstedeværelse er viktig for teamprestasjon i entreprenørbransjen.

5.1.3 utfordringer knyttet til prosjektlederens rolle

Til tross for at vi vil argumentere for en mer relasjonsorientert prosjektlederrolle, viser studien at det er noen utfordringer knyttet til dette. I den første fasen av prosjektarbeidet er det sentralt at prosjektlederen legger visse rammer for prosjektet (Jacobsen, 2016). I denne sammenheng fremkommer det at prosjektlederen i team 2 aller helst ville ha fokusert mer på felles planlegging og det sosiale aspektet ved teamarbeid, men at det likevel ikke har blitt sånn. Dette forklares hovedsakelig ut fra manglende tid, derav en forhastet oppstartsprosess. Ettersom det medfører konsekvenser i form av dagmulkt ved å fullføre prosjekter for sent, vil det oppleves lite produktivt å bruke tid på sosiale relasjoner under oppstartsfasen. Våre funn viser at tidspresset som er typisk for entreprenørbransjen mer eller mindre ubevisst vil føre til at fokuset rettes mot å komme raskt i gang med oppgavene. Dette er i samsvar med Berglid (2009), som trekker frem at tidspresset i entreprenørbransjen ofte fører til at prosjektledere prioriterer bort det å etablere et felles grunnlag for prosjektdeltakerne. Det er rimelig å påstå at dette vil være kritisk for team i entreprenørbransjen, ettersom det er en klar sammenheng mellom etableringsaktiviteter og teamets prestasjon (Mathieu & Rapp, 2009).

Det fremkommer at prosjektlederen i mange tilfeller er den første i funksjonærteamet som kommer inn i prosjektet. Våre funn indikerer at teammedlemmene ser dette som en utfordring, ettersom prosjektlederen da vil starte arbeidet før resterende teammedlemmer blir del av prosjektteamet. Som en implikasjon av dette kan prosjektlederen utvikle en annen forståelse av prosjektet, som vil være uheldig med tanke på utviklingen av delte mentale modeller i teamet. For å fremme teamprestasjon er det sentralt at teamdeltakerne utvikler en felles forståelse av teamet og av oppgavene teamet skal løse (Jonker et al., 2010). Prosjektlederen har en sentral rolle for å holde teammedlemmene oppdaterte på prosjektets status, ettersom prosjekter i

entreprenørbransjen ofte er av så stort omfang at de kun får denne oversikten gjennom informasjon fra prosjektlederen (Ammeter & Dukerich, 2002). Vi vil derfor argumentere for at prosjektlederen er viktig ved at han i form av sin atferd påvirker hvordan felles forståelse og mentale modeller utvikles i teamet. Dersom teammedlemmene til tider har ulike mentale modeller, kan det lettere oppstå konflikter, blant annet grunnet ulike oppfatning av roller og ansvar (Sjøvold, 2014). Dette underbygger viktigheten av at prosjektlederens forståelse for prosjektet deles med øvrige medlemmer som kommer inn i teamet på et senere tidspunkt.

Samlet sett peker disse utfordringene på betydningen av at prosjektlederen bruker oppstartsfasen til å etablere felles referanserammer for samtlige teamdeltakere, inkludert prosjektlederen selv. I denne sammenheng viser våre funn at etableringsaktiviteter er viktig, både gjennom å binde teamdeltakerne sammen, men også for å utvikle en felles forståelse mellom prosjektlederen og teamdeltakerne. Etter vår oppfatning er dette et forhold som vil fremme teamprestasjon i entreprenørbransjen, og vi ser i denne sammenheng prosjektlederens relasjonsorienterte tilnærming som avgjørende. Dette tydeliggjør vårt argument om at prosjektledere i entreprenørbransjen bør ha en mer relasjonsorientert tilnærming til sin ledelsespraksis.

5.2 Delte mentale modeller

5.2.1 Hva må prosjektteamene ha *god tid* til under oppstart?

Vi vil argumentere for at *god tid* under oppstartsfasen er av stor betydning for teamprestasjon i entreprenørbransjen, da det legger grunnlaget for utvikling av delte mentale modeller i teamene. I denne sammenheng er god tid til uformelle samtaler, samt grundige og felles avklaringer, sentralt. Til tross for at de to teamene har brukt varierende tid på oppstartsfasen i sine prosjekter, viser våre funn at teammedlemmene er entydige om at god tid under oppstartsfasen er helt avgjørende for teamprestasjon. Her kan det trekkes paralleller til Schei og Sverdrup (2019), som poengterer at når team etableres er oppstartsfasen helt sentral for teamets fremtidige utvikling. Spesielt viktig er det at denne fasen skaper retning og legger føringer for samhandling i teamet, noe som kan relateres til utvikling av delte mentale modeller (Jacobsen, 2016). Dette er av stor betydning i entreprenørbransjen med tanke på at teamdeltakerne kommer fra ulike bakgrunner og prosjekter, hvilket understøtter viktigheten av

å bruke tid og ressurser på relasjonsbygging, teamutvikling og planlegging i prosjektets tidlige fase (Jacobsen, 2016).

Team 1 har hatt spesielt god tid til oppstart under dette prosjektet, der samtlige teamdeltakere har vært til stede. Som en implikasjon av dette har teamet hatt god tid til å tygge seg gjennom hver enkelt rutine. I tråd med Salas et al. (2005) er en slik tydeliggjøring sentralt, ettersom teamets videre utvikling i stor grad avhenger av at teammedlemmenes roller og ansvar blir grundig spesifisert. Dette har team 1 gjort ved at samtlige medlemmer i fellesskap har diskutert elementer som mål, roller, arbeidsoppgaver og prosedyrer. De har også brukt tid på å bli godt kjent med hverandre. Dette er viktige handlinger for å utvikle delte mentale modeller i team, og kan relateres til både oppgaverelaterte- og teamrelaterte delte mentale modeller (Mathieu et al., 2000).

Teamdeltakerne i team 1 har videre diskutert helt konkret hva som ligger i ulike begreper, som blant annet det å “følge opp en underentreprenør”. Dette oppleves som sentralt for at teammedlemmene skal utvikle en felles forståelse av hva ulike ansvarsområder og oppgaver innebærer, og i neste rekke unngå misforståelser som forårsakes av at de har forskjellige måter å delta i teamet på. I tråd med dette påpeker Levin og Rolfsen (2015) at i tilfeller der teammedlemmene har ulike forståelser av begreper, er det økt risiko for at det oppstår misforståelser. I entreprenørbransjen er det mange aktører involvert i et prosjekt (Buvik, 2019), hvilket betyr at misforståelser basert på ulike tolkninger ofte kan oppstå. Derfor vil vi argumentere for at team som under oppstartsprosessen går gjennom en felles og grundig tydeliggjøring av forhold ved oppgavene og teamarbeidet, vil kunne legge et solid grunnlag for utviklingen av delte mentale modeller. Dette oppleves videre å være sentralt for å fremme teamprestasjon i entreprenørbransjen.

I kontrast til team 1, så har oppstartsprosessen i team 2 skjedd forhastet, der fokuset ble å komme raskt i gang med arbeidsoppgavene. Dette kan relateres til at etableringsaktiviteter ofte vil nedprioriteres til fordel for å starte selve oppgavene teamet skal utføre (Weingart, 1992). Våre funn indikerer at dette har resultert i uklare planer og ansvarsfordelinger i team 2, som igjen oppleves å ha gjort det krevende å samarbeide på enkelte områder. Dette oppleves å være uheldig for teamprestasjon.

Tatt i betraktning at teamdeltakere i begge team er svært opptatt av å få frem verdien av en god og grundig oppstart, vil det etter vår oppfatning fremstå nokså paradoksalt at en forhastet oppstartsprosess er relativt normalt i bransjen. I den forbindelse finner vi det nødvendig å poengtere at det er trekk ved konteksten som kompliserer det å jobbe sammen som team i entreprenørbransjen. Prosjektteamets arbeid vil blant annet i stor grad avhenge av andre aktører, eksempelvis underentreprenører og bestillingstidspunkt fra byggherre. Dette er forhold som oppleves å påvirke hvor forhastet oppstartsfasen blir.

Våre funn viser imidlertid at team 1, som har hatt unormalt god tid til oppstart, har hatt stor interesse av å prioritere sosiale aktiviteter utover selve arbeidet. Teammedlemmene er i tillegg opptatt av hverandre som personer, og jobber med sosiale relasjoner utover selve oppstartsaktivitetene. Basert på dette vil vi argumentere for at team i entreprenørbransjen vil øke sin prestasjonsevne dersom de får anledning til å utvikle sosiale tilknytninger til hverandre. Dette bør i tillegg understøttes av prosjektets ledelse. I tråd med tidligere argumentasjon knyttet til prosjektlederens relasjonsorienterte ledelsespraksis, vil en slik tilnærming være sentral for utvikling av delte mentale modeller i prosjektteam. Dette vil vi hevde er viktig for å fremme teamprestasjon i entreprenørbransjen, spesielt i de tilfeller der oppstartsprosessene gjennomføres forhastet.

5.2.2 Nivåer av mentale modeller i prosjektteamene

Vi vil basert på våre funn påstå at mentale modeller på C-nivå oppleves å være fremmede for teamprestasjon i entreprenørbransjen, ettersom grundig og felles refleksjon vil bidra til økt forståelse av oppgaver og samhandling. Våre funn antyder at forståelse av elementer som roller, mål og ansvar har blitt litt til underveis i team 2, og at det har falt litt på plass av seg selv hvem som gjør hva. Sett i sammenheng med Healey et al. (2015) kan dette bety at teammedlemmene tilpasser seg til hverandre kun ved å jobbe sammen, og ikke gjennom grundig og bevisst refleksjon. Dette kan videre indikere en form for mentale modeller på X-nivå, som innebærer at teamet kan jobbe effektivt sammen, uten å nødvendigvis være klar over på hvilket grunnlag. I tråd med Healey et al. (2015) kan dette vitne om såkalt overflatisk uenighet i teamet, hvilket vil si at teammedlemmene ikke trenger å være uenige så lenge arbeidet fungerer.

I utgangspunktet er dette relativt uproblematisk under stabile forhold, men desto mer utfordrende hvis uforutsette hendelser oppstår (Healey et al., 2015). Med hensyn til at

prosjektteamene opererer i entreprenørbransjen, som nettopp preges av komplekse arbeidsforhold og relasjoner, samt usikkerhet og produksjonsprosesser uten klare rutiner (Bresnen et al., 2004), vil et slikt nivå av mentale modeller kunne skape utfordringer for teamet hva gjelder prosesser som samhandling og koordinasjon. Dette tatt i betraktning, er det rimelig å anta at en forhastet oppstart kan gjøre det nokså krevende for prosjektteam i entreprenørbransjen å utvikle delte mentale modeller på C-nivå, som i større grad innebærer grundig og bevisst refleksjon (Healey et al., 2015).

I kontrast til team 2, som ser ut til å ha mentale modeller i retning av X-nivå, så har team 1 grunnet god tid under oppstart av prosjektet gjennomgått grundig refleksjon knyttet til oppgaver og samhandling. Som følge av dette har teamet hatt mulighet til å sitte lenge sammen og planlegge, noe som peker i retning av mentale modeller på C-nivå (Healey et al., 2015). Dette kan etter vår oppfatning antas å gi bedre forutsetninger for teamprestasjon. Basert på dette vil vi argumentere for at god tid under oppstart er et viktig utgangspunkt for utvikling av delte mentale modeller for prosjektteam i entreprenørbransjen. Vi vil også hevde at denne kollektive diskusjonen under oppstart legger et grunnlag for felles forståelse av prosjektarbeidet, som *også* vil være verdifull i senere faser av prosjektperioden. Dette mener vi må ses i sammenheng med at tidspresstet som ofte preger prosjekter i entreprenørbransjen (Buvik, 2019), i mange tilfeller bidrar til stressende arbeidsforhold. Koordinering av arbeidet gjennom felles forståelse og delte mentale modeller blir etter vår oppfatning viktig i denne sammenheng for å ivareta produktivitet i arbeidet.

Det må understrekes at mentale modeller er et abstrakt begrep, hvilket gjør det metodisk krevende å undersøke. I denne sammenheng kan SPGR-undersøkelsen trekkes inn for å nyansere analysen av funnene fra intervjuene, noe som vil være relevant ettersom SPGR-undersøkelsen gir indikasjoner tilknyttet teammedlemmenes mentale modeller (Sjøvold, 2014). De hvitstiplede sirklene i SPGR-diagrammet (se figur 4 i empirikapittelet) har relativt liten spredning for begge team, og en slik samling av sirklene vil indikere enighet blant teammedlemmene. Dette frembringer en tosidig tolkning.

På den ene siden kan en slik samling av sirklene peke i retning av delte mentale modeller i teamet, da diagrammet ikke viser store polariseringer mellom de hvitstiplede sirklene. Dette betyr at teammedlemmene er relativt like, og jobber mot samme mål (Sjøvold, 2019), hvilket

vi mener kan være en indikasjon på at de på dette tidspunktet har utviklet delte mentale modeller. Dette anses som positivt for teamets prestasjon.

På den andre siden kan samlingen av hvitstiplede sirkler vitne om *for stor* grad av enighet i teamene, og kan i tråd med Healey et al. (2015) antyde en form for overflatisk uenighet. Dette peker i retning av mentale modeller på X-nivå, og vil innebære at eventuelle uenigheter forblir usagt, fordi teammedlemmene på overflaten er enige og anser det som unødvendig å bryte opp denne tilstanden. For stor grad av enighet i teamene, eller identiske mentale modeller på tvers av teammedlemmene, vil i tillegg redusere teamets fleksibilitet og kan føre til at alternative forståelser og løsninger ikke fanges opp (Salas et al., 2005). Vi anser dette som uheldig for teamprestasjon med tanke på at teamet kan miste de nødvendige diskusjonene knyttet til hvorvidt det jobber i samme retning. I tillegg kan det resultere i misforståelser blant medlemmene. Dette vil være prekært innen entreprenørbransjen ettersom bransjen preges av en rekke ukontrollerbare faktorer (Bresnen et al., 2004). Dette tydeliggjør viktigheten av mentale modeller på C-nivå, ettersom det vil forenkle teamets samhandling og koordinering under usikre forhold.

5.2.3 Arenaer for utvikling av delte mentale modeller

Våre funn viser at oppstartsmøtet med den eksterne oppstartshjelpen fra bedriften er viktig for utviklingen av felles normer i teamet. Normer må drøftes åpent og eksplisitt i oppstartsfasen (Levin & Rolfsen, 2015), og oppstartsmøtet er i denne sammenheng med på å tydeliggjøre hvilken retning teamet skal jobbe mot. Vi vil påstå at normer i denne sammenheng er av stor betydning ettersom de legger grunnlaget for utvikling av delte mentale modeller i teamet, og kan på denne måten være sentralt for koordinering av oppgaver mellom teammedlemmene. I tråd med Jacobsen (2016) øker dette sannsynligheten for at teamet vil fungere godt i de senere fasene av prosjektperioden.

Når det er sagt, så påpeker imidlertid Jacobsen (2016) at en felles forståelse må utvikles *over tid*. Det er ikke gitt at et team vil prestere til tross for at rammer og betingelser blir tydeliggjort i oppstartsmøtet. Som en implikasjon av dette vil utfordringen for prosjektteam i entreprenørbransjen være å holde på aktivitetene fra oppstart, også i perioder det blir travlere. Dette er relevant tatt i betraktning at entreprenørbransjen preges av tidspress og travle perioder (Buvik & Rolfsen, 2015). Det fremkommer gjennom våre funn at teammedlemmene under

perioder med tidspress ofte glemmer at teamet skal bygges. Vi vil i tråd med Levin og Rolfsen (2015) derfor argumentere for at en åpen diskusjon om normer integreres i teamets daglige virksomhet. Dette vil bidra til utvikling og oppdatering av delte mentale modeller blant teammedlemmene, noe vi anser vil være et nødvendig grunnlag for å fremme teamprestasjon i entreprenørbransjen.

Et forhold som antas å være helt vesentlig for å utvikle teamets delte mentale modeller er kommunikasjon (Salas et al., 2005). Kommunikasjon vil i denne sammenheng inkludere tett og jevnlig informasjonsutveksling mellom teammedlemmene. I den forbindelse er teamenes daglige morgenmøter viktige, der samtlige teammedlemmer er til stede og diskuterer prosjektets status, dagsplan og eventuelle utfordringer. Dette kan relateres til Jacobsen (2016), som understreker at teamet må ha arenaer der medlemmene jevnlig kan diskutere problemstillinger og dele informasjon om prosjektarbeidet, både av faglig og mer relasjonell karakter. For å håndtere uforutsigbarheten og kompleksiteten i entreprenørbransjen, viser våre funn at tett kommunikasjon og jevnlig informasjonsutveksling er sentralt. Vi vil derfor argumentere for at kommunikasjonsarenaer i form av morgenmøter og andre felles møter, bidrar til å redusere usikkerheten for team som opererer i bransjen, ettersom disse møtene muliggjør å “ta tempen” på prosjektet og derigjennom gir retning til teamarbeidet.

En annet sentralt aspekt ved morgenmøtene er at de muliggjør rikere kommunikasjon, i form av at de foregår ansikt til ansikt. I henhold til Irmer et al. (2000) er dette spesielt relevant i kontekster med tidspress. Ettersom tidspress er et karakteristisk trekk ved entreprenørbransjen, understøtter dette viktigheten av at prosjektmedlemmene er fysisk til stede under morgenmøtene, slik at de kan samhandle ansikt til ansikt. I denne sammenheng, samt i lys av covid-19-restriksjonene, indikerer våre funn at prosjektteamene har hatt stor nytte av å fysisk være på prosjektet fra oppstart, og at det ville vært krevende å bygge opp teamene gjennom digitale plattformer. I samsvar med Cobb (2012), vil fysisk tilstedeværelse bidra til at teammedlemmene får en dypere forståelse av hva teamet som helhet anser som sentralt. Etter vår oppfatning er det viktig med et helhetlig perspektiv i en bransje som er sammensatt av mange aktører og ulike kompetanseområder. Uten morgenmøter kan teammedlemmene risikere å bli stående på hvert sitt sted med mange spørsmål knyttet til prosjektarbeidet. I så måte mener vi morgenmøtene med teammedlemmene fysisk til stede er sentralt for teammedlemmenes utvikling av felles forståelse, og i forlengelsen av dette delte mentale modeller.

Utover de daglige morgenmøtene fremstår også teamenes gruppeavtaler som etableres ved prosjektstart som sentrale for utvikling av felles forståelse blant teammedlemmene. Da disse omfatter forhold som trivsel, samarbeid og mål for prosjektet, har de potensial til å bygge felles forståelse tilknyttet et bredt spekter av elementer ved teamarbeidet. Teamenes gruppeavtaler blir på denne måten en form for samhandlingsplan, og relatert til dette påpeker Mathieu og Rapp (2009) at grundig utformede samhandlingsplaner, samt dialog i teamet rundt disse, er viktig for å unngå uklarheter for teamets videre arbeid. I tråd med dette opplever teamdeltakerne at gruppeavtalen er en form for bevisstgjøring for hva teamet skal jobbe mot. For at dette skal ha positiv innvirkning på teamprestasjon, mener vi imidlertid det vil forutsette at gruppeavtalene tas med utover i prosjektet, og brukes aktivt gjennom felles diskusjon for å oppdatere teammedlemmenes mentale modeller.

5.2.4 utfordringer med å utvikle delte mentale modeller

Gjennom våre funn fremkommer det to hovedutfordringer knyttet til å utvikle delte mentale modeller for team i entreprenørbransjen, som begge relateres til trekk ved selve bransjen.

For det første vil det i entreprenørbransjen ofte tilkomme nye medlemmer i teamet underveis i prosjektet (Buvik, 2019). Til tider kan det “koke med prosjekter”, noe som impliserer at prosjektdeltakere ofte blir hentet inn i til et nytt prosjekt i siste liten, eller etter at prosjektet har startet opp. Teamdeltakerne opplever dette som uheldig ettersom resterende teammedlemmer ofte har kommet inn i strukturer og arbeidsoppgaver, samt satt sammen sine personligheter og måten de gjør ting på. Etter vår oppfatning vil dette gjøre det krevende for nye teammedlemmer å ta del i teamets mentale modeller.

Dette står i kontrast til Bell et al. (2011), som fokuserer på at teamdeltakere som kommer senere inn i teamet også vil bidra med nye ideer og tilnærminger, samt utfordre metodene teamet benytter. Det kan altså understrekes at det ikke utelukkende er negativt at medlemmer kommer senere inn i prosjektet. Våre funn viser heller at det må gjøres en bevisst innsats for å integrere nye teammedlemmer i teamets delte mentale modeller. Det fremkommer at aktører i entreprenørbransjen har potensial til å bli bedre på dette området, og det vil være vesentlig med et systematisk opplegg for å integrere teammedlemmer som av ulike årsaker kommer senere inn i prosjektet. Deriblant vil vi hevde at roller, ansvar og mål må tydeliggjøres. Dette vil være av stor betydning for utvikling av delte mentale modeller, og derigjennom mindre

sannsynlighet for forvirring og misforståelser blant teammedlemmene (Katzenbach & Smith, 2005).

Det fremkommer at den andre hovedutfordringen for utvikling av delte mentale modeller i prosjektteam knyttes til at tidspresset for å levere resultater øker utover i prosjektperioden. Ifølge Jacobsen (2016) er dette tidspresset karakteristisk for prosjektteam, noe han mener kan resultere i økt stressnivå for teammedlemmene. Teammedlemmene erkjenner at det under travle perioder blir mindre tid til å “sparre” med hverandre, noe som etter vår oppfatning vil være nødvendig dersom en felles forståelse skal utvikles. Som en følge av dette fremkommer det at beslutninger drøftes for lite og følgelig kan bli tatt på feil grunnlag. Dette kan relateres til Salas et al. (2005), som understreker at stressende forhold ofte reduserer mengden kommunikasjon, hvilket gjør teamene mer avhengige av koordinering via delte mentale modeller.

I tråd med dette har en av teamdeltakerne opplevelser fra et tidligere prosjekt, der teammedlemmene hadde utviklet felles forståelse av oppgaver og ansvar, samt kjente hverandre godt. Som et resultat av dette trengte de nesten ikke å snakke med hverandre, ettersom de hadde klare forventninger til hvordan teamet skulle samarbeide, samt hvordan oppgavene skulle løses. Denne beskrivelsen vitner om et team som evner å håndtere tidspresset som er typisk for entreprenørbransjen, og vi mener det underbygger viktigheten av delt kunnskap om oppgaver og teamarbeidet for øvrig. Både oppgaverelaterte- og teamrelaterte delte mentale modeller vil i denne sammenheng ha verdi for teamprestasjon da de hjelper teammedlemmene med å forutsi hverandres handlinger, slik at de effektivt kan justere strategien sin etter behov (Cannon-Bowers et al., 1993, i Mathieu et al., 2000). Vi vil argumentere for at dette er av stor relevans for team som opererer i entreprenørbransjen under komplekse og usikre forhold med et underliggende tidspress.

5.3 Psykologisk trygghet

5.3.1 Teamsammensetning og erfaring i prosjektteam

I entreprenørbransjen settes team sammen etter hvert som nye prosjekter starter opp, og dette er i stor grad basert på når teamdeltakere med riktig kompetanse er ferdige på sine tidligere prosjekter. Ettersom teamene stadig byttes ut, vil vi påstå at det kan være særlig utfordrende å utvikle psykologisk trygghet i prosjektteam i entreprenørbransjen. Dette kommer blant annet av at tillit utvikles over tid (Vik, 2017), og følgelig kan bli vanskelig å utvikle da teamdeltakerne jobber forholdsvis kort sammen (Levin & Rolfsen, 2015).

Vi vil påstå at ledere i entreprenørbransjen må ha et bevisst forhold til hvordan teamdeltakere settes sammen i team. Våre data viser at ledelsen i Entreprenørbedriften jobber aktivt med å sette sammen teamdeltakere på forhånd av et prosjekt, hovedsakelig for å ivareta prosjektets krav til fagkompetanse. Vi anser dette som et viktig grep, da en forutsetning for at teamet presterer over tid er at det har med seg de riktige menneskene faglig sett (Vik, 2007). Ettersom teamdeltakerne i tverrfaglige prosjektteam har ulike perspektiver fra forskjellige bakgrunner, kan det være krevende å utvikle tillit i slike team (Buvik & Rolfsen, 2015). Hvorvidt teamdeltakerne føler tillit til hverandre, mener de avhenger av i hvilken grad de andre teamdeltakerne stoler på at den enkelte kan utføre arbeidet sitt. Dette kan relateres til Mayer et al., (1995) som mener at tillit handler om å stole på at de man jobber med har kompetansen som trengs for å løse oppgaver.

Utover dette indikerer imidlertid våre funn at teamdeltakerne også må passe sammen sosialt sett. Dette kan ses i lys av at sosiale prosesser og relasjonell kompetanse er faktorer som ligger til grunn for godt teamarbeid (Jacobsen, 2016). Her kan vi trekke paralleller til teamdeltakernes personligheter i team 2, der teamet opplever at de mangler en som tør å stille kritiske spørsmål. Vi vil påstå at dette kan hemme teamets prestasjon, ettersom de nødvendige diskusjonene for prosjektets fremgang potensielt kan utebli. I slike tilfeller vil vi argumentere for at det er spesielt viktig at det utvikles tillit mellom teamdeltakerne, slik at det kan etableres trygghet i teamet. For å utvikle tillit oppleves oppstartsfasen som sentral, noe som er i tråd med Buvik og Rolfsen (2015) som understreker viktigheten av at tillit blir en tidlig prioritering for prosjektteam i entreprenørbransjen.

I entreprenørbransjen må teamdeltakere tilpasse seg nye mennesker for hvert nye prosjekt. Basert på våre funn ser det ut til at tidligere erfaring med teamarbeid i bransjen gjør teamdeltakerne tryggere i teamene. I team 2 har de fleste teamdeltakerne relativt lite erfaring med prosjektarbeid. Som en implikasjon av dette opplever teamdeltakerne at det er vanskelig å utvikle trygghet i teamet, og følgelig utfordrende å si ifra om ulike forhold ved teamarbeidet. Dette kan vitne om en noe lav grad av psykologisk trygghet i teamet, ettersom teammedlemmer som føler seg trygge ikke bekymrer seg for å bli sett på som svake av andre i teamet (Liu & Keller, 2021). I team 1 har teamdeltakerne imidlertid lengre erfaring, med unntak av én teamdeltaker. Denne personen opplever at de andre i teamet anerkjenner hans kunnskap og gir han stort ansvar. Som en implikasjon av dette føler han lav terskel for å stille spørsmål, som videre oppleves å være viktig for teamprestasjon. I denne sammenheng kan det trekkes paralleller til Edmondson (1999), som mener at i team med høy grad av psykologisk trygghet er det gjensidig respekt og anerkjennelse av hverandres kompetanse. Relatert til dette vil vi påstå at prosjektlederens relasjonsorientert tilnærming og inkluderende holdning er sentral for at mindre erfarne teamdeltakere skal føle seg trygge i prosjektteamet.

Søholm og Juhl (2005) mener at team må ha en solid samarbeidsevne for å kunne utnytte teamdeltakernes ulike erfaringer, som har betydning for at team skal kunne prestere. Dette må sies å være relevant for prosjektteam i entreprenørbransjen, som er av tverrfaglig karakter med komplementære ferdigheter. Basert på våre funn vil vi argumentere for at en kombinasjon av erfaring er sentralt for at team i entreprenørbransjen skal kunne prestere, ettersom dette bidrar til kunnskapsdeling, innovasjon og tilpasningsdyktige teammedlemmer. En sentral forutsetning for å dra nytte av en slik teamsammensetning er imidlertid at det utvikles psykologisk trygghet i teamet, da dette legger grunnlaget for at teamdeltakere med mindre erfaring føler seg komfortable med å komme med innspill til teamet.

5.3.2 Familiefølelse og samhold

Basert på at teamdeltakere i entreprenørbransjen kommer tett på hverandre i prosjektarbeidet og gjennom dette blir godt kjent, opplever de teamet som en familie. Dette gjelder først og fremst for team 1. Vi vil påstå at familiefølelsen teamdeltakerne opplever er nokså særegen for entreprenørbransjen, ettersom prosjektteamene jobber tett og i stor grad isoleres fra andre deler av bedriften. På denne måten fremstår teamet som en “bedrift i bedriften”. Vi vil argumentere for at denne familiefølelsen i utgangspunktet fremmer teamprestasjon i entreprenørbransjen.

En forutsetning for at team 1 har skapt en familiefølelse kan se ut til å ha sammenheng med god tid i oppstartsfasen. Oppstarten er av stor betydning for teamets fremtidige utvikling og legger grunnlaget for den videre samhandlingen (Schei & Sverdrup, 2019). Ettersom team 1 har prioritert relasjonsskapende etableringsaktiviteter i oppstartsfasen, kan teamet tenkes å ha utviklet normer for sosial samhandling, som også vil gjelde utover i prosjektiden. Som et resultat av dette er det grunn til å tro at team 1 ikke ville utviklet en familiefølelse uten å ha lagt et grunnlag for dette i oppstartsfasen.

Mye kan altså tyde på at samholdet og familiefølelsen står sterkt hos team 1, som videre kan indikere trygghet i teamet. SPGR-diagrammet kan trekkes inn for å understøtte denne antakelsen. I vurderingen av “meg selv” er Z-scoren, og dermed sirkelen, relativt stor. Dette kan tyde på at teamdeltakerne i team 1 tør å ta plass i teamet. I samsvar med Liu og Keller (2021) vil teamdeltakere i team med høy grad av psykologisk trygghet tørre å si ifra, komme med innspill eller utfordre beslutninger (Liu & Keller, 2021).

I team 2 er det på den andre siden ingen teamdeltakere som betegner teamet som en familie, eller på andre måter uttrykker at teamet har et spesielt tett samhold. Vi mener dette kan ses i lys av at team 2 hadde en forhastet oppstartsprosess med mindre fokus på etableringsaktiviteter, noe som er uheldig ettersom lite fokus på etableringsaktiviteter antas å resultere i manglende samhandling mellom teammedlemmene (Gersick, 1988). Dette gir nok et argument for at god tid i oppstartsfasen er av stor betydning for å skape familiefølelse i teamet, ettersom god tid til å prioritere sosiale relasjoner danner grunnlaget for å utvikle et trygt team. Dette anser vi som særlig relevant i entreprenørbransjen, der tidspress og krav til leveranse gjør at samhandling og koordinering mellom teammedlemmene blir spesielt viktig. Videre vil vi påstå at det er vesentlig at de sosiale aktivitetene opprettholdes utover prosjektiden for å ivareta relasjonene for å bygge trygghet i teamet.

Teammedlemmene som kjenner på familiefølelsen, omtaler denne som entydig positiv for teamprestasjon. Våre funn indikerer at dette kommer av at teamdeltakerne er trygge i teamet, gjennom å trives sammen og bruke tid på å snakke om mer enn bare arbeid. Relatert til Jacobsen (2016) vil team fungere bedre dersom de har medlemmer med en integrasjonsrolle som ivaretar et sosialt ansvar. Denne vil vi hevde tydelig er til stede i team 1, basert på at teamdeltakerne har felles lunsjpauser og sosiale aktiviteter utenfor arbeidstiden. I team 2 snakkes det i all hovedsak mindre om slike sosiale innslag i teamet, og det kan se ut til at integrasjonsrollen i

mindre grad ivaretas. En teamdeltaker har tidligere opplevd at andre teamdeltakerne ikke har ønsket å delta på sosiale aktiviteter. Som en implikasjon av dette ble teamet utelukkende ansett som en jobbarena, der det opplevdes utfordrende å utvikle trygghet i teamet. Relatert til dette kan det tenkes at team 2, som virker å ha mindre fokus på sosiale aktiviteter, kan ha større utfordringer med å skape et trygt team. Dette kan synliggjøres gjennom SPGR-diagrammet, der vurderingen av “meg selv” er lavere enn i team 1, hvilket kan indikere at teamdeltakerne i mindre grad er trygge i teamet. Jacobsen (2016) understreker at et prosjekts suksess avhenger vel så mye av sosiale prosesser, som mer tekniske prosesser. I entreprenørbransjen er fokuset ofte knyttet til å komme raskt i gang med prosjektarbeidet. Tatt dette i betraktning vil vi påstå at det er svært viktig å å prioritere uformelle sammenkomster og sosiale relasjoner, til tross for at mange opplever dette som mindre produktivt (Jacobsen, 2016).

Team 1 har jobbet aktivt på flere områder for å skape samhold og felles opplevelser i teamet. Som en implikasjon av dette utvikles et felles referansegrunnlag, som igjen er et viktig utgangspunkt for at teammedlemmene skal utvikle delte mentale modeller (Jacobsen, 2016). På denne måten mener vi at å oppleve teamet som en familie vil være fremmede for teamprestasjon i entreprenørbransjen.

5.3.3 Utfordringer knyttet til psykologisk trygghet

Til tross for at vi basert på våre funn vil fremme et fokus på sosiale relasjoner, vil vi argumentere for at det ikke utelukkende er positivt at teamdeltakerne anser teamet som en familie. Psykologisk trygghet kan forbedre teamets prestasjon (Liu & Keller, 2021), men Wise (2014) mener på sin side at team med for tett samhold kan utvikle gruppetenkning og oppleve stagnasjon i innovasjon og forbedring. Dette kan videre resultere i lavere prestasjon. Teamdeltakere i team 1 opplever at de enkelte ganger hopper rett på den løsningen de tror er riktig, eller slik de alltid har gjort det før. Disse tendensene forekommer særlig under tidspress, hvilket er typisk innen rammene av entreprenørbransjen. En slik tankegang kan indikere at teamet søker enighet og ikke reflekterer kritisk (Levin & Rolfsen, 2015). Vi mener at dette kan resultere i at team i entreprenørbransjen tar beslutninger på feil grunnlag under prosjekters hektiske perioder.

Når det er sagt, opplever teamdeltakerne at det er stor takhøyde for utblåsninger og diskusjoner internt i teamet, og at det er rom for å stille kritiske spørsmål. Det fremkommer at

teamdeltakerne mener at dette henger sammen med tryggheten de føler i teamet. Dette kan ses i sammenheng med Edmondson (1999), som mener at i team med stor grad av psykologisk trygghet er teamdeltakerne trygge på at deres meninger ikke straffes av andre teamdeltakere. Etersom teamdeltakerne diskuterer sammen og konfronterer hverandre, kan dette også vitne om tillit mellom dem (Kvalsund & Meyer, 2005).

Hvorvidt teamdeltakere tør å komme med ærlige og konstruktive tilbakemeldinger, kan i henhold til Jacobsen (2016) relateres til entreprenørrollen, som innebærer at noen i teamet må tenke nytt og stille kritiske spørsmål. Det kan se ut til at entreprenørrollen i liten grad er til stede i team 2, ettersom flere av teamdeltakerne mener teamet mangler den som tør å ta ordet og stille kritiske spørsmål. Våre funn viser at dette kan være et resultat av at det ikke er skapt tilstrekkelig psykologisk trygghet i teamet. Entreprenørrollen anses imidlertid som særlig relevant i skiftende miljøer (Strand, 2007). Mot slutten av et prosjekt i entreprenørbransjen vil arbeidet typisk tilspisse seg, og det blir mer stress og usikkerhet. Basert på usikkerheten i bransjen vil vi påstå at entreprenørrollen er viktig for å unngå forhastede beslutninger og at avgjørelser blir tatt basert på gamle vaner. For at entreprenørrollen skal kunne komme til uttrykk i teamet er det, i tråd med Edmondson (1999), viktig å skape et trygt miljø der teamdeltakerne føler seg komfortable med å si ifra.

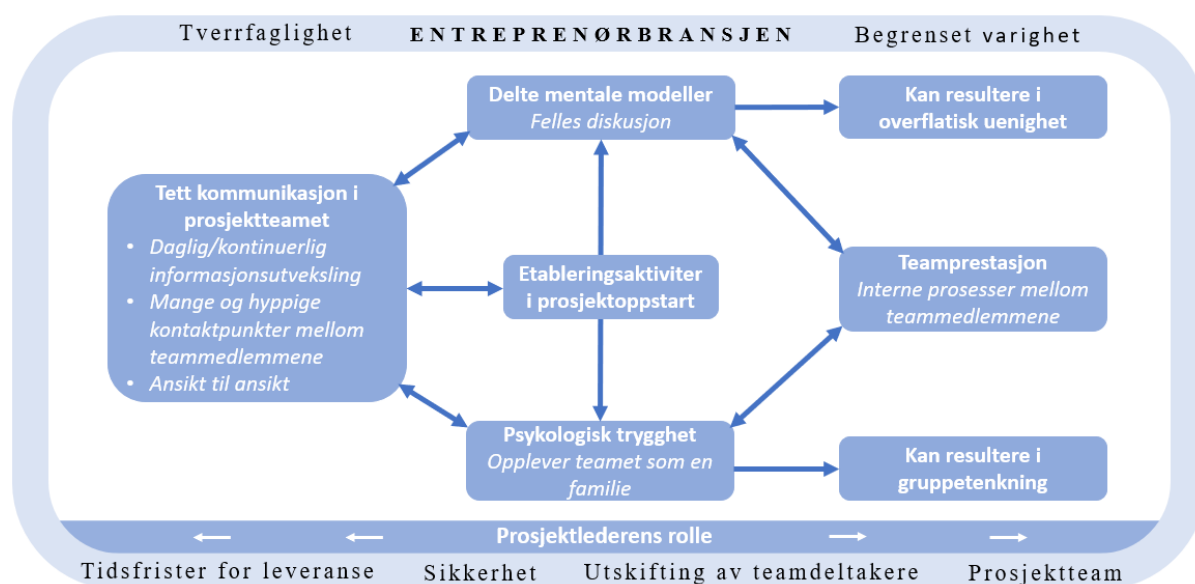
Teamdeltakerne betrakter en konstruktiv diskusjon med saklige argumenter som positivt for teamarbeidet, men dersom diskusjonene eskalerer til konflikter anser de det som uheldig for teamprestasjon. I forlengelsen av dette hevdes det at konflikter vil hindre prosjektets fremdrift, samt bidra til at teammedlemmene blir utrygge på hverandre. Våre funn tyder på at teammedlemmer med *for* sterk familiefølelse i visse tilfeller unngår å si fra om ting i frykt for å skape konflikter. En for sterk familiefølelse kan også føre til at teamet vil basere seg på gamle mønstre og rutiner når beslutninger tas under tidspress. Dersom dette blir tilfellet, kan det bli ødeleggende for teamets prestasjon (Wise, 2014). I denne sammenheng tyder våre funn på at i tilfeller der relasjonene i et team blir så tette at de blir som en familie, kan dette resultere i at teamet preges av overflatisk uenighet (Healey et al., 2015). Dette kan være utfordrende i entreprenørbransjen som kjennetegnes av usikkerhet og uforutsigbarhet, og vil være uheldig med tanke på utviklingen av delte mentale modeller i teamene.

Hvorvidt teamets tette samhold og familiefølelse er fremmende eller hemmende for teamets prestasjon er vanskelig å fastslå. Vi vil argumentere for at et team som kjenner på en

familiefølelse har større mulighet til å prestere, ettersom dette indikerer psykologisk trygghet i teamet, der teamdeltakerne opplever lavere terskel for å si ifra eller komme med kritiske blikk. Det må imidlertid forutsettes at familiefølelsen ikke tar overhånd og at fokuset ikke *kun* knyttes til å ha det bra sammen, ettersom dette kan resultere i negative effekter som gruppetenkning. Dette vil i mange tilfeller være hemmende for prosjekters fremdrift, noe som vil være uheldig i en bransje preget av tidspress, og som er avhengig av å ha fremdrift for å levere i tide.

6. KONSEPTUALISERING

I dette kapittelet vil vi presentere en revidert versjon av modellen fra kapittel 2.10. Denne modellen er videreutviklet basert på studiens diskusjon og funn, og kan anses som en oppsummering av studiens forskningsspørsmål. Flere av elementene i denne modellen er de samme som i den første versjonen, og i dette kapittelet vil hovedfokus derfor knyttes til de endringene som er utført. Vi vil likevel understreke at modellens ramme er lik, og at trekkene ved entreprenørbransjen danner en usikker, uforutsigbar og kompleks kontekst.



Figur 5: Revidert modell: faktorer som oppleves å ligge til grunn for teamprestasjon i entreprenørbransjen

Først og fremst har begrepet “etableringsaktiviteter” blitt lagt til i modellens midtre boks knyttet til prosjektoppstart. Våre funn viser at god tid i oppstartsfasen i seg selv ikke har nevneverdig betydning for de omkringliggende elementene - det er prosjektens fokus på etableringsaktiviteter i nettopp denne fasen som ser ut til å ha betydning for teamets prestasjon. Koblingen mellom etableringsaktiviteter i prosjektoppstart og teamprestasjon er imidlertid fjernet, ettersom våre funn viser at oppstarten i seg selv ikke har innvirkning på teamprestasjon. Oppstartsfasen har derimot innvirkning på teamprestasjon gjennom at det legges et grunnlag for utvikling av delte mentale modeller og psykologisk trygghet.

Videre går pilene fra etableringsaktiviteter i prosjektoppstart til delte mentale modeller og psykologisk trygghet kun i én retning, i motsetning til i den første utgaven av modellen.

Ettersom det i entreprenørbransjen ofte settes nye mennesker sammen i team, vil de ikke ha delte mentale modeller eller psykologisk trygghet i teamet før prosjektet starter opp.

Psykologisk trygghet i teamet har videre blitt konkretisert. I entreprenørbransjen vil det å oppleve teamet som en familie ha sammenheng med at medlemmene i stor grad føler psykologisk trygghet. Det viser seg imidlertid at en *for* stor grad av familiefølelse kan resultere i negative konsekvenser som gruppetenkning. Dette vises med en ny boks i modellen, som synliggjør hvordan gruppetenkning kan bli en hindring for å utvikle teamprestasjon.

Boksen knyttet til delte mentale modeller har også blitt nærmere beskrevet, ved at felles diskusjon fremstår som helt avgjørende for at teamdeltakerne kan utvikle delte mentale modeller. På denne måten vil teamet kunne koordinere arbeidet, slik at de jobber sammen i en felles retning. I likhet med psykologisk trygghet, har også delte mentale modeller fått et alternativt utfall. Dersom teamdeltakerne utvikler *for* like mentale modeller, kan dette medføre at teamet ikke fanger opp alternative perspektiver. Da kan teamet risikere å preges av overflattisk uenighet. Dette vil være kritisk i en bransje der teamene er avhengige av å fange opp innspill for å finne best mulig løsninger, og vil videre kunne hindre utviklingen av teamprestasjon.

Videre har våre funn vist at i en sammensatt og usikker bransje bestående av mange aktører, bør informasjonsutvekslingen være av daglig og kontinuerlig karakter. Entreprenørbedriften benytter morgenmøter, og en slik form for daglig kommunikasjon med teamdeltakerne ser ut til å være betydningsfullt for å utvikle delte mentale modeller. I tillegg reduseres usikkerheten som følge av jevnlig diskusjoner og avklaringer, som kan medføre at teamdeltakerne opplever å bli trygge i teamet. Basert på dette har det i boksen knyttet til tett kommunikasjon blitt presisert at informasjonsutvekslingen bør være daglig og kontinuerlig.

Den siste faktoren som har blitt endret i modellen, er at prosjektlederens rolle har blitt lagt til nederst langs kanten av rammen. Prosjektlederen står i tilknytning til bransjetrekkene, ettersom en form for ledelse har vist seg å være viktig i en kompleks bransje. Prosjektlederen påvirker gjennom sin rolle hvordan teamdeltakerne får en forståelse av prosjektet og teamets koordinering, som, basert på våre funn, bør være av involverende karakter. Gjennom sin atferd har prosjektlederen dermed stor innvirkning på hvordan psykologisk trygghet og mentale modeller utvikles i teamet, og i neste rekke for utviklingen av teamprestasjon.

7. KONKLUSJON

I dette avsluttende kapittelet vil vi konkludere våre funn, og gjennom dette belyse studiens forskningsspørsmål, *“hvilke faktorer oppleves å ligge til grunn for teamprestasjon i entreprenørbransjen?”*. Vi vil også foreslå noen innfallsvinkler knyttet til hva videre forskning kan fokusere på, samt presentere noen avsluttende implikasjoner.

Overordnet kan vi fastslå at entreprenørbransjen er en kompleks og usikker bransje, preget av prosjektenes begrensede byggeperiode og et stort tidspress. Denne studien viser at teamprestasjon først og fremst må forstås som interne teamprosesser fremfor prosjektets resultater. I denne sammenheng blir det utfordrende å identifisere konkrete faktorer som oppleves å ligge til grunn for teamprestasjon i bransjen, ikke minst fordi opplevd prestasjon er subjektivt. Gjennom studien har det imidlertid utpekt seg noen tendenser, som vi vil argumentere for at kan bidra til å øke forståelsen av hvordan teamprestasjon kan utvikles i entreprenørbransjen. Dette anser vi som relevant tatt i betraktning at mange team til tider sliter med å få ut sitt potensial (Salas et al., 2005).

7.1 Studiens viktigste funn

For team i entreprenørbransjen vil oppstartsfasen være avgjørende for resten av prosjekttiden, ettersom det i denne fasen legges et grunnlag for utvikling av psykologisk trygghet og delte mentale modeller. I denne sammenheng indikerer våre funn at god tid til å kunne utføre etableringsaktiviteter i oppstartsfasen oppleves å fremme teamprestasjon i entreprenørbransjen. Dette er spesielt viktig i en bransje som preges av en rekke ukontrollerbare forhold, og der teamdeltakere i mange tilfeller ikke har jobbet sammen på tidligere prosjekter.

Det er imidlertid ikke gitt at god tid i oppstartsfasen i seg selv vil bidra til teamprestasjon. Dette vitner om verdien av tett kommunikasjon underveis i prosjektet. Tett kommunikasjon innebærer i denne sammenheng jevnlig informasjonsutveksling mellom teamdeltakerne, aller helst ansikt til ansikt. Våre funn viser at tett og hyppig kommunikasjon blant teammedlemmene utgjør limet i teamarbeid i entreprenørbransjen, ettersom koordinering av teammedlemmenes komplementære ferdigheter er avgjørende for å få prosjekter gjennomført. På denne måten oppleves tett kommunikasjon å være sentralt for teamprestasjon i entreprenørbransjen.

Ved at team i entreprenørbransjen fokuserer på tett og daglig kommunikasjon vil teamdeltakernes mentale modeller kontinuerlig kunne oppdateres. Dette tydeliggjør at selv om etableringsaktiviteter under oppstartsfasen viser seg å være sentralt for utvikling av delte mentale modeller, viser våre funn at delte mentale modeller også må diskuteres og opprettholdes utover i prosjektet. Dette er spesielt relevant i entreprenørbransjen, ettersom det ofte forekommer stress utover i prosjektperioden. I den sammenheng viser vår studie at daglige morgenmøter med prosjektteamet er viktig. Disse møtene oppleves å være helt sentrale for teamprestasjon i entreprenørbransjen. Tatt i betraktning at Entreprenørbedriften har identifisert en sammenheng mellom tapsprosjekter og faktorer som manglende oppgaveforståelse og uklare ansvarsområder i teamet, kan våre funn indikere at teammedlemmene i slike tilfeller ikke har utviklet oppgaverelaterte delte mentale modeller. Vår studie viser derfor at delte mentale modeller, blant annet gjennom å skape en bedre forståelse av roller, mål og ansvar, vil være viktig for teamprestasjon i entreprenørbransjen.

Et vesentlig funn i studien er at presterende team i entreprenørbransjen oppleves som en familie, med rom for ærlige og konstruktive diskusjoner. Denne familiefølelsen indikerer psykologisk trygghet i teamet. Det må imidlertid påpekes at dette er gunstig for teamprestasjon kun inntil en viss grense, ettersom en for sterk familiefølelse kan resultere i stagnasjon og gruppetenkning. Dette er uheldig for teamets prestasjon, ettersom teamet kan risikere at konstruktive diskusjoner og uenigheter uteblir. I neste rekke viser våre funn at dette kan resultere i at beslutninger tas på feil grunnlag. Relatert til dette vil vi påstå at familiefølelsen i form av at teammedlemmene har trygge og stabile relasjoner til hverandre, og ikke er redde for å ta en diskusjon, vil være vesentlig for teamprestasjon i entreprenørbransjen.

Utover dette viser studien at prosjektlederen har en viktig rolle for teamprestasjon i entreprenørbransjen, gjennom å tilrettelegge for et godt samarbeid mellom teamdeltakerne. Innen rammene av bransjen vil dette være viktig da den enkelte teamdeltaker har unik kompetanse, og i så måte er avhengig av å samarbeide med de øvrige teamdeltakerne. Til tross for at prosjektlederen må evne å balansere sin oppgave- og relasjonsorienterte atferd, viser våre funn at det relasjonelle aspektet er særlig viktig for å fremme teamprestasjon i entreprenørbransjen. I denne sammenheng vil det være fordelaktig at prosjektlederen helt fra oppstart har fokus på å inkludere samtlige teammedlemmer i ansvarsfordeling og beslutningsprosesser. Å inkludere teammedlemmene på denne måten vil kunne fremme

teamets prestasjon ved at teamdeltakerne kan utvikle større grad av delte mentale modeller og psykologisk trygghet.

7.2 Implikasjoner

Basert på våre funn i studien vil vi komme med noen anbefalinger til aktører i entreprenørbransjen knyttet til å fremme teamprestasjon.

Vi mener det er viktig å prioritere etableringsaktiviteter under oppstartsfasen, da dette bidrar til å legge grunnlaget for utviklingen av delte mentale modeller og psykologisk trygghet i teamet. Her vil det være viktig at samtlige teamdeltakere blir inkludert og deltar i en felles diskusjon knyttet til prosjektarbeidet. I denne sammenheng er det sentralt at prosjektlederen har en relasjonsorientert tilnærming og helt konkret involverer samtlige teamdeltakere gjennom felles ansvarsfordeling. Vi mener i tillegg det er viktig at prosjektteamene må ha et kontinuerlig fokus på uformelle og sosiale aktiviteter, da dette er viktig for å utvikle og vedlikeholde relasjoner og trygghet i teamet.

I entreprenørbransjen vil det ofte kunne tilkomme nye medlemmer i teamet underveis i prosjektene. Vi vil derfor hevde at prosjektteam i Entreprenørbedriften og andre bedrifter aktivt og bevisst må sette av tid til å involvere nye teamdeltakere, gjennom både faglige og relasjonsskapende aktiviteter. Våre funn indikerer at entreprenørbransjen har potensial til å bli bedre på dette området. Vi vil derfor hevde at det er vesentlig med et systematisk opplegg for å integrere teammedlemmer som av ulike årsaker kommer senere inn i prosjektet. Dette vil være av stor betydning for at nye teamdeltakere kan få samme forståelse av prosjektet og teamet som resterende teamdeltakere, og i forlengelsen av dette utvikle delte mentale modeller. Dette anser vi som sentralt for at arbeidet kan koordineres på en effektiv måte, hvilket er viktig i en bransje der teammedlemmene i stor grad har komplementære ferdigheter.

Avslutningsvis vil vi argumentere for at Entreprenørbedriften bør fortsette med daglige morgenmøter og andre møter i fellesskap. Vi mener imidlertid at utover det faglige aspektet, må teamarbeidet i seg selv diskuteres blant teamdeltakerne. På denne måten vil teamet jevnlig kunne ta en fot i bakken for å undersøke hvor teamet står med tanke på samarbeid og interne prosesser.

7.3 Videre forskning

Gjennom denne studien har vi fått innsikt i faktorer som oppleves å ligge til grunn for teamprestasjon i entreprenørbransjen. Disse faktorene har blitt tydeliggjort i form av en modell basert på våre funn. Denne konseptualiseringen håper vi kan bidra med å skape forståelse for teamprestasjon i entreprenørbransjen. Når det er sagt, opplever vi at det er lite forskning på akkurat dette området, og vi mener derfor det er behov for ytterligere forskning for å avdekke flere aspekter med betydning for teamprestasjon i entreprenørbransjen.

Vi har foretatt en tverrsnittundersøkelse der vi har studert prosjektteam i entreprenørbransjen under deres oppstartsfasen. Basert på dette foreslår vi at fremtidig forskning kan undersøke prosjektteam over tid, eksempelvis i lys av modenhetsnivå og spinnteori. Dette vil gi muligheter for å se på prosjektteamenes utvikling, samt vurdere hvorvidt teamdeltakernes opplevelser av teamprestasjon endrer seg gjennom prosjektiden. Dette anser vi som relevant basert på at tidspress og stressnivå antas å øke utover i prosjektets senere faser.

Våre funn viser at etableringsaktiviteter under oppstartsfasen oppleves å være fremmede for teamprestasjon i entreprenørbransjen. God tid til oppstart er imidlertid ikke normalen i bransjen. Vi mener dette frembringer et behov for å gå i dybden på hva som kan gjøres for å unngå at oppstartsprosessen blir forhastet, og vil derfor foreslå dette som et aktuelt område for fremtidig forskning.

En annen mulig innfallsvinkel for videre forskning er å studere flere funksjonærteam enn kun to, og i ulike entreprenørbedrifter. Dette kan gi en bredere forståelse av fenomenet teamprestasjon innen konteksten av entreprenørbransjen.

Vi vil også argumentere for observasjon som en alternativ datainnsamlingsmetode, da vi mener dette kan gi rikere innsikt i teammedlemmenes samhandlingsmønstre og dypere forståelse av interne teamprosesser.

Utover dette kan modellen vi har utviklet gi noen mulige innfallsvinkler til videre forskning. For eksempel mener vi det hadde vært interessant å se nærmere på hvordan de ulike faktorene utvikler seg over tid og hvordan koblingene vil se ut på et senere tidspunkt i prosjektarbeidet.

8. REFERANSELISTE

- Aga, F. (2019). *Ny rapport: Sterk vekst, men lønnsomheten faller i bygg og anlegg*. Byggeindustrien. <https://www.bygg.no/article/1408747>
- Ammeter, A. P., & Dukerich, J. M. (2002). Leadership, Team Building, and Team Member Characteristics in High Performance Project Teams. *Engineering Management Journal*, 14(4), 3-10. <https://doi.org/10.1080/10429247.2002.11415178>
- Askheim, O., & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business research methods* (5. utgave.). Oxford: Oxford University Press
- Bell, S. T., Villado, A. J., Lukasik, M. A., Belau, L., & Briggs, A. L. (2011). Getting Specific about Demographic Diversity Variable and Team Performance Relationships: A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 37(3), 709–743. <https://doi.org/10.1177/0149206310365001>
- Berglid, J. K. (2009). *Relasjonene prosjekteier - prosjektleder*. Hentet 08.03.21 fra <https://www.prosjektnorge.no/wp-content/uploads/2017/12/NSP-forskning-prosjektrapport-pe-pl-fra-jkb.pdf>
- Bresnen, M., Goussevskaia, A., & Swan, J. (2004). Embedding new management knowledge in project-based organizations. *Organization Studies*, 25(9), 1535-1555. <https://doi.org/10.1177/0170840604047999>
- Brinkhoff, A., Özer, Ö., & Sargut, G. (2015). All You Need Is Trust? An Examination of Inter-organizational Supply Chain Projects. *Production and Operations Management*, 24(2), 181-200. <https://doi.org/10.1111/poms.12234>

- Brown, S. & Eisenhardt, K. (1995). Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions. *The Academy of Management Review*, 20(2), 343-378.
<https://doi.org/10.2307/258850>
- Buvik, M. P. & Rolfsen, M. (2015). Prior ties and trust development in project teams – A case study from the construction industry. *International Journal of Project Management*, 33(7), 1484-1494. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.06.002>
- Buvik, M. (2019). The Significance of Trust in Project Teams: Exploring Context-dependent Antecedents and Consequences of Trust in a Project Team Setting, *Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse*, 102. <http://hdl.handle.net/11250/2623002>
- Cannon-Bowers, J.A. & Salas, E. (2001). Reflections on shared cognition. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 195-202. <https://doi.org/10.1002/job.82>
- Cobb, A. T. (2012). *Leading project teams: The basics of project management and team leadership* (2. utgave.). Los Angeles: Sage
- Costa, A. C., & Anderson, N. (2011). Measuring trust in teams: Development and validation of a multifaceted measure of formative and reflective indicators of team trust. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 119-154.
<https://doi.org/10.1080/13594320903272083>
- Coutu, D., & Beschloss, M. (2009). Why teams don't work. *Harvard business review*, 87(5), 98-105
- Dainty, A., Moore, D., & Murray, M. (2007). *Communication in construction: Theory and practice*. Oxford: Taylor & Francis
- Driskell, J. E., & Salas, E. (1992). Collective behavior and team performance. *Human factors*, 34(3), 277-288
- Dyer Jr. W. G., Dyer, J. H. & Dyer, W. G. (2013). *Team Building* (5. utgave). San Francisco: Jossey Bass

- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C., & Roloff, K. S. (2009). Overcoming barriers to collaboration: Psychological safety and learning in diverse teams. I Salas, E., Goodwin, G. F. & Burke, C. S (red), *Team effectiveness in complex organizations*. 183–208. New York: Taylor & Francis Group.
- Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Friedkin, N. E. (2004). Social Cohesion. *Annual Review of Sociology*, 30(1), 409-425. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.30.012703.110625>
- Fulford, R. & Standing, C. (2014). Construction industry productivity and the potential for collaborative practice. *International Journal of Project Management*, 32(2), 315-326. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.05.007>
- Gersick, C. J. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31(1), 9–41. <https://doi.org/10.2307/256496>
- Gripsrud, G., Olsson, U. & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS* (3. utgave). Oslo: Cappelen Damm akademisk
- Healey, M.P., Vuori, T. & Hodgkinson, G.P. (2015). When teams agree while disagreeing: Reflexion and reflection in shared cognition. *Academy of Management Review*, 40(3), 399-422. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0154>

- Heldal, F., Sjøvold, E., & Stålsett, K. (2020). Shared cognition in intercultural teams: Collaborating without understanding each other. *Team Performance Management*, 26(3/4), 211-226. <https://doi.org/10.1108/TPM-06-2019-0051>
- Huang, X., & Hinze, J. (2006). Owner's Role in Construction Safety. *Journal of Construction Engineering and Management*, 132(2), 164-173. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2006\)132:2\(164\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2006)132:2(164))
- Irmer, B. E., Chang, A., & Bordia, P. (2000). The development of social and task cohesion in computer-mediated and face-to-face task groups. *Academy of Management Proceedings*, 1, A1-A6. <https://doi.org/10.5465/apbpps.2000.5535198>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utgave). Oslo: Cappelen Damm akademisk
- Jacobsen, D. I. (2016). *Engangsorganisasjonen: Organisering og ledelse av prosjekter*. Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (4. utgave). Oslo: Abstrakt
- Jonker, C. M., Van Riemsdijk, M. B., & Vermeulen, B. (2010). Shared mental models. *International Workshop on Coordination, Organizations, Institutions, and Norms in Agent Systems*. 132-151. https://doi.org/10.1007/978-3-642-21268-0_8
- Kadefors, A. (1995). Institutions in building projects: implications for flexibility and change. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 395-408. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00017-P](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00017-P)
- Katzenbach, J., & Smith, D. (2005). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. London: McGraw-Hill
- Krumsvik, R. J. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode – ei innføring*. Bergen: Fagbokforlaget

- Kvale S. (2001). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utgave). Oslo: Gyldendal akademisk
- Kvalsund R. & Meyer K. (2005). *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling*. Bergen: Fagbokforlaget
- Levin, M., & Rolfsen, M. (2015). *Arbeid i team: Læring og utvikling i team* (2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget
- Liu, Y. & Keller, R. T. (2021). How Psychological Safety Impacts R&D Project Teams' Performance. *Research Technology Management*, 64(2), 39-45.
<https://doi.org/10.1080/08956308.2021.1863111>
- Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Paoletti, J., Burke, C. S., & Salas, E. (2018). Does team communication represent a one-size-fits-all approach?: A meta-analysis of team communication and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144, 145-170. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.08.001>
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 273-283. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.273>
- Mathieu, J., & Rapp, T. (2009). Laying the foundation for successful team performance trajectories: The roles of team charters and performance strategies. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 90-103. <https://doi.org/10.1037/a0013257>
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, D. F. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24348410>

- Mofoss, R., Nederberg, L., Schei, V., & Sverdrup, T. (2012). De første avgjørende minuttene? *Praktisk økonomi og finans*, 28(1), 35-50.
<https://www.idunn.no/pof/2012/01/art12>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- O'Neill, T. A., & Salas, E. (2018). Creating high performance teamwork in organizations. *Human Resource Management Review*, 28(4), 325-331.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.09.001>
- Salas, E., Sims, D. & Burke, C. (2005). Is there a “big five” in teamwork?. *Small Group Research*, 36(5), s. 555-599. <https://doi.org/10.1177/1046496405277134>
- Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2008). On Teams, Teamwork, and Team Performance: Discoveries and Developments. *Human Factors*, 50(3), 540-547.
<https://doi.org/10.1518/001872008X288457>
- Schei, V. & Sverdrup, T. (2019). Start smart: Effektiv oppstart av team. *Magma - econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. 29-29. <https://www.magma.no/start-smart>
- Sjøvold, E. (2014). *Resultater gjennom team*. Oslo: Universitetsforlaget
- Sjøvold, E. (2019). *Teamet*. Oslo: Universitetsforlaget
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget
- Søholm, T. M. & Juhl, A. (2005). Udvikling af det højtydende team. I Søholm, T. M. & Juhl, A. (red), *Teambaserede organisationer i praksis: Ledelse og udvikling af det højtydende team*. Virum: Dansk psykologisk forlag
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse - En innføring i kvalitativ metode*. (4. utgave). Bergen: Fagbokforlaget

Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utgave). Oslo: Gyldendal

Vik, S. (2007). *Prestasjonskultur og prestasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget

Webber, S. S. (2002). Leadership and trust facilitating cross-functional team success. *The Journal of Management Development*, 21(3), 201-214.

<http://dx.doi.org/10.1108/02621710210420273>

Webber, S. S. (2008). Development of cognitive and affective trust in teams: A longitudinal study. *Small group research*, 39(6), 746-769.

<https://doi.org/10.1177/1046496408323569>

Weingart, L. R. (1992). Impact of Group Goals, Task Component Complexity, Effort, and Planning on Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 682-693.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.5.682>

Wise, S. (2014). Can a team have too much cohesion? The dark side to network density.

European Management Journal, 32(5), 703-711.

<https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.005>

9. VEDLEGG

Vedlegg 1: Intervjuguide

Introduksjon

- Kort presentasjon av oss
- Tema: Teamprestasjon i entreprenørbransjen
- Spørsmål er knyttet til roller, teamprestasjon, kommunikasjon og felles forståelse, samt tillit
 - Kom gjerne med konkrete eksempler
- Rammer for samtalen
 - Anonym deltakelse
 - Tillatt å trekke seg underveis
- Samtykke til lydopptak

Tema	Veiledende spørsmål
Introduksjonsspørsmål (5 min)	<ul style="list-style-type: none">● Kan du kort fortelle om din bakgrunn i [Entreprenørbedriften]?<ul style="list-style-type: none">○ Arbeidsoppgaver og ansvarsområder
Roller (10 min)	<ul style="list-style-type: none">● Hvordan blir du bevisst over din rolle i teamet?<ul style="list-style-type: none">○ Hvordan blir roller i teamet definert?● Utover det rent formelle, hvilken uformell rolle fyller du i teamet?● Hvordan vil du beskrive den perfekte prosjektlederen i entreprenørbransjen?<ul style="list-style-type: none">○ Hvordan påvirker din prosjektleder (du som prosjektleder) teamets prestasjon?● Hvilke forventninger har du til andre i teamet?
Teamprestasjon (15 min)	<ul style="list-style-type: none">● Hva mener du ligger i begrepet teamprestasjon?<ul style="list-style-type: none">○ Ut ifra det du sier nå, opplever du at ditt team er presterende? Hvorfor/hvorfor ikke?● Hva er viktig for at team skal kunne prestere i entreprenørbransjen?● Har du tidligere vært med i team som du mener presterte?● Har du tidligere vært med i team som du mener <i>ikke</i> presterte?● Hva opplever du er den største styrken til teamet ditt?<ul style="list-style-type: none">○ Hvorfor er det sånn?

	<ul style="list-style-type: none"> ● Og hva opplever du som den største svakheten/forbedringspotensialet? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvorfor er det sånn?
Kommunikasjon og felles forståelse (15 min)	<ul style="list-style-type: none"> ● Hvordan kommuniserer du med teamet ditt? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hva er det som gjør at kommunikasjonen er god i teamet? ● Hvordan sikres det at teamet har samme forståelse av mål, roller og ansvar? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvilke aktiviteter opplever du som viktig for at teamet skal jobbe mot samme mål? ● Kan du komme med ærlige og konstruktive innspill til prosjektleder og teamet for øvrig? ● Hva vil du si er den største utfordringen med å jobbe i prosjektteam? ● Utfordrer dere hverandre og beslutningene som tas i teamet? ● Opplever dere mange misforståelser? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvordan håndterer teamet uoverensstemmelser? ● Bruker dere noe tid på felles refleksjon over teamarbeidet? ● Hva gjør dere som team for å stadig forbedre dere?
Tillit (10 min)	<ul style="list-style-type: none"> ● Hva er avgjørende for at du skal føle tillit til teamet ditt? ● Hvordan er du en bidragsyter for teamet? ● Hvordan opplever du denne oppstartshjelpen teamene får fra [Entreprenørbedriften]? ● Prosjektet skal vare en stund fremover - hva er det viktigste for at teamet skal prestere hele denne perioden? ● Hvis prosjektet hadde startet dette på nytt, er det noe du ville gjort annerledes?
Avslutning (5 min)	<ul style="list-style-type: none"> ● Er det noe mer du vil tilføye eller utdype? ● Kan vi ta kontakt ved behov?

Vedlegg 2: SPGR-undersøkelse

(C) 1989 E.Sjøvold, O.Skårdal

SPGR

NAVN:

/vurdert

/vurderer

Skala: **[AGNR]**

Gruppe:

INSTRUKSJON for utfylling

Nedenfor finner du 24 påstander som beskriver ulike sett av verdier som kan komme til uttrykk i samarbeidssituasjoner. For hver av disse påstander skal du ta stilling til om verdissettet uttrykkes i den kolonnen du beskriver.

Hvis svaret er SJELDEN, merk med 0; NOEN GANGER, merk med 1; OFTE, merk med 2.

Du skal fylle ut kolonnene for hver person i gruppen, **inkludert** deg selv.

Hver kolonne angir en person. Beskriv en person av gangen og ta stilling til alle 24 påstandene for denne personen før du går over til neste person (kolonne).

Du skal ta stilling til alle 24 leddene i skjemaet nedenfor. Se alle adjektivene på hver enkelt linje som en helhet, selv om du synes dette i enkelte tilfeller kan være vanskelig. Ikke dvel for lenge ved hver beskrivelse. Det er ditt umiddelbare inntrykk som skal markeres.

(Husk: fyll ut *alle* 24 påstandene for *alle* kolonnene)

	SJELDEN = 0, NOEN GANGER = 1, OFTE = 2	
1	Utadvendt, Åpen, Selskapelig	
2	Engasjert, Målrettet, Konstruktiv i samarbeid	
3	Upersonlig, Effektiv, Styrende	
4	Autoritær, Kontrollerende, Kritisk	
5	Påtrengende, Tøff, Konkurransennstilt	
6	Selvsentrert, Provoserende, Umedgjørlig	
7	Dramatisk, Innfallsrik, Underholdende	
8	Beskyttende, Omsorgsfull, Varm	
9	Vennlig, Uformell, Ser alle som likeverdige	
10	Samarbeidsvillig, Støttende, Oppmuntrende	
11	Analytisk, Saklig, Rasjonell	
12	Påståelig, Pedantisk, Ubøyelig	
13	Lukket, Selvdrevet, Er seg selv nok	
14	Irritabel, Egenrådig, Likegyldig	
15	Utradisjonell, Umiddelbar, Spontan	
16	Omgjengelig, Medfølelse, Smidig	
17	Omtenssom, Trofast, Ser opp til andre	
18	Varsom, Aksepterer oppgaver, Pålitelig	
19	Lydig, Strevsøs, Lojal	
20	Selvopprettende, Selvmedliden, Klagende	
21	Innesluttet, Avvisende, Tilbakeholden	
22	Motløs, Oppgitt, Giddesløs	
23	Engstelig, Anspent, Betviler egne evner.	
24	Tillitsfull, Stillferdig, Fornøyd	

Demografiske data

Mann

Kvinne

Leder

Ørlog

Alder:

<20 år

20-29 år

30-39 år

40-49 år

50-59 år

>60 år

Bransje:

IT/Telecom

Industri

Helse/sosial

Energi

Handel

Konsulentkode:

Transport

Off. Sektor

Utdannelse

Annet

Vedlegg 3: Meldeskjema for behandling av personopplysninger

16.2.2021

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Teamprestasjon i entreprenørbransjen

Referansenummer

666389

Registrert

04.02.2021 av Marie Kristin Thuestad Løkås - mklokaas@stud.ntnu.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for økonomi (ØK) / NTNU Handelshøyskolen

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Frode Heldal, frode.heldal@ntnu.no

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Marie Kristin Thuestad Løkås, marielokas@hotmail.com

Prosjektperiode

08.02.2021 - 01.10.2021

Status

11.02.2021 - Vurdert

Vurdering (1)

11.02.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 11.02.2021 med vedlegg. Behandlingen kan starte.

Vedlegg 4: Forespørsel om deltakelse i studiet, inkludert samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Teamprestasjon i entreprenørbransjen”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få innsikt i teamarbeid i entreprenørbransjen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette forskningsprosjektet er en avsluttende masteroppgave ved NTNU Handelshøyskolen. Formålet med prosjektet er å få innsikt i teamprestasjon i entreprenørbransjen. Dette vil undersøkes gjennom en casestudie av [Entreprenørbedriften].

Opgavens forskningsspørsmål er:

- Hva kjennetegner et høyt presterende team i entreprenørbransjen?

Dette vil videre studeres gjennom følgende underspørsmål:

- Hvordan bidrar prosjektlederen til å utvikle høyt presterende team?
- Hvordan kan [Entreprenørbedriftens] fokus på høyt presterende team opprettholdes gjennom hele prosjektprosessen?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er forespurt om å delta som informant i masteroppgaven på bakgrunn av at [Entreprenørbedriften] har valgt ut prosjektet du er med på til å ta del i vår masteroppgave. Bakgrunnen for at [Entreprenørbedriften] har valgt dette prosjektet er at det er et påbegynt prosjekt av passende omfang. Det er deltakere i to ulike prosjektteam i [Entreprenørbedriften] som får denne henvendelsen.

Hva innebærer det for deg å delta?

- Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar på et individuelt intervju. Det vil ta deg ca. 60 minutter. Intervjuet vil inneholde spørsmål om deg og ditt team i [Entreprenørbedriften], med fokus på teamprestasjon, roller i teamet, kommunikasjon

og trivsel. Vi tar lydopptak og notater fra intervjuet ved samtykke, som vil anonymiseres og slettes etter forskningsperioden.

- Vi vil også gjennomføre en elektronisk undersøkelse, kalt SPGR-undersøkelse (Systematisere Person-Gruppe Relasjonen). I denne undersøkelsen skal du svare på spørsmål om deg selv og andre teammedlemmer (eks. den ideelle prosjektleder, min nærmeste medarbeider o.l.) for å kartlegge gruppedynamikk i teamet. Dette foregår digitalt, ved at du får en link på epost.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Følgende personer ved NTNU Handelshøyskolen vil ha tilgang til opplysningene:

- Studentene bak masteroppgaven: Hildegunn Gjelten Smedås og Marie Kristin Thuestad Løkås
- Veileder for masteroppgaven: Frode Heldal
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.
- Du vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet er avsluttet og oppgaven er godkjent, noe som etter planen er august 2021. Eventuelle lydopptak slettes ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- NTNU Handelshøyskolen ved Frode Heldal. E-post: frode.heldal@ntnu.no.
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen. E-post: thomas.helgesen@ntnu.no.

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

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Frode Heldal
Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Hildegunn Gjelten Smedås og Marie Kristin Thuestad Løkås
Studenter

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “Teamprestasjon i entreprenørbransjen”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i individuelt intervju
- å delta i SPGR-undersøkelse

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

