

Teamkontraktens betydning for hvordan team arbeider og presterer

Ruben Østrem
Øystein A. Tjølsen

SNF



SNF-rapport nr. 15/15

Teamkontraktens betydning for hvordan team arbeider og presterer

*Direkte og medierende effekter mellom teamkontrakt,
arbeidsprosesser og prestasjoner*

av

**Ruben Østrem
Øystein A. Tjølsen**

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

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

SAMFUNNS- OG NÆRINGLISVFORSKNING AS
Bergen, Desember 2015

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale
med KOPINOR, Stenergate 1, 0050 Oslo.
Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale
og i strid med åndsveikloven er straffbart
og kan medføre erstatningsansvar.

ISBN 978-82-491-0909-8 Trykt versjon
ISBN 978-82-491-0910-4 Elektronisk versjon
ISSN 0803-4036

Forord

Utredningen inngår som selvstendig arbeid i masterstudiet i Økonomi og Administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Den begynte med en nysgjerrighet for team og teamledelse, og tok form da vi begge begynte som studentassistenter i faget Psykologi og Ledelse januar 2015. I arbeidet med utredningen har vi møtt på en rekke utfordringer. Teoretiske motsigelser, metodiske implikasjoner og praktiske kabaler har dukket opp underveis. Vi har løst dem en etter en, og sitter igjen med ikke bare utvidet kunnskap om teamfaget, men også utvidet forskningserfaring og økt nysgjerrighet for arbeidsformen.

Med oss på veien har vi hatt hjelp av flere personer. Vi vil først rette en stor takk til våre gode veiledere Therese Sverdrup og Vidar Schei. Thereses faglige dyktighet, rettleiding og engasjement, sammen med Vidars utfordrende spørsmål og innspill på metode og design har utgjort en uvurderlig støtte. Hjertelig takk for inspirerende diskusjoner samt fortløpende konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele semesteret.

Videre vil vi takke Siv Skard for assistanse med medieringsanalyser, og veilederteamet i FOCUS for tilbakemeldinger. Vi ønsker også å takke studentassistenter og deltakere i kurset Psykologi og Ledelse ved NHH våren 2015, for uten deres bidrag ville det ikke vært noe datamateriale å undersøke.

Til slutt vil vi takke hverandre for et bra samarbeid med gode diskusjoner og trivelige arbeidsøkter. En liten takk rettes også til den lille hunden Shiko for merkbart selskap samt nødvendige – og unødvendige pauser i arbeidet.

På gjensyn!

Innhold

Forord

Innhold

Figuroversikt

Tabeller

1. Introduksjon	1
1.1 <i>Bakgrunn</i>	1
1.2 <i>Formål</i>	2
1.3 <i>Struktur</i>	3
2. Teori.....	5
2.1 <i>Hva er et team?</i>	5
2.2 <i>Teamprestasjoner</i>	6
2.2.1 <i>Rammeverk for teameffektivitet</i>	7
2.2.2 <i>Teameffektivitet vs. teamprestasjon</i>	7
2.2.3 <i>Faktorer som påvirker teamprestasjoner</i>	8
2.2.4 <i>Oppsummering teamprestasjoner</i>	9
2.3 <i>Oppstartsfasens betydning for teamprestasjoner</i>	10
2.3.1 <i>Oppstarts- og handlingsfasen</i>	11
2.3.2 <i>Handlingsplan og samhandlingsplan</i>	12
2.3.3 <i>Teamkontrakt</i>	13
2.3.4 <i>Forventningsavklaringer og psykologiske kontrakter</i>	22
2.4 <i>Faktorer som medierer teamkontraktens effekt på prestasjoner</i>	23
2.5 <i>Hypoteseutvikling</i>	23
2.5.1 <i>Teamkontraktens effekt på prestasjoner</i>	24
2.5.2 <i>Teamkontraktens effekt på prosesser</i>	24
2.5.3 <i>Mediering</i>	27
2.5.4 <i>Detaljert forskningsmodell med hypoteser</i>	27
3. Metode	29
3.1 <i>Forskningsdesign</i>	29
3.2 <i>Deltakere</i>	30
3.2.1 <i>Kursteam</i>	30
3.2.2 <i>Inndeling av eksperimentelle grupper</i>	30
3.3 <i>Prosedyre</i>	31

3.3.1	Teamaktiviteter.....	31
3.4	Datainnsamling	32
3.4.1	Resultater papirtårnøvelse	33
3.4.2	Spørreskjema etter papirtårnøvelse	33
3.5	Dataanalyse.....	34
3.6	Forskningskvalitet	37
3.6.1	Reliabilitet	37
3.6.2	Validitet	38
3.7	Forskningsetikk	39
4.	Resultater	41
4.1	Deskriptiv statistikk	41
4.1.1	Korrelasjonsanalyse	42
4.2	Hypotesetesting	44
4.2.1	Variansanalyse: H1 og H2.....	44
4.2.2	Medieringsanalyse: H3.....	45
4.3	Oppsummering resultater.....	51
5.	Diskusjon.....	53
5.1	Teoretiske implikasjoner	54
5.2	Begrensninger	57
5.3	Forslag til videre forskning.....	58
5.4	Praktiske implikasjoner.....	59
6.	Konklusjon.....	60
7.	Referanser	61
Vedlegg		69
Vedlegg 3-1:	SOLO20 Kursbeskrivelse våren 2015.....	69
Vedlegg 3-2:	Teamkontrakt.....	75
Vedlegg 3-3:	Papirtårnøvelse, instruksjoner	77
Vedlegg 3-4:	Spørreskjema etter papirtårnøvelse	79
Vedlegg 3-5:	Preacher and Hayes Mediation - Model 4	81
Figurer.....		82
Tabeller		85

Figuroversikt

Figur 1-1: Overordnet forskningsmodell.....	3
Figur 2-1: IPO-rammeverket, tilpasset studien	7
Figur 2-2: Detaljert forskningsmodell med hypoteser	28
Figur 4-1: Mediering - Objektiv prestasjon.....	46
Figur 4-2: Mediering - Subjektiv prestasjon	49

Tabeller

Tabell 3-1: Deltakere: Kjønn og alder.....	30
Tabell 4-1: Deskriptiv statistikk	41
Tabell 4-2: Korrelasjonsmatrise for teamaggregerte variabler.....	43
Tabell 4-3: ANOVA på gjennomsnitt med- og uten teamkontrakt	44
Tabell 4-4: Sti-koeffisienter H3i (objektiv prestasjon)	47
Tabell 4-5: Konfidensintervaller - Mediering på objektiv prestasjon	48
Tabell 4-6: Sti-koeffisienter H3ii (subjektiv prestasjon).....	50
Tabell 4-7: Konfidensintervaller - Mediering på subjektiv prestasjon.....	51
Tabell 4-8: Oppsummering hypotesetesting.....	52

1. Introduksjon

1.1 Bakgrunn

*Great things in business are never done by one person.
They're done by a team of people.*

– Steve Jobs

Formålet med å organisere en virksomhet i team er at man skal oppnå bedre resultater sammen enn det man gjør som enkeltindivider (Thompson, 2015). Informasjonsteknologi knytter ansatte sammen og forenkler kunnskapsdeling. Den fører også til økt global konkurranse da kunnskap blir lettere tilgjengelig for alle. Dette fører til at enkeltindivider må spesialisere seg i større grad enn tidligere, og virksomheter må i neste omgang koordinere bruk av denne kunnskapen for å øke sin konkurransekraft. Grunnet denne utviklingen har man særlig siden 80-tallet beveget seg bort fra den tradisjonelle hierarkiske organisasjonsstrukturen, og bruken av utøvende team har steget kraftig siden da (Mohrman & Cohen, 1995; Nadler & Spencer, 1997).

Det har lenge vært en overvekt av positive assosiasjoner til teamarbeid. Eksempelvis blir uttrykk som «nå jobber vi som et team» utelukkende brukt når en gjør det bra (Hjertø, 2000). Man kan dog ikke sette sammen mennesker i team og uten videre forvente et effektivt samarbeid (Rentsch, Heffner, & Duffy, 1994). En studie av ulike teambaserte prosjekter viste at 50-70 % av de deltagende teamene mislyktes i å nå sine forventede mål (Greenberg & Baron, 2008). I en annen undersøkelse blant ledere i internasjonale selskaper svarer hele 90 % at de har vært med i såkalte «slow teams» der relasjonsproblemer og uklare ansvarsforventninger var stikkord, mens kun 40% oppgir erfaring fra såkalte «super teams» (Hall, 2007).

Team er altså nødvendig for å være konkurransedyktig i dagens kunnskapsbaserte økonomi, men i praksis ofte forbundet med ineffektivitet, konflikter og frustrasjon. Hvorfor ender team så ofte opp med å levere dårligere resultater enn forventet? Finnes det grep som en leder eller teammedlem kan gjøre for å hindre prosessstap, og heller oppnå synergieffekter?

1.2 Formål

Ønsket med vår studie er å frembringe relevant og praktisk anvendbar kunnskap for teamledere og andre aktører i næringsliv og organisasjonsliv for øvrig, samt å tilføre litteraturen noe nytt. Vår interesse for emnet ble vekket under masterkurset Team & Teamledelse på Norges Handelshøyskole, da erfaringer og teori herfra umiddelbart opplevdes både som relevant og anvendbart i egenopplevde situasjoner fra både arbeids- og organisasjonsliv.

Mathieu og Rapp (2009) hevder at det lenge har vært kjent at oppstartsfasen kan være avgjørende for hvordan team samhandler og presterer. Et nyere felt innen teamlitteraturen er dog hvordan man som leder kan påvirke teams prosesser og resultater, ved hjelp av ulike grep i oppstartsfasen. Flere studier viser at hensiktsmessige oppstartsaktiviteter, som f.eks. å utarbeide en teamkontrakt, kan ha positiv påvirkning på teams samspill, kultur og endelige resultater. Dersom dette er tilfelle kan man forbedre teams og virksomheters resultater ved hjelp av relativt enkle, kostnads- og tidseffektive grep.

Studier om teamkontrakten har stort sett vært casebaserte eller normative, og teamkontrakten er til nå lite utviklet som et generelt konsept (Norton & Sussman, 2009; Sverdrup & Schei, 2015). Det er funnet at teamkontrakten kan ha positiv effekt på teamprestasjoner (se f.eks. McDowell, Herdman, & Aaron, 2011; Sverdrup & Schei, 2015; Mathieu & Rapp, 2009), men vi vet lite om hvorfor eller hvordan teamkontrakten påvirker teamprestasjoner. Hoegl og Gemuenden (2001) finner at kvaliteten på teamprosessen kan være avgjørende for teamenes prestasjoner. Det vil følgelig være interessant å se på teamkontraktens effekter både på teamprosess og prestasjoner, samt om prosessene forklarer effekten på teamprestasjoner. Oss bekjent er det ikke tidligere utført studier som har undersøkt sistnevnte.

Vår nysgjerrighet rundt emnet, ønske om å bidra med relevant kunnskap for ledere og å tilføre noe nytt til litteraturen, har ledet oss fram til følgende to overordnede forskningsspørsmål:

- 1. Hvordan påvirker teamkontrakten prosesser og prestasjoner?**
- 2. Virker teamkontrakten på prestasjoner ved at den påvirker prosessen?**

Forskningsspørsmål 1 vil bidra til videre å fastslå eller avkrefte hvorvidt teamkontrakten har en direkte effekt på teamprestasjoner, og undersøke hvilke direkte effekter det er mellom teamkontrakten og ulike teamprosesser. Forskningsspørsmål 2 kan gi svar på om

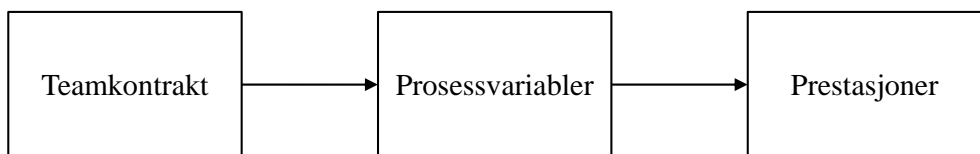
teamkontrakten virker gjennom noen av prosessene vi undersøker, og således bidra med utvidet kunnskap om hva en teamkontrakt bør inneholde.

Kunnskap om team, samarbeid og mellommenneskelige relasjoner er relevant uansett hvilket fagfelt man opererer i. Studien vil således være relevant for ledere, mellomledere, ansatte og øvrige aktører i så å si alle bransjer, og som underbyggende litteratur for videre forskning.

1.3 Struktur

For å svare på problemstillingen har vi gjennomført et eksperiment med en testgruppe som har hatt teamkontrakt, og en gruppe som utførte en nøytral øvelse. Testgruppen ble bedt om å gjennomføre en spesifikk organisert oppstartsaktivitet i form av å utarbeide en teamkontrakt på første samling. Der ble de bedt om å avklare gjensidige forventninger og om å enes om mål, normer og regler for kommunikasjon og samhandling. Den andre gruppen gjennomførte en mer nøytral gruppeøvelse i første samling. Ved neste samling utførte gruppene en øvelse som var lik for begge der teamenes prestasjoner ble målt; både objektivt og deres egen vurdering av prestasjonen. Det ble delt ut spørreskjema der respondentene ble bedt om å evaluere ulike dimensjoner rundt hvordan teamet hadde fungert under øvelsen.

Figur 1-1 viser den overordnede forskningsmodellen for studien:



Figur 1-1: Overordnet forskningsmodell

Vi vil videre i oppgaven redegjøre for relevant teori og plassere studien i en teoretisk kontekst, før vi beskriver hypoteseutvikling. Vi skal teste hypoteser på sammenhenger gitt av beskrevet litteratur, mens andre er utformet på bakgrunn av antakelser fra ledelses-, psykologi- og organisasjonslitteraturen for øvrig. Vi redegjør videre for studiens design og gjennomføring,

før vi presenterer analyser og funn. Avslutningsvis drøfter vi våre funn opp mot eksisterende litteratur, svakheter med studien og forslag til videre forskning, samt hvilke praktiske implikasjoner utredningen bidrar med.

2. Teori

I dette kapittelet redegjør vi for teori som er nødvendig for å forstå variablene i forskningsmodellen. Vi begynner først med å definere hva et team er, før vi presenter et teoretisk rammeverk for teamprestasjoner. Deretter tar vi for oss oppstartsfasen, teamkontrakten og hvilke effekter vi kan forvente av denne. Deretter beskrives faktorer som kan tenkes å mediere effekten av teamkontrakt, før vi presenterer hypoteseutvikling med bakgrunn i beskrevet teori.

2.1 Hva er et team?

Simply stated, a team is more than the sum of its parts

– Katzenbach & Smith (1993, s. 112)

Det finnes flere ulike oppfatninger av hva et team er. Thompson (2015, s. 20) definerer team som «en gruppe mennesker som er gjensidig avhengige av hverandre mht. informasjon, ressurser og evner, og som forsøker å kombinere sin innsats for å nå et felles mål». Definisjonen er tuftet på fem nøkkelkarakteristika som skiller team fra andre typer grupper. Team har et felles mål som skal nås; altså er arbeidet som skal gjøres. Medlemmene har ikke mulighet til å nå dette målet alene, og er således gjensidig avhengige av hverandre. Team er begrenset og stabile over tid, og det er identifiserbart om man er med i teamet eller ikke. Videre har teammedlemmene (i varierende grad) autoritet og frihet til å styre teamets interne arbeid og prosesser, og de opererer i en større sosial kontekst, ofte som en del av større organisasjoner (Thompson, 2015).

Andre definisjoner samsvarer med flere av kriteriene fra Thompsons definisjon. Hjertø (2000) drøfter ulikheter mellom sosiale grupper, arbeidsgrupper og team, og understreker at det er lite konsistent begrepsbruk både i næringsliv og i akademisk litteratur rundt hva et team er. Han skiller team fra øvrige grupper ved hjelp av følgende definisjon: «Et team er en arbeidsgruppe hvor optimal løsning av oppgaven krever at gruppedeltakerne må samarbeide i et felles nettverk, deltakernes trivsel og utvikling alltid er selvstendige delmål, og hver gruppedeltaker er kollektivt ansvarlig for gruppens eksterne leveranser». Funksjons- og ansvarsavhengighet er her egenskaper som er unike for team, og i tillegg til måloppnåelse er her team-

medlemmenes egen trivsel og utvikling trukket fram som et eget delmål. Altså eksisterer ikke et team kun for å levere resultater til eksterne; det er også en arena for sosialisering, læring og kompetanseutvikling.

En tredje definisjon vi ønsker å innlemme finner vi i Katzenbach og Smith (1993a, s. 45). De definerer team som «*et mindre antall mennesker med komplementære ferdigheter som er forpliktet til en felles hensikt, prestasjonsmål og tilnæringsmåte som de holder hverandre gjensidig ansvarlige overfor*». Denne skiller seg fra de to foregående på et par områder. Essensielt for vår utredning er dens vektlegging av teammedlemmenes felles hensikt, prestasjonsmål og tilnæringsmåte. Denne studien har til hensikt å se på effektene av teamkontrakten som verktøy for å danne felles forståelse for nettopp hensikt (hvorfor), prestasjonsmål (hva) og tilnæringsmåte (hvordan). Definisjonen inkluderer også noe om antallet individer i team. Ledere oppgir at deres team består av alt fra tre til hundre personer, med 8 som typetall (Thompson, 2015). Anbefalt størrelse på team bør ikke overstige dette typetallet, men heller ligge på 5-6 personer.

Med bakgrunn i studiens formål vil vi ta utgangspunkt i Katzenbach & Smith (1993a) sin definisjon. Momenter som gjensidig avhengighet fra Thompson (2015) og teammedlemmenes trivsel (Hjertø, 2000) tar vi imidlertid også med oss videre, da de er relevante for å forstå team i den større konteksten av vår utredning. Læring fra Hjertø (2000) er for øvrig også teamene i studiens overordnede mål, da deltakerne i studien deltar som del av et kurs ved Norges Handelshøyskole.

2.2 Teamprestasjoner

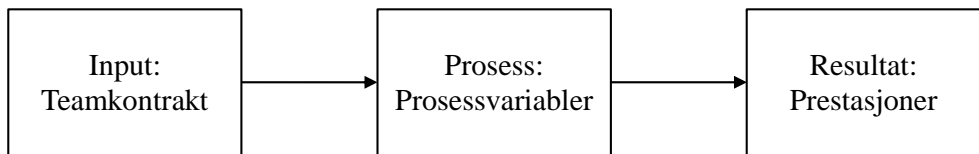
Teams are discrete units of performance, not a positive set of values

– Katzenbach & Smith (1993a, s. 21)

I dette kapittelet vil vi redegjøre for hvordan vi forstår teamprestasjoner. Vi tar utgangspunkt i et teoretisk rammeverk som ofte brukes til forskning på teameffektivitet, før vi skiller begrepene teameffektivitet og teamprestasjoner. Vi tar også for oss noen teamprosesser som er vist å øke teamprestasjoner.

2.2.1 Rammeverk for teameffektivitet

Forskning på teameffektivitet tar som oftest utgangspunkt i et *input-prosess-resultat*-rammeverk (eng.: *input-process-outcome*, forkortet IPO), som først ble introdusert av McGrath (1964, som referert i Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008) for over 50 år siden. *Inputfaktorene* omfatter teamets utgangspunkt før de går i gang med arbeidet. Disse inkluderer individuelle karakteristika (kompetanse, personlighet), faktorer på gruppenivå (teamdesign, oppgavestruktur, forhold til eksternt ledelse) og organisatoriske faktorer (organisasjonsdesign, ressurstilgang, forhold i organisasjonens større kontekst). Disse inputfaktorene legger grunnlaget for teammedlemmenes påfølgende interaksjoner for å løse oppgaven; teamets *prosess*. Prosessen beskriver *hvordan* input omdannes til resultater. Det er altså her man vil finne forklaringer på *hvorfor* eller *hvordan* ulike input kan forklare ulike prestasjoner. *Resultater* omfatter både direkte sluttprodukter og biprodukter som er av interesse for en eller flere involverte (Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas, & Cannon-Bowers, 2000). Altså inkluderer dette både målbare prestasjoner, så vel som affektive reaksjoner og opplevelser. Dette rammeverket danner altså bakteppet også for denne utredningen, og kan oppsummeres som vist i figur 2-1.



Figur 2-1: IPO-rammeverket, tilpasset studien

2.2.2 Teameffektivitet vs. teamprestasjon

Performance is both the cause and effect of teams

– Katzenbach & Smith (1993bok, s. 107)

Begrepene teameffektivitet (eng.: *team effectiveness*) og teamprestasjoner (eng.: *team performance*) er nært beslektet, og brukes ofte sammen i flere studier om oppstartsfasen, teamkontrakt og teamprestasjoner for øvrig (se f.eks. Mathieu & Rapp, 2009; Ericksen &

Dyer, 2004; Hackman & Wageman, 2005). Teameffektivitet rommer dog flere dimensjoner enn teamprestasjon, og sistnevnte er ofte en av flere faktorer man ser på for å måle teameffektivitet.

Teameffektivitet rommer ofte tre dimensjoner: Organisasjons- gruppe- og individnivå (Wageman, Hackman, & Lehman, 2005; Aubé & Rousseau, 2005; Mathieu et. al., 2008). Faktorer på organisasjonsnivå kan være grad av måloppnåelse sett i lys av eksterne krav eller forventninger; oftest kalt nettopp *prestasjoner*. Kvalitet på sosiale prosesser og utvikling av teamets samarbeidsevner er faktorer på gruppenivå, mens subjektive opplevelse av gruppearbeidet, læring, trivsel og lyst til videre samarbeid er faktorer på individnivå. Teameffektivitet har, i takt med den økende bruken av team de siste tiårene, utvidet seg til å omfatte et vidt spekter av flere ulike faktorer i litteraturen (Mathieu et. al., 2008).

Team defineres blant annet av at de skal utføre oppgaver, nå mål og å levere arbeid til eksterne. *Prestasjoner* er som nevnt en ofte brukt faktor når man måler teameffektivitet (se f.eks. Cohen & Bailey, 1997), og er den enkeltstående hyppigst undersøkte variabelen i organisasjons- og ledelseslitteraturen (Bommer, Johnson, Rich, Podsakoff, & Mackenzie, 1995). Det finnes flere ulike definisjoner av- og mål på teamprestasjoner, og det vil avhenge av teamets formål og større kontekst hva som er en god prestasjon (Mathieu et. al., 2008). Generelle kriterier for- og definisjoner av teamprestasjoner kan i hovedsak deles i to; *oppgave-* og *menneskerelaterte* teamprestasjoner. (Gladstein, 1984; Denison, Hart, & Kahn, 1996).

Som tidligere nevnt kan både objektivt målbare-, samt subjektive biprodukter utgjøre gruppens resultater (Mathieu et. al., 2000). Vi vil i denne utredningen forstå teamprestasjoner både som oppgave- og menneskerelaterte, i tråd med de to generelle hovedretningene. Førstnevnte kan måles objektivt, mens sistnevnte kan måles ut ifra respondentenes subjektive opplevelse av prestasjonen.

2.2.3 Faktorer som påvirker teamprestasjoner

I tillegg til å måle den direkte effekten mellom teamkontrakt og prestasjoner, har utredningen til hensikt å undersøke hvorvidt teamkontrakten påvirker ulike prosessvariabler, og hvorvidt disse igjen forklarer den antatte sammenhengen mellom teamkontrakt og prestasjoner. Det er

i litteraturen funnet en rekke ulike prosessvariabler som korrelerer signifikant med et eller flere prestasjonsmål i ulike typer team. Disse inkluderer for eksempel gruppens tro på egen effektivitet; gruppepotens (Hecht, Allen, Klammer, & Kelly, 2002; Jung & Sosik, 1999), teamledelse (Hogan & Kaiser, 2005; Levi & Slem, 1995), gruppepsykologisk trygghet (Edmondson, 1999), commitment (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnysky, 2002; Neining, Lehmann-Willenbrock, Kauffeld, & Henschel, 2010; Aubé & Rousseau, 2005), klare mål (Bang, Fuglesang, Ovesen, & Eilertsen, 2010; Edmondson, 1999), samhold (Beal, Cohen, Burke, & McLendon, 2003; Gully, Devine, & Whitney, 1995) og beslutningsgrundighet (Simons, Pelled, & Smith, 1999).

Vi vil i denne studien se nærmere på prosessvariablene *oppgavefokus, konflikt, støttende adferd og håndtering av uforutsette hendelser*. Disse er også tidligere beskrevet i litteraturen, og det er funnet at de kan ha påvirkning på prestasjoner (Bang et. al., 2010; de Wit, Greer, & Jehn, 2012; Hoegl & Gemuenden, 2001; De Dreu, 2002). Vi vil undersøke teamkontraktens effekt på disse, samt hvorvidt de medierer en eventuell effekt fra teamkontrakt på prestasjon. Det er som nevnt oss bekjent ikke tidligere undersøkt kvantitativt hvordan teamkontrakt påvirker disse prosessvariablene, eller hvorvidt teamkontraktens påvirkning på prestasjoner kan forklares via nettopp dem. Det er følgelig interessante variabler å undersøke. I delkapittel 2.3.3 om teamkontrakt beskrives hvordan vi antar at den vil kunne påvirke prosessen i positiv retning. De foreslåtte sammenhengene beskrives ytterligere i 2.5 Hypoteseutvikling.

2.2.4 Oppsummering teamprestasjoner

Det finnes et bredt spekter av måter å måle og å definere teamprestasjoner på, og en rekke ulike forløpere som er vist å korrelere med disse. Vi vil i vår studie benytte generelle og utbredte klassifiseringer, og skille mellom oppgave- og menneskerelaterte prestasjoner. Vi vil også undersøke hvordan teamkontrakten påvirker prosessen, og hvordan variablene virker som medierende faktorer som forklarer sammenhengen mellom teamkontrakt og teamprestasjoner.

2.3 Oppstartsfasens betydning for teamprestasjoner

You never get a second chance to make a first impression

– Harland Hogan

Som nevnt har det lenge vært kjent at hendelser i oppstartsfasen kan ha langvarige effekter på teams samarbeid. Mathieu og Rapp (2009) hevder likevel at kunnskapen om hvordan vi kan påvirke denne fasen for å øke teams effektivitet og prestasjoner er begrenset, da eksisterende litteratur stort sett beskriver dannelse av atferdsmønstre og rutiner som passive prosesser som skjer i teamet. Gersick og Hackman (1990) hevder at atferdsmønstre i grupper dannes på tre måter. Det skjer enten gjennom import fra tidligere gruppeerfaringer, bevisst dannelse i gruppens tidlige levetid, eller gjennom gradvis evolusjon som en konsekvens av erfaringer og tilfeldigheter underveis i arbeidet. Dette tilsier at det ligger en mulighet for teamledere til å initiere til bevisst dannelse av ønskede normer og atferdsmønstre i teamets tidlige levetid.

Behovet for gjensidig forståelse mellom teammedlemmer og kollegaer øker i takt med spesialisering, kompleksitet og gjensidig avhengighet i arbeidslivet forøvrig. Dette fremhever også behovet for kommunikasjon og meningsutveksling. Kommunikasjon mellom teammedlemmer er blitt omtalt som selve hjertet i teamets arbeidsprosess (Shaw, 1981), men er samtidig en latent kilde til en rekke biaser og misforståelser (Thompson, 2015). Thompson (2015) hevder videre at tiltak for å tilrettelegge for bedre kommunikasjon har som fellesnevner at en leder bør fungere som en informasjonssjef. Studier har vist at ledere stiller flere spørsmål og repeterer kjent og skjult informasjon hyppigere enn øvrige gruppe medlemmer (Larson, Christensen, Franz, & Abbott, 1998), og Norton & Sussman (2009) hevder at man som leder bør ta ansvar og initiativ til å utforme og vedta strategier som tilrettelegger for meningsutveksling og god kommunikasjon.

Hvorvidt en leder er effektiv eller ikke blir ofte knyttet opp mot personlighet, organisasjonsstruktur og –kultur, den større konteksten man leder innen, og andre forhold som er vanskelig å påvirke. Finnes det da noen enkle, konkrete grep kan gjøre som leder, som ikke nødvendigvis er avhengig av disse noe ukontrollerbare forholdene? Katzenbach og Smith (1993b) var tidlig ute med å peke på at å utforme en teamkontrakt kan være nøkkelen til en rask og konstruktiv start på teamarbeidet.

Vi vil i de påfølgende underkapitler redegjøre for teamarbeidets to faser: oppstarts- og handlingsfasen, for å sette utarbeidelsen av en teamkontrakt inn i en større kontekst. Vi klargjør deretter hvilke to aspekter man bør avklare i en oppstartsfasen: *hva* man som team skal prestere, og *hvordan* man skal samhandle for å oppnå ønsket prestasjon. Deretter redegjør vi grundigere for hva en teamkontrakt er, hva den bør inneholde av avklaringer, og hvorfor det er forventet at disse vil påvirke teamets prosess og prestasjoner i positiv retning.

2.3.1 Oppstarts- og handlingsfasen

Plans are nothing; planning is everything

– Dwight D. Eisenhower

Marks, Matthieu og Zaccaro (2001) deler teamarbeid inn i to hovedfaser. Først en oppstartsfasen der en planlegger *hva* en skal gjøre og *hvordan*, og deretter en handlingsfasen der en arbeider mot de satte målene. På grunn av tidsbegrensninger og press på å levere raske resultater blir det ofte lagt lite vekt på oppstartsfasen (Weingart, 1992), og litteraturen har også stort sett gitt handlingsfasen størst oppmerksomhet (Mathieu et. al., 2008). Det er likefullt gjort flere studier som viser at team som bruker tid på planlegging i oppstartsfasen vil prestere bedre enn team som ikke gjør det (se f.eks. Fischer, 2014; Bolton, 1999; Mathieu & Schulze, 2006; Mofoss & Nederberg, 2011). Planlegging vil også øke lederens mulighet til å predikere teamets prestasjoner (Hiller, Day, & Vance, 2006), noe som tilrettelegger for at man i handlingsfasen kan styre etter proaktive reaksjonsmønstre, heller enn å bli tvunget til å handle reaktivt dersom man blir rammet av endringer i omgivelsene (Marks et. al., 2001).

Katzenbach og Smith (1993a) hevder at mange ledere forstår viktigheten av team, men ikke vet hva som skal til for at de skal fungere eller evner å handle på det de vet. Gersick (1988) hevder at de første sekundene et team er sammen kan være fullstendig avgjørende for utformingen av vedvarende atferdsmønstre, og Hackman og Wageman (2005) finner at et av tidspunktene et team er mest åpent for å påvirkes av en leder er tidlig i dets levetid. Dette, sammen med teori om at atferdsmønstre bevisst kan etableres tidlig i gruppens levetid (Gersick & Hackman, 1990), forteller oss at å ta grep i oppstartsfasen, styre den i ønsket retning og å

legge til rette for ønskede normer og rutiner for påfølgende handlingsfase, kan være en mulighet for ledere til å påvirke teamets samhandling.

I den grad det brukes tid på planlegging i oppstartsfasen er den vanligvis oppgavefokusert og søker å planlegge *hva* som skal oppnås, og det tilhører sjeldenheten at team bruker tid på å planlegge *hvordan* de skal arbeide sammen (Weick, 1969, som referert i Mathieu & Rapp, 2009). Å forstå *hvorfor* oppstartsfasen er av en så stor betydning, samt *hvordan* en som leder kan påvirke denne fasen i ønsket retning, bør være av interesse for alle som leder eller deltar i teamarbeid.

2.3.2 Handlingsplan og samhandlingsplan

Vi må spille hverandre gode

– Nils Arne Eggen

Før vi går inn på litteratur rundt oppstartsaktiviteter og teamkontrakt vil vi understreke at det er i handlingsfasen teamet skaper resultater og prestasjoner. Den overordnede hensikten med en vel gjennomført planleggingsfase er altså en mer effektiv handlingsfase, med bedre prestasjoner som endelig mål. For at handlingsfasen skal være effektiv, må teammedlemmene beherske både *taskwork* og *teamwork* (Mathieu & Rapp, 2009). Taskwork bidrar direkte til oppgavebaserte prestasjoner, mens teamwork refererer til hvordan teammedlemmene jobber sammen for å oppnå disse prestasjonene. Dette inkluderer blant annet rolle- og ansvarsfordeling, koordinering, kommunikasjon og håndtering av mellommenneskelige relasjoner.

Siden handlingsfasen kan deles inn i task- og teamwork, følger det også at det bør være to fokusområder i oppstartsfasen. Det bør i oppstartsfasen utarbeides planer både for *hva* en skal gjøre og *hvordan*. Mathieu og Rapp (2009) bruker betegnelsene *handlingsplan* og *samhandlingsplan*.

En handlingsplan omfatter hva teamet har til hensikt å gjøre, og vil vanligvis fokusere på mål og strategi (Marks et. al., 2001). Generelt sagt handler *målformulering* om å klargjøre hvorfor teamet i det hele tatt er samlet; hvilke resultater som forventes og hva slags oppgaver som må

gjøres for å levere dem. Å spesifisere overordnede mål og delmål vil øke teamets forståelse av hva som skal leveres, til hvilken kvalitet og til hvilke frister. Dersom mål skal bidra til bedre prestasjoner bør de være tydelig formulerte, spesifikke, målbare, utfordrende og oppnåelige, og i tråd med organisasjonens overordnede visjon (Marks et. al., 2001). I motsatt fall vil vage, tvetydige og uoppnåelige mål virke demotiverende og ha negativ effekt for endelige prestasjoner. Smith og Locke (1990) har funnet at spesifikke mål har positiv påvirkning både på endelige prestasjoner, i tillegg til også å ha positiv effekt på selve planleggingsprosessen i seg selv.

Strategiformulering innebærer å utarbeide mulige fremgangsmåter for å fullføre arbeidet på (Marks et. al., 2001), altså hvordan man skal utføre oppgavene som kreves for å nå målene. God strategiutforming vil blant annet gi bedre ansvarsfordeling, forståelse for arbeidsoppgaver og bedre koordinering av ulike aktiviteter.

Selv om det oftest blir lagt vekt på en handlingsplan i oppstartsfasen, viser nyere studier at tid brukt også på en samhandlingsplan er vel investert i forhold til teamets effektivitet og leverte resultater. En samhandlingsplan har til hensikt å klargjøre *hvordan* teamet skal jobbe sammen for å nå målene som er satt i handlingsplanen. En teamkontrakt kan fungere både som en handling- og samhandlingsplan, og inneholde avklaringer både rundt mål og oppgaver, samt mellommenneskelige aspekter som personlighet, forventninger og ønskede samarbeidsrutiner.

2.3.3 Teamkontrakt

The most important single ingredient in the formula of success

is knowing how to get along with people

– Theodore Roosevelt

Å utforme en teamkontrakt kan gjøres som en oppstartsaktivitet på teamets første samling. Den ferdige teamkontrakten blir et rettleidende dokument for påfølgende teamarbeid. Deltakende oppstartsmøter med mye informasjonsdeling og åpne diskusjoner har vist seg å være fordelaktig fremfor lederstyrte oppstartsmøter (Ericksen & Dyer, 2004), og utarbeidelsen

av teamkontrakten bør skje i fellesskap fremfor å være overveiende lederstyrt (Norton & Sussman, 2009).

Mathieu og Rapp (2009, s. 91) vektlegger teamkontraktens betydning for teamets interaksjoner, og definerer den som «*en samlet plan for hvordan teamet vil håndtere teamwork-aktiviteter*». Den trenger ikke å være nedskrevet, men den må representere den felles enigheten teammedlemmene har seg imellom om hvordan interaksjonene i teamarbeidet skal foregå. Teamkontrakten kan sørge for at teamet samarbeider i ønsket retning fra starten av (Wilkinson & Moran, 1998), og lederen i teamet kan tilpasse teamkontraktens innhold etter teamarbeidets karakter, og således tilrettelegge for ønskede normer, atferd og rutiner (Cox, College, & Bobrowski, 2000).

Ifølge Mathieu og Rapp (2009) bør en teamkontrakt blant annet inneholde en oppsummering av teammedlemmenes styrker og svakheter, egne målformuleringer, fordeling av roller og ansvar, ønskede retningslinjer for arbeids- og beslutningsprosesser, tilbakemeldinger og hvordan en skal evaluere arbeidet underveis. I tillegg kan en innlemme konsekvenser ved brudd på kontrakten. Innholdet kan oppsummeres i fire underkategorier: (i) personlige egenskaper, roller og ansvar (ii) normer (iii) beslutningsregler og (iv) konflikthåndtering. I sum handler det å utarbeide en teamkontrakt i stor grad om å *avklare forventninger*. Vi vil i det påfølgende gå igjennom innholdet i de fire underkategoriene; hvorfor de bør være med samt hvilke effekter vi forventer at avklaringene i teamkontrakt kan gi på prosessvariablene i denne utredningen. Avslutningsvis redegjør vi for viktigheten av forventningsavklaringer med å trekke inn begrepet *psykologiske kontrakter* som Sverdrup og Schei (2015) omtaler som det teoretiske fundamentet som forklarer hvorfor teamkontrakten er forventet å virke.

Personlige egenskaper, roller og ansvar

*Think about the difference between “the boss holds me accountable”
and “we hold ourselves accountable”.*

– Katzenbach & Smith

Koordinering er en av de største utfordringene for å oppnå et effektivt samarbeid (Thompson, 2015), og god koordinering er vist å være avgjørende for gode teamprestasjoner (Hoegl & Gemuenden, 2001). Det å skape en felles forståelse for hvilke ulike personligheter man har i teamet er essensielt for å kunne enes om hvordan man skal arbeide sammen for å oppnå ønskede resultater (Katzenbach & Smith, 1993b). Man vil med å dele egenopplevde styrker og svakheter, preferanser for arbeidsmåter, kjernekompetanser og tidligere erfaringer, legge grunnlaget for en god rolle- og ansvarsfordeling samt bedre koordinering i teamet. Det å kjenne hverandre bedre vil også ifølge Assmann (2008) forenkle kommunikasjon, som kan føre til økt oppgavefokus. Gjennom å synliggjøre hverandres kjernekompetanser avklarer man også dypest sett *hvorfor* den enkelte er i teamet (Wilkinson & Moran, 1998).

Roller kan være avgjørende for hvordan man samarbeider og presterer som team. Formelle roller er i stor grad med å avgjøre hvilke forventninger man har til hverandre, og ulik oppfatning av rollefordeling og rollenes omfang kan fort bli utløsende årsak til konflikter (Levin & Rolfsen, 2004). Hvilken rolle man tar – eller får – vil avhenge av egne forventninger til arbeidet, andres forventninger til deg og hvordan ens personlige egenskaper passer med oppgavens art.

Avklaringer rundt lederrollen kan være avgjørende for hvordan team samhandler og presterer. Thompson (2015, s. 294) presenterer noe hun kaller for «*The leadership paradox*»: Faktumet at team oftest trenger en leder, men at tilstedeværelsen av en teamleder samtidig truer teamets autonomi. Oppgavene til en teamleder kan være mange og ulike, og blant annet innebære utforming av teamet, definering av mål, skaffe nødvendige ressurser, koordinering, motivasjon og coaching (Hackman & Wageman, 2005). Behovet for ledelse avhenger av sammen-setningen av teammedlemmer, teams formål og dets tildelte ansvar og autoritet (Thompson, 2015). Det er ikke alltid fordelaktig med en formell teamleder, både med utgangspunkt i ovennevnte punkter, men det kan også påvirke gruppedynamikken ved at man opplever

forskyvinger i maktbalansen som kan slå negativt ut for motivasjon og ytelse (Assmann, 2008).

Utforming og tildeling av roller bør henge sammen med ansvarsfordelingen for ikke å skape intern forvirring som kan svekke teamets prestasjoner (Katzenbach & Smith, 1993b). Også Guttman (2008, s. 99) understreker viktigheten av ansvarsfordeling, og hevder at *«uten definerte roller og ansvarsområder er det vanskelig å forestille seg at et team kan forbli best innenfor sitt område»*. Gjensidig ansvarlighet mellom teammedlemmene er som beskrevet en del av Katzenbach & Smiths (1993a) definisjon av team. To grunnleggende kriterier for denne gjensidige ansvarligheten vil være commitment og tillit til hverandre. En oppstartsfase der man i fellesskap klargjør mål, gjensidige forventninger samt delegerer oppgaver og ansvar har vist seg å kunne være en forløper for forpliktende engasjement (Dreier & Eggen, 2014), og sårbarhet – åpenhet rundt- og innsikt i hverandres personlige forhold, vil være en forløper for tillit (Lencoini, 2002).

Oppsummert vil en avdekking av hverandres personlige egenskaper og kjernekompetanse samt fordeling av formelle roller og ansvar kunne gi bedre utnyttelse av teammedlemmenes evner og ferdigheter. Dette vil kunne skje gjennom en bedre rollefordeling og koordinasjon, mer effektiv kommunikasjon, lavere konfliktnivå, økt oppgavefokus, og økt gjensidig ansvarlighet.

Normer

Culture eats strategy for breakfast

– Peter Drucker

Sosiale normer er en av de sterkeste formene for kontrollmekanismer i samfunnet (Bettenhausen & Murnighan, 1985). I løpet av de første minuttene når en gruppe møtes dannes normer og spilleregler for hvordan man ønsker å jobbe sammen. Disse sementeres lett, og vil være krevende å endre på senere tidspunkt (Gersick, 1988). Gruppenormer kan defineres som *«uformelle regler som gruppen adopterer for å regulere gruppemedlemmenes oppførsel»* (Feldman, 1984, s. 47). De skiller seg fra nedskrevne prosedyrer og policyer ved at de er

uformelle og verbale, og kan ofte være så subtile at teammedlemmene selv ikke er oppmerksomme på dem (Thompson, 2015).

Normer kan blant annet sette føringer for hva man snakker om i gruppen, hvordan man gir tilbakemeldinger, deler på ressurser, håndterer oppgave- og relasjonskonflikter, utfører selve oppgaveløsningen, forholder seg til hverandre samt hvilke verdier som verdsettes og fremmes (Feldman, 1984). Normer kan også forenkle samhandlingen da de muliggjør at man kan forutse hvordan andre vil agere i bestemte situasjoner og tilpasse sin respons etter det.

Feldman (1984) hevder at normer i grupper dannes på fire måter. Det skjer enten gjennom eksplisitte uttalelser fra ledere eller kolleger, kritiske hendelser som skjer underveis, tidlig i gruppens levetid, eller ved import fra gruppedlemmenes tidligere erfaringer. De tre siste alternativene representerer passive og tilfeldige prosesser, der normer dannes uten noen særskilte intensjoner. Den første representerer et bevisst initiativ der en involvert, gjerne leder, setter normdannelse og gjensidig forventningsavklaring på dagsorden. Det ligger også en mulighet i å initiere til dette på et tidlig tidspunkt. Å danne normer er en essensiell del av det å utforme et team, da «*alle ekte team utvikler regler for oppførsel som hjelper dem å nå deres hensikt og mål*» (Katzenbach & Smith, 1993a, s. 123).

Feldmans (1984) beskrivelse av normdannelse harmonerer i stor grad med Gersick og Hackmans (1990) beskrivelse av hvordan atferdsmønstre dannes. Gjentakende atferdsmønstre vil utgjøre gruppens rutiner, som igjen vil utgjøre en essensiell del av gruppens kultur (Thompson, 2015). Thompson (2015) omtaler videre kulturen som *personligheten i teamet*, og man kan da antyde at normer i stor grad styrer teammedlemmenes intuitive reaksjoner, og i stor grad også kan overstyre formelle regler.

I en gruppe vil man alltid ha ulike forventninger og meninger om hvilke normer man bør ha, basert på ulik personlighet og tidligere erfaringer (Feldman, 1984). Å avdekke hvilke forventninger som finnes, og å enes om en *riktig* eller *ønsket* atferd, kan senke frustrasjonsnivået og ha en positivt effekt på prosessen. Katzenbach & Smith (1993a) trekker fram at man bør avklare normer og regler for oppmøte, deltakelse og avbrytelser under teamets møter, hvilke tema man kan ta opp og hvilke som er uønsket, og hvordan man gir hverandre tilbakemeldinger og konstruktiv kritikk. Dersom dette avklares vil det kunne føre til økt trygghet i gruppen, fremme tillit til hverandre, senke terskelen for å dele informasjon og ideer,

og fremme utnyttelsen av teammedlemmenes individuelle kompetanse. Trygghet og tillit er også vist å være avgjørende for læring og personlig utvikling i team (Edmondson, 1999).

Hoegl og Gemuenden (2001) har utarbeidet et konseptuelt rammeverk de kaller *teamwork quality*, som består av variablene kommunikasjon, koordinasjon, deltakelse, støttende atferd, ytelse og samhold. De fant at disse bidro positivt til teamprestasjoner og personlig trivsel i teamet. Normer vil i stor grad kunne fremme samtlige av disse, og vil således være en viktig brikke for å oppnå ønskede prestasjoner.

Å avdekke hvilke forventninger man har både til seg selv, øvrige teammedlemmer og gruppen som helhet, vil være forløperen til å kunne enes om hvilke normer man ønsker skal gjelde i teamet. Alternativt kan man overlate utviklingen av normer til tilfeldighetene, med de konsekvenser det kan medføre. Normer kan sette standarden for atferdsmønstre og rutiner i gruppen, og dermed utgjøre en vesentlig del av gruppens kultur. Resultatet av ønskede normer kan være et bedre kommunikasjons- og samhandlingsklima, økt støttende atferd, mer effektiv koordinasjon, økt oppgavefokus, ønsket intuitiv atferd og endelig: bedre prestasjoner.

Beslutningsregler

When your values are clear to you, making decisions becomes easier

– Roy E. Disney

Beslutningstaking er en av de viktigste aktivitetene man foretar seg i et team, da beslutninger ofte vil berøre flere som er involvert i teamet; teammedlemmer som eksterne. Team har potensialet til å ta bedre beslutninger enn snittet av enkeltmenneskene, og også bedre enn «beste» teammedlem (Thompson, 2015). Dette forutsetter god informasjonsdeling og en vel utformet strategi for beslutningstaking. Gode team kjennetegnes av at de har en planlagt strategi for hvordan de skal ta beslutninger sammen (Guttman, 2008).

Teambeslutninger kan defineres som «*en teamprosess som innebærer samling, prosessering, integrering og kommunikasjon av informasjon for å støtte opp under det å foreta en oppgaverelevant beslutning*» (Cannon-Bowers, Salas, & Converse, 1993, s. 222). Beslutningstaking kan også ses på som en rekke aktiviteter som foretas etter hverandre, som

inkluderer å samle informasjon, utvikle og identifisere alternative løsninger, velge en løsning og å implementere løsningen (Thompson, 2015).

Å avklare spilleregler for hvordan beslutninger skal tas og å klargjøre alle forhold rundt dette, reduserer potensialet for misnøye og uenighet (Guttman, 2008). En felles avklaring rundt selve beslutningsprosessen vil kunne føre til at teammedlemmene oppfatter den som mer rettferdig. Det vil igjen øke sannsynligheten for at selve beslutningen aksepteres, selv av teammedlemmer som måtte oppfatte den som ufordelaktig for seg selv (Luecke, 2004), og dermed føre til lavere konfliktnivå i teamet.

Beslutninger i team kan tas på flere måter og det vil være flere aspekter som må avklares. Eksempler på avklaringer er hvem som skal ta hvilke beslutninger, leders rolle og myndighet og hvordan man skal fatte beslutninger dersom man er uenige. Konsensusavgjørelser kan være fordelaktige i den forstand at samtlige i teamet står bak avgjørelsen, noe som kan øke sannsynligheten for at den blir etterlevd. Ved flertallsavgjørelser er det dermed viktig å avklare hvordan det nedstemte mindretallet skal forholde seg til avgjørelsen. Man bør altså her foreta en avveining av kortsiktig effektivitet, og det å bygge gjensidige forpliktelser til avgjørelsen (Luecke, 2004).

Avklarte forventninger og enighet rundt beslutningsprosessen vil altså kunne påvirke teamets arbeidsprosess og prestasjoner på flere måter. Avklarte prosedyrer kan redusere tids- og energibruken ved å diskutere disse forholdene underveis i handlingsfasen, og følgelig gi økt oppgavefokus. Kjennskap til prosessen kan også medføre at man i mindre grad trenger å forsvare egne meninger dersom det oppstår uenighet. Selve beslutningsprosessen vil kunne oppfattes som mer rettferdig, og dermed redusere risikoen for misnøye og konflikter. Endelig vil det gjøre team bedre rustet til å takle endringer i omgivelsene, i den grad dette medfører at nye beslutninger må tas.

Konflikthåndtering

Peace is not absence of conflict,

it is the ability to handle conflict by peaceful means

– Ronald Reagan

Gjensidig avhengighet og ansvarlighet, samt en forpliktelse til felles mål, hensikt og fremgangsmåte øker ifølge Assmann (2008) sannsynligheten for at konflikter oppstår i team. Konflikter er dynamiske prosesser og man vil kunne oppleve ulik grad av konflikt på ulike tidspunkter i teamarbeidet (Jehn & Mannix, 2001). Da teamarbeid innebærer både teamwork og taskwork, kan konflikter i team også deles inn i to hovedkategorier: Relasjons- og oppgavekonflikter (De Dreu & Weingart, 2003).

Relasjonskonflikter omfatter uenigheter mellom gruppemedlemmene vedrørende mellommenneskelige saker, som f.eks. ulike personlige preferanser, normer og verdier (de Wit et. al., 2012). I slike konfliktsituasjoner vil man bruke tiden på å redusere trusler og å bygge samhold istedenfor å jobbe sammen mot målet (Thompson, 2015). Det representerer således et direkte effektivitetstap.

Metaanalyser utført av De Dreu og Weingart (2003) og de Wit et. al. (2012) slår fast at det i litteraturen er en bred enighet om at relasjonsrelaterte konflikter har en negativ påvirkning på teamprestasjoner. De trekker frem at årsaker til dette blant annet skyldes redusert trivsel og yteevne, i tillegg til at det svekker teamets evne til å kommunisere. Relasjonskonflikter har sitt utspring i personlige forhold, og vil således ofte resultere i affektive konsekvenser. Det er også funnet at de kan hemme kognitive funksjoner hos teammedlemmene (Roseman, Wiest, & Schwartz, 1994).

Oppgavekonflikter dreier seg om uenigheter mellom gruppemedlemmer vedrørende innhold og resultater av oppgaven som gjennomføres (de Wit et. al., 2012). De er således ikke av en like sterk affektiv karakter, og litteraturen finner ulike resultater for hvordan oppgavekonflikter påvirker samarbeidsklime og teamprestasjoner.

De Dreu & Weingart (2003) finner i sin analyse en signifikant negativ korrelasjon også mellom oppgavekonflikt, trivsel og prestasjoner. Den negative effekten er riktig nok ikke like

sterk som ved relasjonskonflikter. De Wit et. al. (2012) finner dog ingen slik negativ signifikant sammenheng. De presenterer et mer komplekst bilde der en rekke moderatorer påvirker og forklarer ulike årsakssammenhengen mellom oppgavekonflikt og prestasjoner i team. Nyere litteratur konkluderer dermed ikke med at oppgavekonflikt alene har en signifikant negativ påvirkning på teamprestasjoner. Hvordan uenighet slår ut avhenger trolig i stor grad av teammedlemmenes åpenhet for og toleranse overfor ulike synspunkter.

Forståelse for hverandres ulike synspunkter vil heve toleransen overfor ulike meninger og handlinger, øke teamets fleksibilitet (Sverdrup & Schei, 2015), og redusere sannsynligheten for konflikter (Guttman, 2008). Enighet rundt konflikthåndtering vil trolig, som med beslutninger, føre til at den oppfattes som mer rettferdig, og dermed øke sannsynligheten for at utfallet av en konflikt godtas av de involverte partene.

Lavere konfliktnivå kan altså ha positiv effekt på trivsel, viljen til å yte, kommunikasjonsklima, oppgavefokus og teamets prestasjoner. Dette gjelder særlig relasjonskonflikter, og vi antar å finne sammenhengen slik også for oppgavekonflikter. Dersom det er høy toleranse for ulike synspunkter, en etablert forståelse av at det er lov å være uenig uten å ta det personlig, samt avklarte beslutningsregler, kan dog oppgavekonflikt også slå positivt ut på teamprestasjoner.

Ved å avklare nevnte hovedpunkter i utformingen av en teamkontrakt, antar vi at man vil kunne oppnå flere positive effekter på teamets prosesser og prestasjoner. De ulike utslagene vil også med stor sannsynlighet korrelere, da flere av prosessene henger tett sammen. Eksempelvis kan kjennskap til hverandres personlighet øke toleransen for ulik atferd, redusere konfliktnivået og gi økt oppgavefokus. Enighet rundt normer og kommunikasjonsklima vil kunne gi både økt støttende atferd, mindre konflikter og økt oppgavefokus.

2.3.4 Forventningsavklaringer og psykologiske kontrakter

Man bedømmer andre ut ifra deres handlinger, men seg selv ut ifra ens intensjoner

– Tonje Fyhn

Essensen av å utforme en teamkontrakt handler i stor grad om å avklare forventninger. Forventninger finnes uansett om de er delt eksplisitt eller ikke, og å kjenne hverandres forventninger vil også medføre økt sannsynlighet for at de innfris. Teamkontraktens effekter kan blant annet forklares med teori om *psykologiske kontrakter* (Sverdrup & Schei, 2015).

I et team vil det være ulike oppfatninger av og forventninger til hvilke gjensidige forpliktelser en har til hverandre. Psykologiske kontrakter kan defineres som «*individuelle antakelser om gjensidige forpliktelser mellom individ og organisasjon*» (Rousseau, 1989, s. 121). I team vil de spesifisere hva man forventer at teamleder og øvrige teammedlemmer skylder en, samt hva vedkommende kan forvente å få igjen i retur (Robinson, Kraatz, & Rousseau, 2007).

Psykologiske kontrakter vil utvikles i team, uavhengig av om de deles eller ikke (Sverdrup & Schei, 2015). I en oppstartsfasen bør en dermed gjøre egne og andres forventninger eksplisitte. Det vil kunne øke gjensidig forståelse, toleranse, og ansvarligheten mellom teammedlemmene. I relasjoner der en ikke er bevisst på hvilke psykologiske kontrakter som finnes, vil en oftere oppleve brudd på disse ved at forventninger ikke innfris (Sverdrup & Schei, 2015).

Brudd på psykologiske kontrakter har vist seg å ha negativ innvirkning på en rekke forhold som påvirker hvordan en arbeider og presterer i jobbsammenheng. Zhao, Wayne, Glibkowsky og Bravo (2007) finner at brudd på psykologiske kontrakter har signifikant negativ påvirkning på tillit, jobbtilfredshet, commitment, motivasjon for å fortsette i jobben, organisatorisk atferd, og effektivitet i utførelsen av selve arbeidsoppgaven (eng.: *in-role behavior*). Flere av disse faktorene er allerede nevnt i tidligere kapitler, og kan forventes å ha en negativ effekt på prestasjoner.

Teamkontrakten vil initiere til å avklare gjensidige forventninger og dermed etablere eksplisitte framfor implisitte psykologiske kontrakter. Dette vil øke sannsynligheten for at de

overholdes (Sverdrup & Schei, 2015), og dermed forebygge en rekke negative utslag på teamenes samhandling (Zhao et. al. (2007).

2.4 Faktorer som medierer teamkontraktens effekt på prestasjoner

For å oppsummere teorien så langt så vet vi at oppstartsfasen er viktig for teams samarbeid og prestasjoner, og vi kjenner til en rekke prosessvariabler som har positiv påvirkning på teamprestasjoner. Teamkontrakten er vist å ha en positiv effekt på prestasjoner, men vi har begrenset kunnskap om hvorfor denne sammenhengen finnes. Vi har presentert våre antakelser om mulige sammenhenger mellom teamkontrakt, prosessvariabler og prestasjoner i gjennomgangen av teamkontraktens innhold. Vi ønsker å undersøke teamkontraktens effekt på prosessvariablene i seg selv, samt hvorvidt de medierer teamkontraktens effekt på prestasjoner.

Litteraturen har lenge vært fokusert på *hva* som kjennetegner effektive team, men de siste to tiårene har man viet større oppmerksomhet til medierende faktorer som forklarer *hvorfor* ulik input påvirker prestasjoner (Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005). Bygget på rammeverket av at teamarbeid innebærer team- og taskwork, deler Marks et. al. (2001) teamprosesser inn i tre underkategorier: overganger, handlinger og mellommenneskelige. I overgangsprosesser fokuserer teamet på evaluering og planlegging, mens de i handlingsprosesser utfører direkte oppgaverelatert arbeid. Mellommenneskelige prosesser omhandler f.eks. konflikthåndtering, motivasjonsbygging og tillitsbygging. Vi har valgt å undersøke prosessvariablene *oppgavefokus*, *relasjons-* og *oppgavekonflikt*, *støttende atferd* og *håndtering av uforutsette hendelser*; variabler som i stor grad er en del av overgangs- og mellommenneskelige prosesser.

2.5 Hypoteseutvikling

Teamprosesser er altså blitt vist økende oppmerksomhet i litteraturen. Vi finner dog ingen studier som tidligere har tatt for seg sammenhengen mellom teamkontrakt og teamprestasjoner, som samtidig undersøker hvilke variabler teamkontrakten virker igjennom. Vi vet altså at teamkontrakt «virker», men lite om hvorfor.

2.5.1 Teamkontraktens effekt på prestasjoner

Vi vet at teamkontrakten kan ha positiv effekt for ulike teamprestasjoner (Mathieu & Rapp, 2009; McDowell et. al., 2011; Sverdrup & Schei, 2015). Prestasjoner kan måles både ut ifra objektive- og subjektive resultater (Mathieu et. al., 2000), og vi ønsker å undersøke teamkontraktens effekt på to ulike prestasjonsmål. Ut ifra tidligere funn forventer vi å finne at team med teamkontrakt, presterer objektivt bedre enn team uten teamkontrakt.

Vi ønsker å teste denne sammenhengen med følgende hypotese:

H1i: Teamkontrakt har en direkte positiv effekt på teamenes objektive prestasjonsmål.

Studien måler også teammedlemmenes egenvurdering av prestasjonen. Det er nærliggende å tro at teamenes objektive prestasjon også vil føre til en bedre opplevelse av prestasjonen; at disse prestasjonsmålene vil korrelere. Subjektive prestasjonsmål kan også gi et bilde av gruppens tro på egne ferdigheter (gruppepotens), som er vist å ha positiv effekt på faktiske prestasjoner (Hecht et. al., 2002; Jung & Sosik 1999). Kausaliteten mellom subjektive- og objektive prestasjonsmål kan følgelig gå begge veier.

Vi ønsker å teste teamkontraktens effekt på subjektiv opplevelse av prestasjonen med følgende hypotese:

H1ii: Teamkontrakt har en direkte positiv effekt på teamenes subjektive prestasjonsmål.

2.5.2 Teamkontraktens effekt på prosesser

Vi har tidligere nevnt en rekke prosessvariabler som er vist å korrelere positivt med prestasjoner, og Hoegl og Gemuenden (2001) finner at kvaliteten på prosessen er avgjørende for prestasjoner. Det tilsier at prestasjonene vil korrelere med kvaliteten på prosessvariablene. Da det ikke tidligere er gjort studier som undersøker sammenhengen mellom teamkontrakt og de valgte prosessvariablene, vil argumentene for hypotesene fremkomme fra antakelser og argumenter bygget på nærliggende litteratur (gjennomgått i kapittel 2.3.3).

Oppgavefokus

Oppgavefokus kan defineres som «*gruppens evne til å forbli fokusert rundt konstruktiv oppgaveløsning*» (Barry & Stewart, 1997, s. 65), og er funnet å korrelere positivt med teamprestasjoner (f.eks. Bang et. al., 2010).

Team som utarbeider en teamkontrakt i henhold til våre anmodninger, vil kunne oppnå høyere toleranse overfor ulik atferd og ulike meninger, bedre rolle- og ansvarsfordeling, enighet rundt beslutningsprosesser, færre konflikter og bedre konflikthåndtering. Dette vil medføre mindre behov for å diskutere mellommenneskelige spørsmål, og dermed høyere oppgavefokus. Å spesifisere mål og å avklare leders rolle eksplisitt, kan også øke teammedlemmenes bevissthet på at måloppnåelse er øverste prioritet, samt gi leder større autoritet til å styre diskusjoner og interaksjoner inn mot oppgaveløsning fremfor andre temaer og aktiviteter.

Med bakgrunn i dette ønsker vi å teste følgende hypotese om oppgavefokus på resultat:

H2a: Teamkontrakt har en positiv effekt på teamenes oppgavefokus på resultat.

Konflikt

Relasjons- og oppgavekonflikter er beskrevet i delkapittel 2.3.3. Det er også vist til at litteraturen finner klare negative sammenhenger mellom relasjonskonflikt og prestasjoner, mens den ikke er like enstemmig hvilke effekter oppgaverelaterte konflikter medfører.

Vi antar at team som eksplisitt avklarer hvordan en skal ta opp og håndtere konflikter vil oppleve et lavere konfliktnivå enn team som ikke gjør det, og en mer konstruktiv håndtering av uenigheter. Vi tror at avklaringer rundt ulike personlige egenskaper, forventninger, normer, beslutningsprosesser, kommunikasjon og tilbakemeldinger, kan bedre samarbeidsklimaet, øke toleransen for ulik atferd, og endelig redusere teammedlemmenes opplevelse både av relasjons- og oppgavekonflikter.

Vi har utarbeidet følgende hypotese for å teste teamkontraktens sammenheng med teamenes oppgave- og relasjonsrelaterte konfliktnivå:

H2b: Teamkontrakt har en negativ effekt på teamenes (I) oppgave- og (II) relasjonsrelaterte konfliktnivå.

Støttende atferd

Støttende adferd handler om teammedlemmenes vilje til å frivillig assistere hverandre ved behov i løpet av arbeidet med oppgavegjennomføringen (Aubé & Rousseau, 2005). Avklaringer rundt konflikthåndtering, normer og tilbakemeldinger er forventet å ha positiv effekt på kommunikasjonsklimaet. Godt kommunikasjonsklima, gjensidig tillit og lite konflikter vil trolig bidra positivt til støttende atferd. Aubé & Rousseau (2005) finner en positiv sammenheng mellom støttende adferd, teammedlemmenes gruppeopplevelse og teamets levedyktighet. Hoegl & Gemuenden (2001) finner at støttende atferd har positiv påvirkning på teamprestasjoner, og McDowell, Herdman & Aaron (2011) at teamkontrakt har positiv effekt på kommunikasjon, innsats, samhold og gjensidig støtte.

Vi ønsker å teste denne sammenhengen ved hjelp av følgende hypotese:

H2c: Teamkontrakt har en positiv effekt på teamenes nivå av støttende atferd.

Håndtering av uforutsette hendelser

Refleksivitet, evnen til å tilpasse seg nye omgivelser, blir ansett som et kriterium for effektive team (De Dreu, 2002). Team varierer stort i hvor lenge de eksisterer, og gjennomsnittlig levetid er oppgitt å være i underkant av 2 år (Thompson, 2015). Tatt i betraktning den økende globale konkurransen og stadige endring av omgivelser og rammebetingelser, vil teams evne til konstruktivt å håndtere uforutsette hendelser gi indikasjoner på hvorvidt teamet vil levere tilfredsstillende resultater. Vi antar at avklarte forventninger rundt roller, ansvar, normer, beslutningsprosesser og håndtering av konflikter vil føre til at team blir mindre rammet av endrede forutsetninger enn team som ikke har gjort disse avklaringene.

Vi ønsker å undersøke hvorvidt teamkontrakt fører til at team takler uforutsette hendelser bedre, ved hjelp av følgende hypotese:

H2d: Teamkontrakt har en positiv effekt på teamenes håndtering av uforutsette hendelser.

2.5.3 Mediering

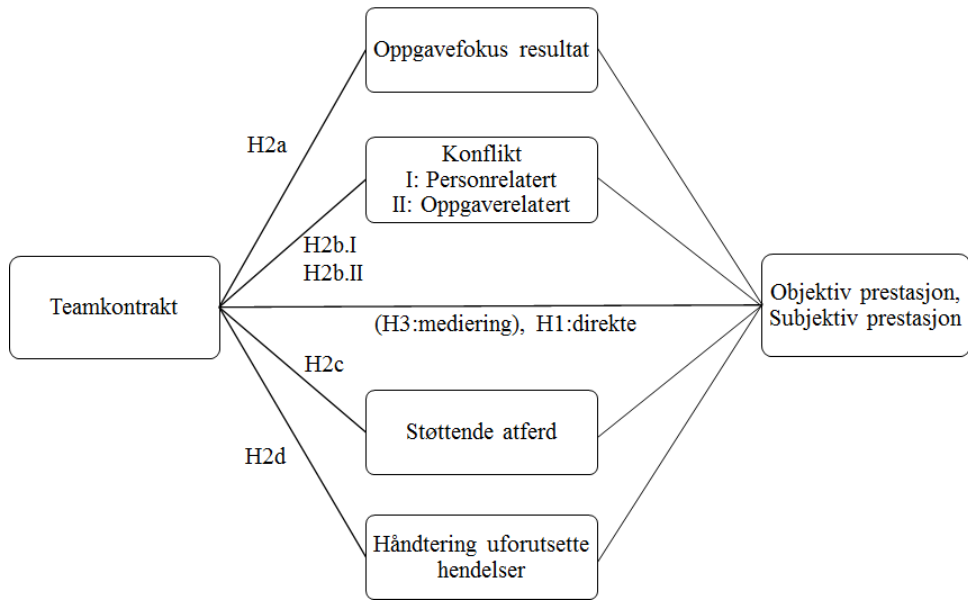
Vi antar altså at teamkontrakten har positiv effekt både på prestasjoner og prosesser. Vi ønsker også å studere årsakssammenhenger nærmere, og undersøke hvorvidt effekten av teamkontrakt på prestasjoner (H1) medieres av variablene fra H2; altså hvorvidt prosessvariablene sammen forklarer hvorfor teamkontrakten gir bedre prestasjoner. Vi ønsker å teste dette ved følgende hypoteser:

H3i: En positiv effekt av teamkontrakt på teamenes objektive prestasjonsmål medieres av teamenes nivå av (a) oppgavefokus resultat, (b.I) oppgave- og (b.II) personrelatert konflikt, (c) støttende atferd, og (d) evne til å håndtere uforutsette hendelser.

H3ii: En positiv effekt av teamkontrakt på teamenes subjektive prestasjonsmål medieres av teamenes nivå av (a) oppgavefokus resultat, (b.I) oppgave- og (b.II) personrelatert konflikt, (c) støttende atferd, og (d) evne til å håndtere uforutsette hendelser.

2.5.4 Detaljert forskningsmodell med hypoteser

Basert på tidligere litteratur om prosessvariabler og teamprestasjoner, samt antakelser om teamkontraktens effekter (forventningsavklaringer og etablering av eksplisitte psykologiske kontrakter), har vi nå utviklet tre hovedhypoteser med tilhørende delhypoteser. Sammenhengen mellom disse oppsummeres i vår detaljerte forskningsmodell som vist i figur 2-2.



Figur 2-2: Detaljert forskningsmodell med hypoteser

3. Metode

Metodekapittelet forklarer hvordan studien er lagt opp, for at den skal kunne rekonstrueres i fremtiden. Først beskriver vi forskningsdesignet, deltakerne i studien, prosedyren i studien. Deretter beskrives den eksperimentelle manipuleringen. Videre tar vi for oss datainnsamling og analyse av data. Avslutningsvis diskuterer vi forskningskvalitetsmessige forhold samt etiske hensyn forbundet med studien.

3.1 Forskningsdesign

Vi vil her presentere forskningsdesignet for hvordan vi vil undersøke problemstillingen. Formålet med studien er å se på effekter av teamkontrakten, og hvordan disse virker gjennom medierende faktorer på teamets prestasjoner. Ettersom vi ønsker å undersøke fremlagte hypoteser basert på eksisterende teori er studien deduktiv av natur (Ghuri & Grønhaug, 2010). En deduktiv studie tar utgangspunkt i antatte sammenhenger, og ønsker å teste disse med logiske slutninger.

For å undersøke teamkontraktens betydning gjennom hypotesene fremlagt i forrige kapittel er det gjort en deduktiv kvantitativ studie på studenter på 2. trinn ved Norges Handelshøyskole. Videre har studien et eksperimentelt design hvor en andel av deltakerne påvirkes med teamkontrakt, og den andre ikke. Ved å måle ulike variabler kvantitativt under ellers like forutsetninger, kan vi med dette designet tilskrive eventuelle signifikante forskjeller mellom gruppene til teamkontrakten.

I samarbeid med Teamforskningsgruppen ved Institutt for Strategi og Ledelse, har vi våren 2015 fulgt studenter deltakende i bachelorfaget Psykologi og Ledelse (fagkode SOL020). Studentene som har deltatt i kurset har gjort ulike øvelser og casearbeid med utgangspunkt i inndelte team, besvart spørreskjema, samtidig som mål på prestasjoner under øvelser og casearbeid har blitt samlet inn. Vår studie fokuserer på selve teamoppstarten, og analysene tar utgangspunkt i teamenes to første samlinger. Deltakerne, studentenes teamaktiviteter samt måling av teamene vil bli beskrevet nærmere i dette kapittelet.

3.2 Deltakere

Studien er gjort på 330 studenter i kurset Psykologi og Ledelse som er et obligatorisk bachelorkurs som normalt gjennomføres om våren i andre studieår ved Norges Handelshøyskole. Utvalget vurderes som representativt for studenter i 5-årig siviløkonomistudium ved NHH, da tilnærmet hele studentkullet deltar i studien gjennom at de er deltakere i det obligatoriske bachelorkurset.

Som vist i tabell 3-1 er studentenes kjønnsfordeling om lag 40 % kvinner og 60 % menn, mens gjennomsnittsalderen er nesten 22 år og medianalderen 21 år.

Tabell 3-1: Deltakernes kjønns- og aldersfordeling

		Kjønn	Alder
N	Valid	307	307
	Missing	23	23
Mean		.59	21.76
Median			21.00

3.2.1 Kursteam

Bachelorkurset Psykologi og Ledelse består av 12 plenumsforelesninger samt 7 storgruppesamlinger. Se vedlegg 3-1 for offisiell kursplan for våren 2015. I storgruppesamlingene er studentene delt i grupper på mellom 28-32 personer ledet av to studentassistenter. I første storgruppesamling ble studentene delt i mindre team hovedsakelig bestående av fire studenter. For å få antallet til å gå opp i storgrupper med ujevnt antall deltakere ble noen av teamene opprettet med tre (3 team) eller fem studenter (9 team). 69 team var 4 personer. Det er totalt 81 deltakende team i studien.

3.2.2 Inndeling av eksperimentelle grupper

For å undersøke teamkontraktens betydning for teamenes arbeid fikk en andel av teamene i oppgave om å utarbeide en teamkontrakt med utgangspunkt i en rekke spørsmål utarbeidet i samarbeid med forskningsgruppen ved NHH. Teamkontraktguiden finnes i vedlegg 3-2. Hvert teammedlem ble bedt om å signere teamkontrakten.

De resterende teamene arbeidet ikke med teamkontrakt, og brukte første samling på en mindre teamøvelse. Slik har vi en andel med teamkontrakt, og en gruppe uten. Denne inndelingen gir to eksperimentelle grupper, hvor den ene er manipulert med teamkontrakt mens den andre gruppen har hatt en mer normal oppstart. Med dette designet kan vi undersøke om arbeidet med teamkontrakten har gitt utslag på teamenes resultater samt prosessvariablene vi har målt underveis.

3.3 Prosedyre

Delkapitlet tar for seg gangen i studien og beskriver teamenes aktiviteter, før datainnsamling følger i delkapittel 3.4.

3.3.1 Teamaktiviteter

Samling 1: Oppstart

I første samling var det obligatorisk oppmøte for studentene for at flest mulig skulle plasseres på kursteam fra starten. De få som ikke kunne møte ble fordelt på de etablerte teamene. Samling 1 ble gjennomført ulikt mellom de to eksperimentelle gruppene i designet. Begge gruppene ble først delt inn i team, og begge begynte med en rask «bli kjent» -øvelse. Deretter fikk 43 team (6 storgrupper) i oppgave å utforme en teamkontrakt, mens 38 team (5 storgrupper) brukte resten av samlingen på en mindre teamaktivitet som krever informasjonsdeling og kommunikasjon.

ID-nummer

Etter studentene ble delt i team fikk hvert team et unikt teamnummer bestående av teamnummer og nummeret for storgruppen teamet tilhørte. Teammedlemmene fikk også hvert sitt individnummer, slik at hver enkelt student fikk individuelt ID-nummer på formen *storgruppenummer.teamnummer.individnummer*. Disse ID-nummerne har studentene oppgitt i spørreskjemaet som ble delt ut etter øvelsen i samling 2.

Samling 2: Papirtårnøvelse

Samling 2 ble gjennomført likt for begge de eksperimentelle gruppene. I denne samlingen fikk studentteamene i oppgave å bygge et tårn av forhåndsutdelte materialer. Dette tårnet skulle etter første anvisning stå i minst 10 sekunder uten å velte med en plastkopp med vann plassert

på toppen. Studentene hadde 60 minutter på oppgaven, før tårnene ble testet. Se vedlegg 3-3 for øvelsens fullstendige instruksjoner.

Forstyrrelser/uforutsette hendelser

I denne øvelsen ble teamenes arbeid påvirket ved tre anledninger (forstyrrelser). Etter 10 minutters arbeid ble det mest aktive teammedlemmet tatt ut av gruppen i 10 minutter for å simulere midlertidig tap av en nøkkelperson i teamet. Den neste forstyrrelsen ble gitt etter 30 minutter, da måtte leder for hvert av teamene rotere til et annet team, og fullføre øvelsen med nytt team. Siste forstyrrelsen ble påført etter 45 minutter. Da fikk leder for hvert av teamene beskjed om at det var nye krav til tårnene, og at tårnet måtte kunne holde tre kopper med vann. Teamene fikk også beskjed om at de ikke fikk bygge i fem minutter, slik at de kun hadde 10 minutter igjen å fullføre tårnet med de nye instruksjonene. Hensikten med denne byggestoppen var å la teamene fokusere på planlegging i denne fasen samt øke stressnivået mot slutten for å la teamene kjenne på dette.

Etter 60 minutter var byggingen ferdig og ingen fikk røre tårnet ytterligere. Tårnene ble så testet etter tur, hvor teammedlemmene selv skulle helle vann i de tre koppene før det ble tatt tid i ti sekunder for å se om tårnene kunne holde vannkoppene. Resultater for teamene ble registrert med papirtårnets høyde i centimeter. Disse resultatene danner det objektive prestasjonsmålet brukt i studien.

Etter: Spørreskjema

Etter papirtårnøvelsen fikk studentene utdelt spørreskjemaet «*ETTER SAMLING SOL020 UKE 6*» som utgjør grunnlaget for subjektivt prestasjonsmål samt måling av de medierende variablene i undersøkelsesmodellen. Skjemaet finnes i vedlegg 3-4 og beskrives utfyllende i neste delkapittel om datainnsamling.

3.4 Datainnsamling

Studien tar utgangspunkt i et datasett samlet inn i samarbeid med en større forskningsgruppe ved Institutt for Strategi og Ledelse. Studentene er målt ved flere anledninger ved hjelp av spørreskjema, øvelsesresultater, og vurdering av casearbeid. Vi vil i dette delkapittelet beskrive datainnsamlingen med fokus på den delen av datasettet vi anvender spesifikt i

studien, som er resultater fra papirtårnøvelsen i samling 2 og spørreskjemaet som ble gitt etter øvelsen.

3.4.1 Resultater papirtårnøvelse

Resultater fra papirtårnøvelse i samling 2 ble målt av studentassistentene på slutten av øvelsen. Høyde for hvert av teamenes tårn ble målt med meterstokk.

3.4.2 Spørreskjema etter papirtårnøvelse

Etter papirtårnøvelsen ble studentene bedt om å svare på et spørreskjema. Spørreskjemaet «*Etter samling sol020 uke 6*» inneholdt 30 item, samt et felt for studentenes ID-nummer. Hvert item ble målt med skala fra 1-5 (1: helt uenig/lite, 5: helt enig/mye). Spørreskjemaet måler flere faktorer, som hver bestod av minst tre item. Spørreskjemaet i sin helhet er finnes i vedlegg 3.4.

Vi vil her liste faktorene som ble målt i spørreundersøkelsen og gi et eksempel-item tilhørende hver faktor. Bakgrunnsanalyser gjort på det innsamlede datasettet beskrives i delkapittel 3.5.

«**Subjektivt prestasjonsmål**» ble målt ved 3 item (1.-3.). Faktoren skal beskrive teammedlemmenes subjektive opplevelse av teamets prestasjon i øvelsen. Skala for faktoren utviklet spesielt for øvelsen av teamforskningsprosjektet. (*«1. Jeg er tilfreds med prestasjonen i dagens øvelse.»*)

«**Oppgavefokus resultat**» ble målt ved 4 item (4.-7.) og måler teamenes fokus på resultat og oppgaveløsning. Begrepsskalaen er hentet fra Barry & Stewart (1997). (*«6. Gruppediskusjoner fokuserte på fullføring av øvelsen.»*)

«**Personrelatert konflikt**» bestod av 4 item (8.-11.) og måler teamenes opplevelse av personrelatert konfliktnivå som følelsesmessig anspenthet og kolliderende personligheter. Skalaen er basert på Rahims intragruppe-konflikt subskala (Rahim, 1983). (*«11. Hvor mye gnisninger var det mellom personer i gruppen din?»*)

«**Oppgaverelatert konflikt**» målt ved 4 item (12.-15.) som spør om oppgaverelaterte uenigheter/konflikter i gjennomføringen av øvelsen. Denne skalaen er også basert på Rahims

(Rahim, 1983) intragruppe-konflikt subskala. («15. *Hvor mye uenighet var det om framgangsmåten i forhold til øvelsen?*»)

«**Støttende atferd**» ble målt ved 5 item (16.-20.) og måler nivå av støttende atferd i teamet under øvelsen. Skalaen er basert på Aubé & Rousseau (2005). («18. *Vi oppfordret hverandre til å gjøre en god jobb.*»)

«**Håndtering av uforutsette hendelser**» ble målt ved 3 item (21.-23.) og måler teammedlemmenes opplevelse av teamets håndtering av forstyrrelsene under papirtårnøvelsen. Skalaen ble utarbeidet spesielt for denne øvelsen av teamforskningsprosjektet. («21. *Alt i alt synes jeg teamet håndterte de uforutsette øvelsene på en god måte.*»)

7 item fra spørreskjemaet anvendes ikke i denne studien. Det var 3 item (24.-26.) som målte håndtering av uforutsette hendelser på individnivå, og 4 item (27.-30.) som omhandlet lederbyttet midtveis i øvelsen.

3.5 Dataanalyse

Analysene i studien er gjort i statistikkprogrammet SPSS. I datasettet er hver individuelle respondent i radene, og kolonnene inneholder informasjon om ID-nummer, teamnummer, om teamet har hatt teamkontrakt eller ikke, teamenes resultater i papirtårnøvelsen samt svar på hvert av itemene i spørreskjemaet.

Bakgrunnsanalyser

For å sikre at begrepene målt i spørreskjemaet var valide for undersøkelsen er det gjort faktoranalyser på de ulike skalaene. For noen av skalaene mistenkte vi at vi kunne få kryssladninger mellom relaterte begreper (eks.: personrelatert konflikt og oppgaverelatert konflikt). Derfor ble det først gjort faktoranalyser som inkluderte item fra ulike skalaer for å utelukke dette. Deretter sjekket vi de ulike begrepene hver for seg for å se om de ladet i en enkelt faktor. Til slutt ble det gjennomført reliabilitetsanalyser på de målte begrepene interne konsistens hvor vi hentet ut Cronbach's alpha-verdier som viser hvorvidt det er konsistens

mellom svarene i hver skala (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Dersom Cronbach's alpha verdien er over 0,7 kan dette indikere at spørsmålene i skalaen måler samme begrep.

Fra de totalt 23 relevante spørsmålene i spørreskjemaet ble det trukket ut 2 item fra skala for oppgaverelatert konflikt som følge av delt faktorladning. De øvrige itemene er beholdt. Cronbach's alpha-verdier for skalaene vises i korrelasjonsmatrisen (tabell 4-2) i neste kapittel.

Aggregering til teamscores

Spørreskjemaet ble besvart individuelt av de enkelte teammedlemmene. For å kunne sammenligne mellom teamene er svarene til hvert enkelt teammedlem aggregert sammen til teamverdier. Slik aggregering antar at teammedlemmene har en viss enighet innad i teamet og er i utgangspunktet ikke uproblematisk. Intragruppe-enighet kan testes ved hjelp av rWG-tester, men med bakgrunn i utredningens omfang er dette ikke forsøkt. Vi har likevel gjort stikkprøver over 20 team som viser en tydelig enighet om alle de målte variablene mellom teammedlemmene på de ulike teamene.

Vi hentet ut medlemmenes individuelle scores for hver av de målte variablene ved å ta gjennomsnittet av spørsmålene tilhørende hver skala. Deretter aggregerte vi teammedlemmenes individuelle scores til teamscores ved å ta gjennomsnittet av de individuelle verdiene. De aggregerte teamscorene ble sammen med eksperimentvariabelen teamkontrakt tatt ut i et nytt SPSS-ark, hvor vi gjennomførte analysene for hypotesetesting.

Objektivt prestasjonsmål

Modellens objektive prestasjonsmål er som nevnt resultatet fra papirtårnøvelsen studentene gjennomførte i uke 6 (2. samling). Resultatet er målt i centimeter med meterstokk av studentassistentene som ledet samlingen.

Deskriptiv statistikk

For å få en oversikt over datamaterialet og utelukke feil er det gjort deskriptive analyser, som presenteres i starten av kapittel 4: Resultater. Det er også sjekket for korrelasjoner mellom variablene i modellen og satt opp en korrelasjonsmatrise for å gi et bilde av samvariasjon mellom de ulike variablene.

ANOVA på gjennomsnitt med- og uten teamkontrakt

For å teste effektene av teamkontrakt på prestasjoner (H1) og prosessvariabler (H2) er det gjort variansanalyser på gjennomsnittverdier for de to gruppene. Med teamkontrakt som uavhengig variabel og objektiv- og subjektiv prestasjon samt prosessvariabler som avhengige variabler får vi et bilde av forskjeller i gjennomsnitt mellom teamkontraktgruppen og gruppen uten. ANOVA-tabellen viser om de eksperimentelle gruppene gjennomsnittsverdier er signifikant forskjellige.

Preacher and Hayes analyse av medieringseffekter

For å undersøke om prosessvariablene medierer effekten teamkontrakt har på outputvariablene (H3) benyttet vi Preacher & Hayes' medieringsmodell for SPSS. Modellen bruker multipl regressjon med bootstrapping for å avdekke medierende effekter. Bootstrapping er en statistisk metode som tester treffsikkerheten til estimater over et utvalg, ved å trekke ut tilfeldige bootstrap-utvalg av gitte utvalg for å få flere utvalg for analysen (Hayes, 2013). Preacher & Hayes har utformet flere ulike maler som hver passer ulike forskningsmodeller. I verktøyet brukte vi modell nummer 4 som modellerer effekten av flere medierende variabler parallelt (Hayes, 2013). Modellen finnes i vedlegg 3-5.

Modellen tester først for signifikant påvirkning fra uavhengig variabel til avhengig variabel og foreslåtte mediatorer, samt signifikant påvirkning fra foreslåtte mediatorer til avhengig variabel. Fra modellen får vi også verdier for modellens totale effekt på avhengig variabel. Dersom nevnte effekter er signifikante tyder det på en medieringseffekt. Denne kan vi sjekke om er signifikant ved å se på konfidensintervallene knyttet til hver av variablene i modellen. Dersom disse ikke inneholder 0 (begge er over eller under 0) er medieringseffekten signifikant i modellen. Utskriften fra medieringsanalysen viser også direkte effekt fra uavhengig variabel korrigert for mediering. Dersom modellen viser at den direkte effekten av uavhengig på avhengig variabel mister signifikans når det korrigeres for mediering, kan dette tyde på full mediering, altså at all effekten som er observert går igjennom mediatorene (Hayes, 2013).

3.6 Forskningskvalitet

For å kunne trekke gyldige konklusjoner fra sammenhengene vi finner er det avgjørende at forskningen er av god kvalitet (Ghuri & Grønhaug, 2010; Saunders, 2012). Det er tatt stilling til en rekke kvalitetsmessige aspekter i utformingen av studien. Vi vil her gjøre rede for de vurderinger som er gjort, og hvilke kvalitetsmessige begrensninger vi har. Det innsamlede datamaterialet skal blant annet være pålitelig (reliabilitet) i den forstand at det er konsistent og en vil kunne finne det samme ved gjentak gitt tilsvarende forutsetninger. Videre bør datamaterialet ha god grad av validitet, som vil si at det måler det vi ønsker at det skal måle og gjelder for gruppen vi generaliserer mot. Delkapittelet tar først for seg forhold knyttet til reliabilitet, før vi diskuterer vurderinger i forhold til validitet.

3.6.1 Reliabilitet

Datamaterialets reliabilitet er hvorvidt det vi finner er pålitelige funn. God reliabilitet betyr blant annet at måten dataene er samlet inn på ikke påvirker resultatene (Saunders, 2012). Trusler mot reliabilitet kan komme av både respondent- og observatørsspesifikke feil eller skjevheter (Saunders, 2012). Observatørfeil- og skjevheter unngås i stor grad som følge av designet ved at papirtårnhøyde samt kvantitative mål fra spørreundersøkelsen begrenser rom for subjektiv tolkning fra observatørsiden. Respondentfeil er vanskelig å utelukke ved bruk av spørreskjema, da flere faktorer kan påvirke hvordan studentene besvarer skjemaene. Spørreskjemaene ble besvart av studentene i auditoriet like etter endt øvelse. Studentene kan blant annet ha hatt det vanskelig for å svare ærlig på spørsmål dersom de har vært bekymret for at de som sitter ved siden av skal se hva de svarer. Videre kan det tenkes at noen respondenter kan ha blitt påvirket av at studentassistentene var tilstede da de besvarte spørsmålene. Undersøkelsene ble utført i rommene hvor storgruppesamlingene foregår, og det var ro i rommet slik at eksterne forstyrrelser og distraksjoner ble holdt til et minimum. De kan også ha misforstått spørsmål hvor ordlyden har vært ukjent. Spørreskjemaet ble forsøkt utformet kortfattet og uten bruk av vanskelige ord eller utrykk.

3.6.2 Validitet

Validitet i denne sammenheng betyr hvor gjeldende det vi finner er, og deles ofte i to deler: intern validitet og ekstern validitet (Saunders, 2012). Vi vil her ta for oss de to sidene etter tur.

Intern validitet

Intern validitet dreier seg om at undersøkelsen måler det vi ønsker å måle. (Saunders, 2012) Datamaterialets interne validitet kan deles i tre: begrepsvaliditet, innholdsvaliditet, og kriteriebasert validitet (Blumberg, Cooper, & Schindler, 2008).

Begrepsvaliditet har vi når det er samsvar mellom hvordan vi måler begreper og begrepenes teoretiske forankring (Ghauri & Grønhaug, 2010). I denne studien har vi både benyttet etablerte velutprøvde skalaer (oppgavefokus resultat, konflikt, støttende atferd) som sikrer begrepsvaliditet, men også egenproduserte skalaer for variabler som subjektiv opplevelse av prestasjon og teamenes håndtering av uforutsette hendelser. For å sikre begrepsvaliditet er det gjort faktoranalyser med tilhørende reliabilitetsanalyser for å sikre intern konsistens i de ulike skalaene.

Innholdsvaliditet er hvorvidt de målte begrepene er passende og dekkende til å besvare studiens undersøkelsesformål (Saunders, 2012). Vi har i litteraturgjennomgangen i kapittel 2 og hypoteseutviklingen fra kapittel 3 begrunnet valg av begreper og argumenterer for de foreslåtte sammenhengene mellom forsøksvariablene, som ivaretar studiens innholdsvaliditet.

Kriteriebasert validitet handler om at variablene har tilstrekkelig prediksjonsevne (Saunders, 2012). I gjennomgang av datamaterialet i resultatkapittelet ser vi på hvorvidt de ulike variablene forklarer det vi undersøker.

Ekstern validitet

Studiens eksterne validitet omhandler funnenes generaliserbarhet og derav anvendbarhet (Ghauri & Grønhaug, 2010). For å kunne generalisere funnene til andre grupper enn den undersøkte studentgruppen må utvalget være representativt for den respektive populasjonen som det skal generaliseres ovenfor. Deltakerne i denne studien er et årskull i et obligatorisk bachelorkurs ved Norges Handelshøyskole. Det kan argumenteres for at funnene vil kunne være generaliserbare til lignende populasjoner av studentteam. Selv om deltakerne kan ha mye

til felles med andre grupper, vil øvelsen kunne være for kunstig til å si om dette vil være tilstrekkelig overførbart til reelle team i næringslivet.

3.7 Forskningsetikk

Etikk i forskning handler om å ivareta respondentenes rettigheter og interesser. Forskningsetikk omfatter alle situasjoner og aktiviteter under og etter et forsøk som potensielt sett kan skade noen på noen måte (Churchill, 1999; som i Ghauri & Grønhaug, 2010). Relasjonen mellom forsker og respondent er den mest sensitive i en forskningsprosess. De viktigste elementene i denne relasjonen for vår studie er respondentens mulighet til å avstå fra deltakelse (samtykke), anonymitet, egeninteresse og åpenhet rundt informasjon. I tillegg trekkes unødvendig stress inn som en forskningsetisk variabel. Kurset vi har fulgt og samlet inn data fra har inneholdt flere elementer av dette under ulike øvelser, men dette har vært knyttet opp mot kurset som sådan, ikke innsamlingen av data, og har hatt et pedagogisk formål. Som forskere er det vår oppgave å planlegge studien slik at etiske problemstillinger er tatt hensyn til igjennom hele prosessen.

Samtykke

Ettersom kurset som har vært settingen for studien er obligatorisk og studentene dermed har måttet delta, ble vi nødt til å skille deltakelse i forskningsprosjektet fra deltakelse i kurset. Dette ble gjort på den første storgruppesamlingen, da de ble delt inn i team og fikk øvrig informasjon om hvordan gruppedelen av kurset skulle foregå. Der informerte vi om den planlagte datainnsamlingen, samt hva dataene skulle brukes til. Det ble gjort klart at deltakelse var frivillig, og at alle hadde mulighet og rett til å avstå dersom de ønsket det. Deretter ble de som ønsket å delta bedt om å gi sitt eksplisitte samtykke ved å signere på et samtykkeskjema. For denne studien mottok vi samtykkeerklæring fra 331 av 332 studenter. Det falt fra 1 kursdeltaker i løpet av kurset, totalt antall deltakere i studien er 330.

Anonymitet

For å sikre studentenes anonymitet ble de som valgte å delta på studien tildelt hvert sitt unike ID-nummer. Dette består av storgruppenummer, teamnummer og individnummer. Teamforskningsgruppen ved fakultet for strategi og ledelse ved NHH er de eneste med tilgang til link mellom individnummer og person.

Ivaretagelse av respondentenes egeninteresser

Et av målene ved kurset har vært å gi studentene praktiske erfaringer fra ulike aspekter med teamarbeid, samt å få studentene til å reflektere rundt prosesser og fenomener de erfarer underveis. Spørreskjemaene vi har brukt til datainnsamling har i stor grad vært relevante for kurset for øvrig, da det for å svare har vært nødvendig å gjøre seg opp en mening om emner som samarbeid, konflikt, ledelse, kommunikasjon og mer. Studentenes egeninteresser er altså ivaretatt, da reflektering og drøfting rundt disse temaene også er relevante for refleksjonsnotater de skal levere og deres eksamen.

På siste forelesning i kurset ble det foretatt en presentasjon av de mest sentrale funnene fra studien. Dette for å vise studentene hva de har vært med å bidratt til, og samtidig gi dem et innblikk i hvordan datainnsamling til en masteroppgave kan foregå.

Godkjenning

Ettersom datamaterialet potensielt kan linkes til personer, og skal oppbevares elektronisk, er prosjektet meldt inn til- og godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD).

4. Resultater

Kapitlet presenterer først deskriptiv statistikk med oversikt over datamaterialet. Deretter følger beskrivelse av korrelasjoner mellom de målte variablene. Så tester vi de ulike hypotesene fra delkapittel 2.5 ved hjelp av variansanalyser (H1, H2) og Preacher & Hayes' medieringsmodell (H3). Til slutt i kapitlet oppsummeres resultatene fra undersøkelsen.

4.1 Deskriptiv statistikk

Av de 81 studentteamene som deltok i forskningsprosjektet har vi på grunn av frafall på øvelsesdagen data fra 77 papirtårnresultater (objektiv prestasjon) og 76 spørreskjema for øvrige variabler. I tabell 4-1 med deskriptiv statistikk har vi hentet ut min.- og maks.-verdier for de teamaggregerte modellvariablene. Tabellen viser også gjennomsnittsverdier samt standardavvik.

Tabell 4-1: Deskriptiv statistikk for teamaggregerte variabler

	N	Min.	Max.	Mean	SD
<i>Prestasjonsvariabler</i>					
Objektiv prestasjon	77	66.00	284.00	141.62	44.56
Subjektiv prestasjon	76	1.78	5.00	3.91	0.70
<i>Prosessvariabler</i>					
Oppgavefokus resultat	76	2.75	5.00	4.23	0.43
Oppgaverelatert konflikt	76	1.00	3.00	1.68	0.42
Personrelatert konflikt	76	1.17	4.38	2.48	0.51
Støttende atferd	76	2.75	4.80	3.99	0.34
Håndtering uforutsette hendelser	76	2.44	5.00	4.26	0.47

Objektiv prestasjon: Papirtårnhøyde målt i cm.

Øvrige variabler målt på 1-5 skala, verdier aggregert til teamnivå.

Av tabellen kan vi etterprøve datainnsamlingens nøyaktighet ved å se at ingen av min.- eller maks.-verdiene for skalavariablene er utenfor skalaens distribusjon (1-5), som også ble sjekket på data før teamaggregering. Deskriptiv statistikk for objektiv prestasjon samsvarer også med inntrykket studentassistentene har fra måling av øvelsen.

Gjennomsnittsverdiene for både subjektiv prestasjon samt prosessvariablene 3. oppgavefokus resultat, 6. støttende atferd og 7. håndtering uforutsette hendelser, er høye, med verdier opp mot- eller over 4 på en 1-5 skala. Studentteamene har i gjennomsnitt svart at konfliktnivå har vært lavt under øvelsen, hvor nivå av oppgaverelatert konflikt (mean= 1.68) oppleves en del lavere enn personrelatert konflikt (mean= 2.48).

Videre kan vi merke oss en stor spredning i mål for objektiv prestasjon (papirtårnhøyde i cm; mean= 141.62, SD= 44.56 cm), samt relativt sett større standardavvik i verdier for subjektiv prestasjon enn for øvrige variabler målt ved spørreskjema.

4.1.1 Korrelasjonsanalyse

For å avdekk samvariasjon mellom modellens teamaggregerte variabler er det gjort en Pearson 1-tailed korrelasjonsanalyse. 1-tailed er valgt over 2-tailed da det teoretiske grunnlaget for hypotesenes retning vurderes som tilstrekkelig for å anta retning på korrelasjonene. I korrelasjonsmatrisen i tabell 4-2 ser vi et tydelig samvariasjonsmønster med klare retninger for korrelasjonene, med et unntak i graden oppgaverelatert konflikt samvarierer med objektiv prestasjon hvor koeffisienten er -.18 og ikke signifikant. Samtlige øvrige korrelasjoner vist i matrisen er signifikante og viser relativt stor grad av samvariasjon i retningene predikert av studiens hypoteser fra kapittel 3.

Tabell 4-2: Korrelasjonsmatrise for teamaggregerte variabler

	Mean	SD	N	1	2	3	4	5	6	
<i>Prestasjonsvariabler</i>										
1 Objektiv prestasjon	141.62	44.56	77							
2 Subjektiv prestasjon	3.91	.70	75	.32**	(.85)					
<i>Prosessvariabler</i>										
3 Oppgavefokus resultat	4.23	.43	75	.33**	.69**	(.76)				
4 Oppgaverelatert konflikt	1.68	.42	75	-.18	-.43**	-.59**	(.65)			
5 Personrelatert konflikt	2.48	.51	75	-.30**	-.56**	-.70**	.68**	(.75)		
6 Støttende atferd	3.99	.34	75	.31**	.68**	.69**	-.56**	-.67**	(.76)	
7 H. uforutsette hendelser	4.26	.47	75	.31**	.67**	.59**	-.58**	-.57**	.67**	(.61)

*. Signifikant på 0.05-nivå.

** . Signifikant på 0.01-nivå.

Reliabilitetskoeffisienter (Cronbach's alpha) for skalavariabler vises i parentes i diagonalen.

Vi ser av matrisen at subjektiv prestasjon korrelerer sterkt med prosessvariablene. Dette tyder på at forventningen om at sammenheng mellom valgte prosessvariabler og prestasjon er tilstede. Objektiv prestasjon viser også lignende korrelasjonsmønster men dette er ikke like tydelig som for subjektiv prestasjon. Videre har vi samvariasjon mellom de to prestasjonsvariablene på .32**, som er relativt lavt og diskuteres videre i kapittel 5: Diskusjon.

De to konfliktmålene oppgave- og personrelatert konflikt samvarierer tydelig (.68**) som er forventet, og begge konfliktmålene korrelerer negativt med øvrige variabler i modellen som også er i tråd med forventninger.

De tre prosessvariablene som predikeres å virke positivt på prestasjoner (oppgavefokus resultat, støttende atferd, håndtering uforutsette hendelser) samvarierer som forventet positivt med begge prestasjonsmål, og har relativt sterk grad av samvariasjon seg imellom. Dette anses ikke som problematisk da vi som beskrevet i kapittel 2 har grunnlag for å tro at disse variablene vil henge sammen.

4.2 Hypotesetesting

Delkapittelet tar for seg resultater fra hypotesetestende analyser. Først beskrives resultater fra gjennomsnittsanalyser for å teste sammenhengene fra hypotesene 1 og 2. Deretter presenteres resultater fra medieringsanalyser og testing av hypotese 3.

4.2.1 Variansanalyse: H1 og H2

Tabell 4-3 viser forskjeller i gjennomsnittsverdier mellom gruppen med teamkontrakt og gruppen uten.

Tabell 4-3: ANOVA på gjennomsnitt med- og uten teamkontrakt

		Objektiv prestasjon	Subjektiv prestasjon	Oppgave-fokus resultat	Oppgave-relatert konflikt	Person-relatert konflikt	Støttende atferd	Håndtering uforutsette hendelser
Med TK	Mean	149.29	4.07	4.40	1.56	2.33	4.07	4.39
	SD	49.38	.55	.31	.38	.45	.28	.37
Uten TK	Mean	133.33	3.73	4.05	1.81	2.65	3.90	4.11
	SD	37.60	.81	.47	.42	.52	.39	.53
Differanse		15.96	.34*	.36**	-.25**	-.33**	.17*	.28**
p		.117	.037	.000	.009	.004	.030	.009

*. Signifikant på 0.05 nivå.

**. Signifikant på 0.01 nivå.

Hypotese 1

For objektiv prestasjon finner vi at teamkontraktgruppen i gjennomsnitt bygget 15.96 cm høyere tårn i øvelsen, men stor spredning (SD= 49.38 cm) bidrar til at de eksperimentelle gruppene ikke er signifikant forskjellige på dette prestasjonsmålet. **H1i** om at teamkontrakt gir positiv effekt på prestasjonsmål støttes ikke av resultatene.

Teamkontraktgruppene har derimot signifikant høyere gjennomsnittsverdier for subjektiv prestasjon. Mens teamene uten teamkontrakt i gjennomsnitt rapporterer subjektiv prestasjon som 3.73 (SD= .81), finner vi 4.07 (SD= .55) for gruppen av team med teamkontrakt. Differansen på .34 er signifikant ($p = .037$) og vi har dermed støtte for **H1ii** om positiv effekt av teamkontrakt på subjektiv prestasjon.

Hypotese 2

H2a om at teamkontrakt har positiv påvirkning på oppgavefokus resultat støttes av modellen. Teamkontraktgruppen rapporterer .36** høyere nivå av oppgavefokus resultat enn gruppen uten, og forskjellen er signifikant.

Vår **H2b** delt i **I**: oppgaverelatert konflikt og **II**: personrelatert konflikt får også støtte av modellen. Teamkontraktgruppen har signifikant lavere (-.25**) oppgaverelatert konfliktnivå, og signifikant lavere (-.33**) personrelatert konfliktnivå enn gruppen uten teamkontrakt.

Gruppene rapporterer signifikant forskjellig nivå av støttende atferd. Gruppen med teamkontrakt har .17** høyere støttende atferd enn gruppen uten. **H3c** om at teamkontrakten har positiv påvirkning på støttende atferd har altså støtte i modellen.

Til slutt har vi at vår **H3d** om at teamkontrakt har positiv påvirkning på teamenes evne til å håndtere uforutsette hendelser også får støtte i modellen. Teamkontraktgruppen har her 0.28** høyere gjennomsnittscore, og forskjellen er signifikant.

Resultatene fra hypotese 1 og 2 drøftes videre i kapittel 5.

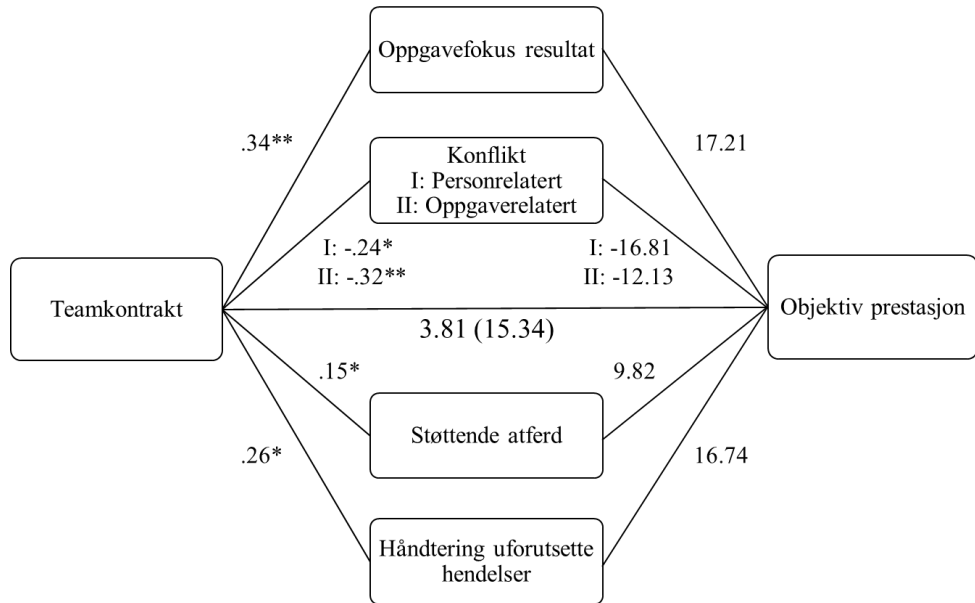
4.2.2 Medieringsanalyse: H3

Vi vil her presentere resultatene av medieringsanalysen gjort ved Preacher & Hayes medieringsmodeller i tre steg for hver delhypotese. Først presenteres den konseptuelle medieringsmodellen med koeffisienter på hver sti. Så vises de samme koeffisientene i en tabell med tilhørende standardavvik, t- og p-verdier. Siste steg er tabell over konfidensintervaller for medieringseffektene, som forteller oss om medieringseffekten er signifikant i modellen.

Hypotese 3i: Mediering - Objektiv prestasjon

Modellen vist ved figur 4-1 gir et konseptuelt bilde av medieringen vi undersøker. Modellen viser predikert sammenheng mellom teamkontrakt og objektiv prestasjon (H1i), videre beskrevet som *c-sti*. Teamkontraktens påvirkning på prosessvariablene (H2) oppgavefokus resultat, konflikt (I, II), støttende atferd, og håndtering uforutsette hendelser utgjør fem *a-stier* i modellen. Prosessvariablenes påvirkning på avhengig variabel objektiv prestasjon gir fem *b-*

stier. Betakoeffisienten utenfor parentesen mellom teamkontrakt og objektiv prestasjon er hvor mye som er igjen når vi kontrollerer for mediering, og beskrives som c' -sti.



Figur 4-1: Mediering - Objektiv prestasjon

I modellen vises betakoeffisientene for hver sti med signifikans (indikert ved * for $p < .05$ og ** for $p < .01$). I tabell 4-4 vises betakoeffisientene for de ulike stiene med tilhørende standardavvik, t- og p-verdier.

Tabell 4-4: Sti-koeffisienter H3i (objektiv prestasjon)

	B	SD	t	p
<i>TK på mediatorer (a-sti)</i>				
a. Oppgavefokus resultat	.34	.09	3.78	.000
b.I Oppgaverelatert konflikt	-.24	.09	-2.57	.012
b.II Personrelatert konflikt	-.32	.11	-2.84	.006
c. Støttende atferd	.15	.08	2.02	.047
d. Håndtering uforutsette hendelser	.26	.10	2.52	.014
<i>Mediatorer på objektiv prestasjon (b-stier)</i>				
a. Oppgavefokus resultat	17.21	18.93	.91	.366
b.I Oppgaverelatert konflikt	16.81	17.36	.97	.336
b.II Personrelatert konflikt	-12.13	16.37	-.74	.461
c. Støttende atferd	9.42	23.78	.40	.693
d. Håndtering uforutsette hendelser	16.74	15.29	1.09	.278
<i>Total effekt TK på objektiv prestasjon (c-sti)</i>				
Teamkontrakt	15.34	10.29	1.49	.140
<i>Direkte effekt TK på objektiv prestasjon (c'-sti)</i>				
Teamkontrakt	3.81	11.02	.35	.731
<hr/>				
Model summary	R-sq	Adj. R-sq	F	p
	.15	.08	2.01	.076

N = 76

Som vi har fra H1i finner vi igjen her at teamkontrakt ikke har signifikant påvirkning på objektivt prestasjonsmål ($B = 15.34$, $t(74) = 1.49$, $p = .140$), c-stien ikke er signifikant. Mediering kunne likevel være aktuelt, da en svak c-sti ikke betyr at det ikke eksisterer mediering i modellen (Kenny, 2014).

Vi finner som fra H2 at teamkontrakt er positivt relatert til a. oppgavefokus resultat ($B = .34$, $t(74) = 3.78$, $p = .000$), c. støttende atferd ($B = .15$, $t(74) = 2.02$, $p = .047$), og d. håndtering uforutsette hendelser ($B = .26$, $t(74) = 2.52$, $p = .014$). Videre er teamkontrakt negativt relatert til både b.I oppgaverelatert konflikt ($B = -.24$, $t(74) = -2.57$, $p = .012$), og b.II personrelatert konflikt ($B = -.32$, $t(74) = -2.84$, $p = .006$). Samtlige a-stier er dermed signifikante i modellen.

En forutsetning for mediering er likevel en signifikant b-sti, altså at minst en av modellens medierende variabler påvirker avhengig variabel. I modellen for H3i finner vi ikke signifikant sammenheng mellom noen av prosessvariablene og objektiv prestasjon, som utelukker mediering.

Ikke-signifikante b-stier gjenspeiles også i konfidensintervallene for de medierende effektene i modellen som vist i tabell 4-5, hvor vi ser at samtlige prosessvariabler i modellen har konfidensintervall som inneholder 0 som viser ingen mediering. **H3i** får dermed ikke støtte.

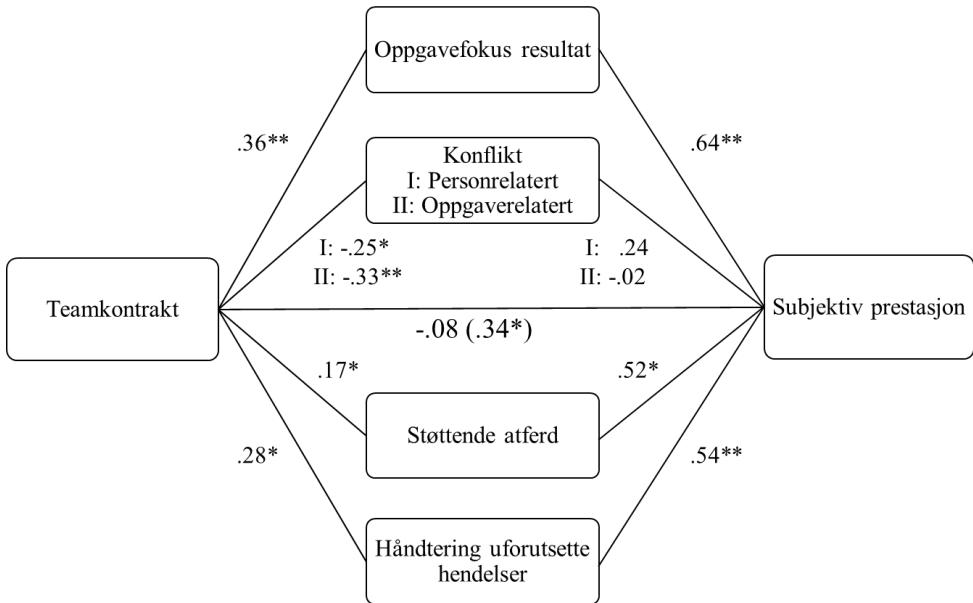
Tabell 4-5: Konfidensintervaller - Mediering på objektiv prestasjon

	Effekt	Beta	CI
	Total effekt	11.54	{.91, 25.96}*
H3a	Oppgavefokus resultat	5.85	{-7.39, 21.70}
H3b.I	Oppgaverelatert konflikt	-3.99	{-17.52, 1.36}
H3b.II	Personrelatert konflikt	3.86	{-7.01, 21.31}
H3c	Støttende atferd	1.43	{-5.62, 12.84}
H3d	Håndtering uforutsette hendelser	4.38	{-1.16, 14.39}

*Variabler med CI som ikke inneholder 0 er signifikant i modellen.

Hypotese 3ii: Mediering subjektiv prestasjon

For H3ii er det satt opp en tilsvarende modell som for H3i. Figur 4-2 viser medieringsmodell mot subjektiv prestasjon. Betakoeffisientene vises for hver sti med signifikans (indikert ved * for $p < .05$ og ** for $p < .01$). I Tabell 4-6 på neste side presenteres standardavvik, t- og p-verdier for de ulike sti-koeffisientene.



Figur 4-2: Mediering - Subjektiv prestasjon

Tabell 4-6: Sti-koeffisienter H3ii (subjektiv prestasjon)

	B	SD	t	p
<i>TK på mediatorer (a-sti)</i>				
a. Oppgavefokus resultat	.36	.09	3.94	.000
b.I Oppgaverelatert konflikt	-.25	.09	-2.68	.009
b.II Personrelatert konflikt	-.33	.11	-2.94	.004
c. Støttende atferd	.17	.08	2.22	.030
d. Håndtering uforutsette hendelser	.28	.10	2.67	.009
<i>Mediatorer på objektiv prestasjon (b-stier)</i>				
a. Oppgavefokus resultat	.64	.20	3.24	.002
b.I Oppgaverelatert konflikt	.24	.18	1.31	.194
b.II Personrelatert konflikt	-.02	.17	-.12	.907
c. Støttende atferd	.52	.24	2.14	.036
d. Håndtering uforutsette hendelser	.54	.16	3.35	.001
<i>Total effekt TK på objektiv prestasjon (c-sti)</i>				
Teamkontrakt	.34	.16	2.13	.037
<i>Direkte effekt TK på objektiv prestasjon (c'-sti)</i>				
Teamkontrakt	-.08	.12	-.68	.497
<hr/>				
Model summary	R-sq	Adj. R-sq	F	p
	.62	.58	18.59	.000

N = 76

Av medieringsanalysen finner vi som i H1ii at det å ha teamkontrakt er positivt relatert til subjektivt prestasjonsmål ($B = .34$, $t(74) = 2.13$, $p = .037$). Av H2 har vi også funnet at teamkontrakt er signifikant relatert til modellens prosessvariabler. Vi finner igjen at som fra analysen av H3i at teamkontrakt er positivt relatert til a. oppgavefokus resultat, c. støttende atferd og d. håndtering av uforutsette hendelser. Videre er teamkontrakt negativt relatert til både b.I oppgaverelatert konflikt og b.II personrelatert konflikt. Samtlige a-stier er dermed signifikante i modellen.

Videre viser resultatene positive relasjoner mellom subjektiv prestasjon og variablene a. oppgavefokus resultat ($B = .64$, $t(74) = 3.24$, $p = .002$), c. støttende atferd ($B = .52$, $t(74) = 2.14$, $p = .036$), og d. håndtering uforutsette hendelser ($B = .54$, $t(74) = 3.35$, $p = .001$).

Konfliktvariablene b.I og b.II har ikke signifikant påvirkning på subjektiv prestasjon. Vi har dermed tre signifikante b-stier i modellen. Ettersom vi har signifikante a- og b-stier i modellen er det testet for mediering ved bootstrapping med biaskorrigert konfidensanslag. Tabell 4-7 viser konfidensintervaller for modellen.

Tabell 4-7: Konfidensintervaller - Mediering på subjektiv prestasjon

	Effekt	Beta	CI
	Total effekt	0.41	{.17, .70}*
H3a	Oppgavefokus resultat	0.23	{.06, .49}*
H3b.I	Oppgaverelatert konflikt	-0.06	{-.20, .01}
H3b.II	Personrelatert konflikt	0.01	{-.11, .13}
H3c	Støttende atferd	0.09	{.01, .24}*
H3d	Håndtering uforutsette hendelser	0.15	{.04, .34}*

*Variabler med CI som ikke inneholder 0 er signifikant i modellen.

Av medieringsanalysen finner vi at den positive effekten av teamkontrakt på subjektiv prestasjon medieres av a. oppgavefokus resultat ($B = .23$, $CI = .06$ til $.49$), c. støttende atferd ($B = .09$, $CI = .01$ til $.24$), og d. håndtering uforutsette hendelser ($B = .15$, $CI = .04$ til $.34$).

Videre ser vi av tabell 4-6 at den direkte effekten av teamkontrakt på subjektiv prestasjon forsvinner ($B = -.08$, $t(74) = -.68$, $p = .497$) når vi kontrollerer for mediering, som kan indikere full mediering i modellen.

4.3 Oppsummering resultater

Resultatene av analysene viser at hypotesene mot subjektiv prestasjon ser ut til å holde, mens mot objektiv prestasjon finner vi ikke signifikant effekt fra teamkontrakten eller mediering. Tabell 4-8 nedenfor oppsummerer resultatene fra hypotesetestene.

Tabell 4-8: Oppsummering hypotesetesting

Hypotese	Funn	
H1i	Ikke støtte	Teamkontrakten har ikke positiv effekt på objektiv prestasjon.
H1ii	Støtte	Teamkontrakten har positiv effekt på subjektiv prestasjon.
H2a	Støtte	Teamkontrakten øker oppgavefokus resultat.
H2b.I	Støtte	Teamkontrakten reduserer oppgaverelatert konflikt.
H2b.II	Støtte	Teamkontrakten reduserer personrelatert konflikt.
H2c	Støtte	Teamkontrakten øker støttende atferd.
H2d	Støtte	Teamkontrakten bedrer håndtering av uforutsette hendelser.
H3i	Ikke støtte	Prosessvariablene synes ikke å mediere en eventuell effekt av teamkontrakt på objektiv prestasjon.
H3ii	Delvis støtte	Oppgavefokus resultat, støttende atferd, og håndtering av uforutsette hendelser medierer effekten av teamkontrakt på subjektiv prestasjon. Oppgave- og relasjonsrelatert konflikt synes ikke å mediere effekten.

I neste kapittel drøftes det vi har funnet, og hvilke teoretiske og praktiske implikasjoner det kan ha.

5. Diskusjon

Studiens hensikt har vært å undersøke teamkontraktens effekter på prosess og prestasjoner. Ønsket var å tilføre litteraturen noe nytt, samt å frembringe relevant og praktisk anvendbar kunnskap for teamledere og øvrige involverte. Bruken av team i næringslivet har økt, men team forbindes ofte med ineffektivt samarbeid og dårlige prestasjoner (Hall, 2011; Greenberg & Baron, 2008). Flere studier har undersøkt hva som kjennetegner effektive team, og teamkontrakten er vist å ha positiv effekt på prestasjoner (se f.eks. Sverdrup & Schei, 2015; Mathieu & Rapp, 2009; McDowell et. al., 2011). Litteraturen sier imidlertid lite om hvorfor og hvordan teamkontrakten virker, og vi har i denne utredningen forsøkt å belyse deler av dette gjennom å undersøke teamkontraktens effekt på prosessvariabler, samt hvorvidt disse medierer teamkontraktens effekt på prestasjoner.

Vi har funnet at teamkontrakten har positiv effekt på samtlige undersøkte prosessvariabler og subjektiv opplevelse av resultatet. Vi fant derimot ingen signifikant sammenheng mellom teamkontrakt og objektiv prestasjon. Følgelig viste heller ikke medieringsanalysen noen klare sammenhenger mellom teamkontrakt, prosessvariabler og objektivt prestasjonsmål. Vi fant dog at teamkontraktens påvirkning på subjektivt prestasjonsmål medierer gjennom økt oppgavefokus, mer støttende atferd og bedre håndtering av uforutsette hendelser. Konflikt var i vår analysemodell, noe overraskende, ikke en del av forklaringen. Våre funn indikerer at teamkontrakten som verktøy for å avklare forventninger, etablere felles spilleregler og eksplisitte psykologiske kontrakter, på kort sikt har en positiv effekt særlig for samhandlingen (prosessen) i team, og teammedlemmenes subjektive tilfredshet med teamets prestasjoner.

Videre i kapittelet drøftes teoretiske implikasjoner av studien. Deretter tar vi for oss studiens begrensninger, og går videre til forslag til videre forskning. Til slutt i kapittelet tar vi for oss praktiske implikasjoner som følge av det vi har funnet.

5.1 Teoretiske implikasjoner

Vi vil i det påfølgende diskutere teoretiske implikasjoner som følge av våre funn. For det første finner vi at prosessvariablene oppgavefokus, støttende atferd og evne til å håndtere uforutsette hendelser medierer teamkontraktens effekt på subjektivt målte prestasjoner. Det er mulig at konflikt er med på å mediere effekten serielt ved at de påvirker en eller flere av de andre prosessvariablene. Grunnet studiens fokus og omfang er dette ikke videre undersøkt her.

Vi følger argumentene til Sverdrup & Schei (2015), og har som utgangspunkt at teamkontraktens overordnede hensikt er å avklare forventninger og å etablere eksplisitte psykologiske kontrakter. Prosessvariablene vi hadde med i studien og som medierer effekten av teamkontrakt på prestasjoner er ifølge kategoriseringen til Marks et. al. (2001) i stor grad av mellommenneskelig karakter. Det overordnede utgangspunktet for teamkontrakten vi benyttet var i henhold til anbefalingene fra Mathieu & Rapp (2009), og kategoriseringen som er redegjort for i kapittel 2.3.3. De spesifikke spørsmålene i teamkontrakten initierte like fullt forventningsavklaringer av relasjonell art. Dette antyder, i tråd med Cox et. al. (2000) og Wilkinson & Moran (1998), at spesifikke teamkontrakter kan gi spesifikke effekter. Våre funn svarer således på Norton & Sussman (2008) sin etterlysning av behovet for videre å konseptualisere teamkontrakten, med at teamkontraktens utforming gjerne kan følge overordnede retningslinjer, men at innhold og formuleringer gjerne kan tilpasses teamets arbeidsoppgaver og predikerte utfordringer. Dette kan eksemplifiseres ved at teamene spesifikt ble bedt om å drøfte handlinger dersom det skulle oppstå uforutsette endringer, og det faktum at øvelsen inneholdt tre slike spesifikke hendelser.

Vi finner noe overraskende at konfliktvariablene ikke er med på å mediere mellom teamkontrakt og subjektivt prestasjonsmål i vår modell. Vi forventet å finne at de var med, da særlig relasjonskonflikter, men også til en viss grad oppgavekonflikter, er vist å ha en negativ effekt på teamprestasjoner (De Dreu & Weingart, 2003; de Wit et. al., 2012), og da vi fra H2 finner at teamkontrakten gir et lavere opplevd konfliktnivå. Det er likevel mulig at man ved en seriell medieringsanalyse vil kunne finne at teamkontraktens effekt på konflikt påvirker andre prosessvariabler. Det kan også, i tråd med Jehn & Mannix (2001) sitt perspektiv av konflikter som dynamiske prosesser, skyldes at øvelsen kom tidlig i teamenes levetid og at

konflikter dermed ikke har utviklet seg til et nivå der de utgjør en forskjell for teamenes prestasjoner enda.

I medieringsanalysen for H3ii ser vi at den direkte effekten av teamkontrakt på subjektiv prestasjon forsvinner når vi kontrollerer for medierende faktorer. Dette kan tyde på full mediering; at teamkontraktens observerte effekt på subjektiv prestasjon fullstendig forklares av mediering via prosessvariablene. Oppsummert finner vi fra H3ii at teamkontraktens effekt på prestasjon medieres gjennom prosesser som i stor grad er av mellommenneskelig karakter. Funnene gjenspeiler i stor grad teamkontraktens utforming. Det kan indikere at teamkontrakten er velegnet som et dynamisk verktøy for å bedre teams prestasjoner gjennom spesifikke forventningsavklaringer knyttet opp mot forventede hendelser i prosessen.

Vi finner ikke at noen av prosessvariablene medierer effekten av teamkontrakt på objektiv prestasjon. Til tross for at den direkte effekten ikke er signifikant utelukker ikke dette mediering, men ettersom vi heller ikke finner effekt av prosessvariablene på objektivt prestasjon finner vi ingen mediering i H3i.

For det andre vil vi fremheve vårt funn av at teamkontrakten har en positiv påvirkning på samtlige av våre utvalgte prosessvariabler. En sunn prosess vil ifølge Hoegl & Gemuenden (2001) også gi bedre prestasjoner. At vi ikke finner støtte for H1a motsier dette. Forklaringen kan ligge i at teamprosesser, som forklarer ulike prestasjoner, er dynamiske og utvikles over tid. Ilgen et. al. (2005) fremmer dette dynamiske perspektivet, og presenterer en videreutvikling av IPO-rammeverket med å introdusere begrepet IMOI; Input-Mediator-Output-Income. Dette på bakgrunn av to hovedargumenter. For det første påpekes det at begrepet "prosess" gir et begrenset bilde av det brede spekteret av variabler som kan forklare variasjon i teams prestasjoner og levedyktighet. P byttes følgelig ut med M. For det andre tillegges det en I på slutten av modellen, som indikerer eksplisitt at team opererer over tid, og at output fra en oppgave eller øvelse kan virke som input til neste (Ilgen et. al., 2005). Også Mathieu & Rapp (2009) forstår team som dynamiske og virksomme over tid.

Mathieu og Rapp (2009) skiller i sin studie teamene med hensyn til kvaliteten på teamkontrakten, og finner at differansen mellom prestasjonene øker over tid. De sier dog lite om årsaker til at denne differansen vokser. Dersom vi ser våre og Mathieu & Rapp (2009) sine funn i lys av IMOI-rammeverket, kan det ikke utelukkes at ulik utvikling av prestasjoner

forklares av ulik utvikling av prosessen og de medierende variablene. Det kan tenkes at det i første øvelse (som i vår studie) enda ikke har skjedd tilstrekkelig utvikling av mellommenneskelige prosesser og at vi dermed ikke får utslag fra teamkontrakten eller prosess i objektive prestasjoner, som Mathieu & Rapp (2009) sin studie heller ikke finner kort tid etter teamoppstart. Våre funn tyder like fullt på at teamkontrakten kan ha en umiddelbar effekt på mellommenneskelige prosesser og subjektiv opplevelse av prestasjon. Dette kan tenkes å resultere i bedre input til senere øvelser i form av f.eks. høyere commitment, samhold, gruppepotens og lavere konfliktnivå, variabler som i andre studier er vist å ha positiv effekt på prestasjoner (se f.eks. Meyer et. al., 2002; Neiningen et. al., 2010; Beal et. al., 2003; Gully et. al., 1995; Hecht et. al., 2002; Jung & Sosik, 1999). Det kan tyde på at å utarbeide en teamkontrakt er særlig relevant dersom teamet skal arbeide sammen over lengre tid. I lys av våre funn vedrørende H3 kan det videre hevdes at teamkontraktens innhold kan tilpasses hvilke prosesser man forventer vil være avgjørende for å oppnå langsiktig levedyktighet og tilfredsstillende prestasjoner.

Vi fant også at teamkontrakten hadde en positiv effekt på prosessene. Dette er i tråd med våre forventninger som beskrevet i kapittel 2.3. Den overordnede årsakssammenhengen til teamkontraktens effekt på prosessvariabler tror vi, i lys av Sverdrup & Schei (2015), kan forklares ut ifra etableringen av eksplisitte psykologiske kontrakter og øvrige forventningsavklaringer. Sammen med bedre rollefordeling, koordinasjon og felles enighet rundt ønsket samarbeidsklima, vil dette i sum kunne forklare våre funn vedrørende oppgavefokus, støttende atferd, konfliktnivå og evne til å håndtere uforutsette hendelser. Hvordan teamkontrakten virker her, samt hvordan variablene påvirker hverandre, utgjør et komplekst bilde. Da vår studie er designet med hensikt på å undersøke årsakssammenhenger mellom teamkontrakt og prestasjon, gir ikke våre data grunnlag for videre å belyse disse sammenhengene.

Vi forventet altså også å finne at teamkontrakten skulle gi bedre objektive resultater, men dette fant vi ikke. Undersøkelsen bidrar således ikke til videre å underbygge påstanden om at teamkontrakten har positiv effekt på faktiske prestasjoner, men strider tvert imot med aktuell litteratur. Årsakene til vårt funn kan være flere. Blant annet kan det som nevnt foreligge fordi teamkontrakten først og fremst har effekt på prosesser, og at disse ikke var særlig utviklet da vi utførte vårt eksperiment. Det kan også være flere modererende faktorer som har påvirket øvelsens utfall, som f.eks. påvirkning av andre teams valg og strategier, ulike ferdigheter på

teammedlemmene, og at teamkontrakten ble utarbeidet uavhengig av denne øvelsen, og således ikke inneholdt forventningsavklaringer spesifikt knyttet opp mot denne øvelsen. Teamkontrakten fungerte således mest som en samhandlingsplan som la føringer for samarbeidsklima heller enn spesifikke mål for prestasjoner, noe som gjenspeiles i øvrige funn.

5.2 Begrensninger

Det har som tidligere nevnt vært gjort flere studier på teamoppstart og teamkontraktens betydning for prestasjoner. Mathieu & Rapp (2009) har etterspurt teamkontraktstudier med eksperimentelt design, for å gi et klarere bilde av årsak-virkningsforholdet forbundet med effekter av teamkontrakten. Oss bekjent utgjør denne studien en av de første som undersøker disse kausale forholdene kvantitativt med et eksperimentelt design. Studien er også tidlig ute med å undersøke hvordan effekten av teamkontrakt medieres gjennom teamprosessen i en sammensatt modell.

Utvalget på 330 studenter fordelt på 81 kursteam er relativt stort sammenlignet med tidligere kvantitative teamkontraktstudier (se f.eks. Mathieu & Rapp, 2009; Mofoss & Nederberg 2011). Det relativt sett store utvalget styrker presisjonen i estimatene, og utgjør en vesentlig styrke for studien (Ghauri & Grønhaug).

Studiens eksperimentelle design er egnet til å forklare kausale sammenhenger ved at det forsøker å isolere effekten av teamkontrakten, og slik utelukke eventuelle andre forklaringer. Det eksperimentelle designet kan likevel også være kilde til begrensninger. En eksperimentell manipulering vil blant annet kunne gi en kunstig setting og slik svekke studiens validitet (Ghauri og Grønhaug, 2010). Ettersom det er vanskelig å gjennomføre et eksperiment i næringslivet, har vi i denne studien vært avhengig av å bruke studenter som arbeidet med en øvelse i forbindelse med undervisning. Utvalget og settingen kan utgjøre en begrensning i forhold til eksterne validitetsforhold som generaliserbarhet til øvrige populasjoner og arbeidsoppgaver. Økonomistudenter kan argumenteres for å ha likhetstrekk med ansatte i flere bransjer og slik sett åpnes det for en viss generalisering. Teamøvelsen “papirtårn” er en øvelse som krever mye av de samme samarbeidsevnene som reelt arbeid, mens målet i seg selv (papirtårnhøyde) og øvelsens natur forøvrig ikke riktig gjenspeiler en reell setting i arbeidslivet.

En annen begrensende faktor i studien kommer av at store deler av datamaterialet er samlet inn ved hjelp av egenrapportering i spørreskjema over konstruerte skalaer. Datamaterialet som baseres på spørreskjema kan være preget av subjektiv tolkning fra den enkelte respondent. Skalaene oppgavefokus resultat, de to konfliktskalaene, samt skala for støttende atferd er etablerte skalaer fra anerkjent litteratur. Skalaene for subjektiv prestasjon og håndtering uforutsette hendelser er opprettet spesifikt for denne øvelsen og er således ikke testet tidligere. Skala for subjektiv prestasjon kan være utsatt for ulike tolkninger da respondentene kan ha tolket spørsmål som “Jeg er fornøyd med prestasjonen i dagens øvelse” ulikt. Hvorvidt studentene leser ordet “prestasjon” som tårnhøyde eller hvor bra de arbeidet (hvor god prosessen var i teamarbeidet) kan være noe uklart, som gjør at funn mot denne variabelen bør tolkes med forsiktighet. Likevel kan en god subjektiv vurdering av arbeidsprosess anses som et mål i seg selv, og subjektiv prestasjon kan argumenterbart utgjøre en samlev variabel for begge tolkninger.

Til sist som nevnt i forrige delkapittel kan studiens resultater begrenses av dens tidsmessige og innholdsmessige omfang. I studien måles teamprosesser og prestasjoner i en enkelt øvelse under teamenes andre samling, 14 dager etter teametablering og utarbeidelse av teamkontrakten. Som beskrevet i litteraturgjennomgang er det vanlig at team opererer over tid, med ulike oppgaver i løpet av levetiden (Ilgen et. al., 2005). Resultatene fra denne studien kan kun gi et bilde av hvordan teamkontrakten virker på relativt kort sikt.

5.3 Forslag til videre forskning

Vi finner i vår tidsbegrensede undersøkelse at teamkontrakt gir positiv effekt på prosesser og subjektivt resultat, mens teamkontrakten ikke er funnet å påvirke objektivt resultat. Mathieu & Rapp (2009) har vist at forskjell på prestasjoner kan øke over tid, og vi antyder at våre funn i lys av IMOI-rammeverket kan forklare hvorfor dette foreligger. Våre antakelser kan videre testes ved å gjennomføre en longitudinell studie som undersøker de samme prosessvariablene og prestasjonsmålene over en lengre tidsperiode.

Det er også avdekket at det kan foreligge et komplekst bilde av samspillet mellom teamkontrakten og medieringsvariablene, samt mellom disse. En studie som ser på ulike prosessvariablers samspill og medieringseffekter på hverandre, f.eks. ved å benytte serielle

medieringsanalyser, vil følgelig kunne gi økt forståelse for selve prosessen. Ut ifra våre funn vil det i den sammenhengen være særlig interessant å undersøke konflikt, ettersom vi ikke fant medieringseffekt gjennom konfliktvariablene.

Vi har også antydnet at teamkontrakten kan ses på som et dynamisk verktøy som kan tilpasses predikerte prosesser og mål, og at spesifikke forventningsavklaringer kan gi spesifikke resultater. Senere studier kan ved å tilpasse teamkontraktens innhold til påfølgende øvelser, undersøke dette nærmere.

Vi vil avslutningsvis understreke at det per dags dato er gjennomført lite forskning for å avdekke årsakssammenhenger mellom teamkontrakt og prestasjoner. Det vil følgelig være relevant å gjennomføre flere liknende studier som dette, både med de samme og andre medierende faktorer, for videre å bekrefte eller avkrefte antakelsene av våre funn.

5.4 Praktiske implikasjoner

Som beskrevet i kapittel 1 har et av formålene med studien vært å bidra med kunnskap og innsikt om teamkontrakten, som er av praktisk relevans for arbeidslivet. Vi har vist at teamkontrakten bidrar til etablering av felles spilleregler som virker positivt på samhandlingsprosesser. Teamkontrakten virker også delvis positivt på teamenes prestasjoner gjennom disse prosessene. Ved å finne ut mer om hvordan teamkontrakten virker, bidrar denne studien til at teamkontrakten blir mer praktisk anvendbar som verktøy.

Utredningen bør først og fremst øke bevissthet rundt betydningen av oppstartsfasen, og teamkontrakten som konkret virkemiddel for å fremme et effektivt teamarbeid. Videre kan teamkontrakten tilpasses etter forventet karakter på teamarbeidet, og eventuelle forventede utfordringer (Cox et. al., 2000). Med utgangspunkt i dette oppmuntres ledere til å fokusere på oppstartsfasen og til bruk av hensiktsmessig utformede teamkontrakter. Kunnskap om hvordan man arbeider i team blir stadig mer relevant og etterspurt i arbeidslivet, slik at utredningen også kan være nyttig for studenter og nyutdannede.

6. Konklusjon

Team er en nødvendighet, men likefullt en risikosport da mange feiler. Teamkontrakten er foreslått som et verktøy som kan bidra til å unngå fallgruver, men det foreligger begrenset med forskning på hvorfor og hvordan den virker. I denne studien har vi derfor forsøkt å belyse hvordan teamkontrakten virker på prosesser og prestasjoner, og hvorvidt utvalgte mål på arbeidsprosesser medierer effekten av teamkontrakt på prestasjon.

Gjennom et eksperiment hvor om lag halvparten av deltakende team utformet en teamkontrakt har vi funnet at dette gav positiv effekt på viktige arbeidsprosesser og på teamenes subjektive opplevelse av egen prestasjon, men vi fant ikke en sammenheng med teamenes objektive prestasjon. Vi har også funnet at teamkontraktens effekt på teamenes subjektive vurdering av prestasjon medieres av at teamene hadde både høyere oppgavefokus på resultat, grad av støttende atferd, samt rapporterte bedre evne til å håndtere uforutsette hendelser.

Vi finner altså at teamkontrakten ser ut til å gi flere positive effekter, og anbefaler med dette at fremtidig forskning vier den ytterligere oppmerksomhet for bedre å kunne fastslå hvorfor og hvordan den virker. Samspillet mellom de ulike prosessvariablene er ikke avklart, og vi ser et komplekst bilde. Blant annet at konflikt mulig kan virke som mediator i sammenhengen mellom teamkontrakt og andre prosesser, noe vi anbefaler å undersøke i fremtidige studier.

Med bakgrunn i våre funn og den øvrige forskningen som er gjort på teamkontrakt per i dag, ser det ut som at teamkontrakten kan være et nyttig og effektivt hjelpemiddel for forventningsavklaring for flere typer team.

7. Referanser

- Assmann, R. (2008). *Teamorganisering – Veien til mer fleksible organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Aubé, C., & Rousseau, V. (2005). Team Goal Commitment and Team Effectiveness: The Role of Task Interdependence and Supportive Behaviors. *Group Dynamics*, 9(3), ss. 189-204.
- Bang, H., Fuglesang, S. L., Ovesen, M. R., & Eilertsen, D. E. (2010). Effectiveness in top management group meetings: The role of goal clarity, focused communication, and learning behavior. *Scandinavian Journal of Psychology*, 51, ss. 253-261.
- Barry, B., & Stewart, G. L. (1997). Composition, process, and performance in self-managed groups: The role of personality. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), ss. 62-78.
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), ss. 989-1004.
- Bettenhausen, K., & Murnighan, J. K. (1985, September). The Emergence of Norms in Competitive Decision-Making Groups. *Administrative Science Quarterly*, 30(3), 350-372.
- Blumberg, B., Cooper, D., & Schindler, D. (2008). *Business Research Methods*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Bolton, M. K. (1999). The role of coaching in student teams: A “just-in-time” approach to learning. *Journal of Management Education*, 23(3), ss. 233-250.
- Bommer, W. H., Johnson, J. L., Rich, G. A., Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (1995). On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 48(3), ss. 587-605.

- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., & Converse, S. (1993). *Shared mental models in expert team decision making*. In Castellan, N. J. Jr. *Individual and group decision making: Current issues*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What Makes Teams Works: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, 23(3), ss. 239-290.
- Cox, P. L., College, C., & Bobrowski, P. E. (2000). The team charter assignment: Improving the effectiveness of classroom teams. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 1(1), ss. 92-103.
- De Dreu, C. K. (2002). Team innovation and team effectiveness: The importance of minority dissent and reflexivity. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 285-298.
- De Dreu, C., & Weingart, L. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), ss. 741-749.
- de Wit, F. R., Greer, L. L., & Jehn, K. M. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), ss. 360-390.
- Denison, D. R., Hart, S. L., & Kahn, J. A. (1996). From chimneys to cross-functional teams: Developing and validating a diagnostic model. *Academy of Management Journal*, 39(4), ss. 1005-1023.
- Dreier, B. B., & Eggen, K. W. (2014). Commitment i team. Masterutredning v/NHH.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, ss. 350-383.
- Ericksen, J., & Dyer, L. (2004). Right from the start: Exploring the effects of early team events on subsequent project team development and performance. *Administrative Science Quarterly*, 49(3), ss. 438-471.

- Feldman, D. C. (1984). The Development and Enforcement of Group Norms. *Academy of Management Review*, 9(1), ss. 47-53.
- Fischer, M. (2014). Distinguish Between Taskwork and Teamwork Planning in Teams: Relations With Coordination and Interpersonal Processes. *Journal of applied Psychology*, 99(3), ss. 423-436.
- Gersick, C. J. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31(1), ss. 9-41.
- Gersick, C. J., & Hackman, J. R. (1990). Habitual Routines in Task-Performing Groups. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 47, ss. 65-97.
- Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2010). *Research Methods in Business Studies*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Gladstein, D. L. (1984, Desember). Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 499-517.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Gully, S. M., Devine, D. J., & Whitney, D. J. (1995). A Meta-Analysis of Cohesion and Performance: Effects of Level of Analysis and Task Interdependence. *Small Group Research*, 26(4), ss. 497-520.
- Guttman, H. M. (2008). *Great business teams: cracking the code for standout performance*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), ss. 269-287.
- Hall, K. (2007). *Speed lead: Faster, Simpler Ways to Manage People, Projects and Teams in Complex Companies*. London/Boston: Nicholas Brealey Publishing.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A regression-based approach*. New York: Guilford Press.

- Hecht, T. D., Allen, N. J., Klammer, J. D., & Kelly, E. C. (2002). Group beliefs, ability, and performance: The potency of group potency. *Group Dynamics*, 6, ss. 143-152.
- Hiller, N. J., Day, D. V., & Vance, R. J. (2006). Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study. *The Leadership Quarterly*, 17(4), ss. 387-397.
- Hjertø, K. B. (2000, Mai). *Tid for effektive team: Veien fra klisjé til realiteter*. Hentet Juni 16, 2015 fra Magma.no: <http://www.magma.no/tid-for-effektive-team-veien-fra-klisj-til-realiteter>
- Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence. *Organization Science*, 12(4), ss. 435-449.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), ss. 169-180.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: from Input-Process-Output Models to IMO Models. *Annual Review of Psychology*, 56, ss. 517-543.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. *The Academy of Management Journal*, 44(2), ss. 238-251.
- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (1999). Effect of group characteristics on work group performance: A longitudinal investigation. *Group Dynamics*, 3(4), ss. 279-290.
- Katzenback, J. R., & Smith, D. K. (1993a). *The wisdom of teams: Creating the high performance organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Katzenback, J. R., & Smith, D. K. (1993b). The Discipline of Teams. *Harvard Business Review*, ss. 111-120.
- Kenny, D. A. (2014, Oktober 29). *Mediation*. Retrieved Mai 19, 2015, from Davidakenny.net: <http://davidakenny.net/cm/mediate.htm>

- Larson, J. R., Christensen, C., Franz, T. M., & Abbott, A. S. (1998). Diagnosing groups: The pooling, management, and impact of shared and unshared case information in team-based medical decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, ss. 93-108.
- Lencoini, P. (2002). *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Levi, D., & Slem, C. (1995). Team work in research and development organizations: The characteristics of successful teams. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 16, ss. 29-42.
- Levin, M., & Rolfsen, M. (2004). *Arbeid I team – Læring og utvikling i team*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Luecke, R. (2004). *Creating teams with an edge: The complete skill set to build powerful and influential teams*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *Academy of Management Review*, 26(3), ss. 356-376.
- Mathieu, J. E., & Rapp, T. L. (2009). Laying the Foundation for Successful Team Performance Trajectories: The Roles of Team Charters and Performance Strategies. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), ss. 90-103.
- Mathieu, J. E., & Schulze, W. (2006). The influence of team knowledge and formal plans on episodic team process-performance relationships. *Academy of Management Journal*, 49(3), ss. 605-619.
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000, April). The Influence of Shared Mental Models on Team Process and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 273-283.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. *Journal of Management*, 34(3), ss. 410-476.

- McDowell, W. C., Herdman, A. O., & Aaron, J. (2011). Charting the course: The effects of team charters on emergent behavioral norms. *Organization Development Journal*, 29(1), ss. 79-88.
- McGrath, J. E. (1964). *Social Psychology: A Brief Introduction*. New York: Holt, Rinehart & Winston of Canada Ltd.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, ss. 20-52.
- Mofoss, R., & Nederberg, L. (2011). Hvordan legge grunnlaget for et godt teamresultat gjennom bruk av etableringsaktiviteter? Bergen: Mastergradsavhandling v/NHH.
- Mohrman, S. A., & Cohen, S. (1995). When people get out of the box: New relationships, new systems. I A. Howard, *The changing nature of work. The Jossey-Bass social and behavioural science series*. (ss. 365-410). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Nadler, D. A., & Spencer, J. L. (1997). *Executive teams*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Neinger, A., Lehmann-Willenbrock, N., Kauffeld, S., & Henschel, A. (2010). Effects of team and organizational commitment – A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), ss. 567-579.
- Norton, W. I., & Sussman, L. (2009). Team Charters: Theoretical Foundations and Practical Implications for Quality and Performance. *The Quality Management Journal*, 16(1), ss. 7-17.
- Rahim, M. A. (1983). Measurement of organizational conflict. *Journal of General Psychology*, 109, ss. 188-199.
- Rentsch, J. R., Heffner, T. S., & Duffy, L. T. (1994). What you know is what you get from experience: Team experience related to teamwork schemas. *Group and Organization Management*, 19, ss. 450-474.

- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (2007). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1), ss. 137-152.
- Roseman, I., Wiest, C., & Schwartz, T. (1994). Phenomenology, behaviours, and goals differentiate emotions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(2), ss. 206-221.
- Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), ss. 121-140.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Shaw, M. E. (1981). *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior* (3. utg.). New York: McGraw-Hill.
- Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate and comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, 42(4), ss. 662-673.
- Smith, K. G., & Locke, E. A. (1990). Goal Setting, Planning, and Organizational Performance: An Experimental Simulation. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 46, ss. 118-134.
- Sverdrup, T. E., & Schei, V. (2015). "Cut Me Some Slack": The Psychological Contracts as a Foundation for Understanding Team Charters. *The Journal of Applied Behavioral Science*, ss. 1-28.
- Thompson, L. L. (2015). *Making the Team, A Guide for Managers*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Wageman, R., Hackman, J. R., & Lehman, E. (2005). Team Diagnostic Survey: Development of an Instrument. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(4), ss. 373-398.
- Weick, K. E. (1969). *The social psychology of organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Weingart, L. R. (1992). Impact of group goals, task component complexity, effort, and planning of group performance. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), ss. 682-693.
- Wilkinson, N. L., & Moran, J. W. (1998). Team Charters. *The TQM Magazine*, 10(5), ss. 355-361.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowsky, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60, ss. 647-680.

Vedlegg

Vedlegg 3-1: SOL020 Kursbeskrivelse våren 2015

SOL 020: Psykologi og ledelse **Kursbeskrivelse for våren 2015**

Kursansvarlig:

Therese E. Sverdrup (TES)
Førsteamanuensis, Institutt for strategi og ledelse
E-post: therese.sverdrup@nhh.no (faglige spørsmål)
Twitter: @theresesverdrup

Tlf: 55959610
Kontortider: Etter avtale

Kurskoordinator:

Kristine Damli
E-post: kristinedamli@gmail.com (praktiske spørsmål)

Studentassistenter:

Team 1:

Anna Tjomsås annatjomsas@gmail.com
Hannah Grøttum hannahgrottum@gmail.com

Team 2:

Daniel Hundvin Kårbø dhundvin@gmail.com
Ole-Kristian Berge olekristian.berge@gmail.com

Team 3:

Navneet Grewal grewal.navneetk@gmail.com
Arild Vågnes arild.vagnes@student.nhh.no

Team 4:

Øystein Tjølsen otjolsen@gmail.com
Ruben Østrem ruben.ostrem@student.nhh.no

Forelesningstidspunkt i Aud Max:

Onsdager kl. 10.15-12.00 (uke 3, 5, 7, 8, 13, 15, 18)
Fredager kl. 08.15-10.00 (uke 3, 5, 7, 8, 15)

Storgruppesamlinger (uke 4, 6, 9, 10, 11, 16, 17):

Dere må selv melde dere opp til ett av tidspunktene (som følges hele semesteret):

Tirsdag 08.15-10.00 - Lab 1 i nybygget
Tirsdag 10.15-12.00 - Lab 1 i nybygget
Onsdag 10.15-12.00 - Lab 1 og 2 i nybygget, aud. 14, aud. 23 (4 storgrupper)
Torsdag 08.15-10.00 - Lab 1 i nybygget
Torsdag 12.15-14.00 - Lab 1 i nybygget
Fredag 08.15-10.00 - Lab 1 og 2 i nybygget, aud. 11, aud. 23 (4 storgrupper)

Gjesteforelesere:

Per Einar Binder - professor ved UiB
Hallgeir Sjøstad - psykolog/stipendiat ved NHH
Tom Georg Olsen - daglig tjener i Miles
Monica Rydland - stipendiat ved NHH
Arne Seglem Larsen - HR/IT direktør Lærdal Medical
Arnstein Mykletun - seniorforsker ved Nasjonalt Folkehelseinstitutt

Pensum:

Bok:

Sutton, A. (2014). *Work Psychology in Action*: Palgrave Macmillan.

Artikkelsamling

Artiklene er tilgjengelige via linkene som er lagt inn på hver artikkel. Du får kun opp artiklene hvis du er tilknyttet NHHs nett (dette er tidsskrifter NHH abonnerer på).

Til forelesning 16. januar:

Bedwell, W. L., Fiore, S. M., & Salas, E. (2014). [Developing the future workforce: An approach for integrating interpersonal skills into the MBA classroom](#). *Academy of Management Learning & Education*, 13(2), 171-186

Til forelesning 28. januar:

Hogan, R., Chamorro-Premuzic, T., & Kaiser, R. B. (2013). [Employability and career success: Bridging the gap between theory and reality](#). *Industrial and Organizational Psychology*. 6(3), 3-16.

Til forelesning 30. januar

Binder, P. E. (2014). [En grunnholdning av medfølelse](#). *Psykologisk.no*

Til forelesning 11. februar

Grant, A. (2013). [In the company of givers and takers](#). *Harvard Business Review*. 91(4), 90-97.

Thomas, K. W. (2000). [Intrinsic motivation at work: Building energy & commitment](#). *Training*, 37(10), 130-135.

Til forelesning 13. Februar

Kahneman, D. (2003). [Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics](#). *The American Economic Review*. 93(5),1449-1475.

Kahneman, D., Lovallo, D., & Sibony, O. (2011). [The Big Idea: Before you make that big decision...](#) *Harvard Business Review*. 89(6), 50-60.

Onsdag 18. februar.

Hamel, G. (2009). [Moon shots for management](#). *Harvard Business Review*. 87(2), 91-98.

Amar, A. D., Hentrich, C., & Hlupic, V. (2009). [To be a better leader, give up authority](#). *Harvard Business Review*. 87(12), 22-24.

Fredag, 20. februar.

Sverdrup, T. E. (2014). [Psykologisk kontrakt – Et nytt ledelsesperspektiv](#). *Magma*. 5, 64-71.

Amabile, T., Fisher, C. M., & Pillemer, J. (2014). [IDEO's culture of helping](#). *Harvard Business Review*. 92(1/2), 54-61.

Anbefalt litteratur:

Pink, D. (2011). *Drive: The Surprising Truth about what Motivates us*. Penguin Group, New York.

Formål / Læringsmål:

Kurset fokuserer på hvilken innvirkning individer og grupper har på menneskers atferd i organisasjoner. Formålet med kurset er å gi innsikt i sentrale begreper og teorier om individer og grupper i organisasjoner, kunne identifisere og analysere utfordringer knyttet til samspillet mellom individer og grupper i organisasjoner, og gi praktisk ferdighetstrening i sentrale mellommenneskelige utfordringer en står overfor i organisasjoner.

Innhold:

Innholdet i kurset er tredelt: For det første vil kurset gjennom forelesninger og selvstudier gi en grunnleggende **innsikt** i begreper og teorier knyttet til menneskelig atferd og mellommenneskelige relasjoner i en organisatorisk kontekst. For det andre vil kurset gjennom casestudier og presentasjoner gi en bredere **forståelse** av hvordan ulike samspillutfordringer kan identifiseres i en kompleks kontekst og hvordan en kan tilnærme seg disse. For det tredje vil kurset gjennom ulike øvelser og aktiviteter gi praktisk **ferdighetstrening** i hvordan sentrale mellommenneskelige utfordringer oppleves og kan håndteres.

Kursgodkjenning og evaluering:

Innleveringsoppgaver (godkjent/ikke godkjent)

- Refleksjonsoppgave (2 av 3)
- Caseoppgaver m/presentasjon (2 av 2)

Individuell hjemmeeksamen (karakter A-F) teller 100% av karakteren

Forelesninger (innsikt):

I kurset er det lagt opp til 12 forelesninger med en kombinasjon av faglærer og gjesteforelesere. Ikke alt pensum vil bli gjennomgått, men foreleser/gjesteforelesere vil ta for seg tema som er spesielt viktige eller mer utfordrende å lese på egenhånd. Jeg forventer at dere forbereder dere til forelesning ved å lese gjennom kapitler/artikler på forhånd. I tillegg anbefaler jeg å jobbe med stoffet i etterkant. I forelesningene i aud max er det dessverre vanskelig å få til toveiskommunikasjon, så det er viktig at dere ser på forelesningene som en arena for å få innblikk i viktige og prioriterte teorier/begreper. Som foreleser vil jeg sette **meget** stor pris på om dere stiller på de forelesningene som holdes og at dere kommer **presis**.

Øvelser (ferdighetstrening):

Sol020 kullet vil bli oppdelt i 12 storgrupper som igjen blir inndelt i team på fire studenter. Vi vil derfor operere med to ulike begreper der *storgruppe* referer til ca. 28/32 studenter som møtes på **samme tidspunkt** gjennom semesteret (se over for valg av tider), og *team* refererer til teamene som hver storgruppe blir delt inn i. Hvis dere ikke har mulighet til å stille på en av øvelsene, kan dere ikke møte på et annet tidspunkt/i en annen gruppe. Hver storgruppe vil bli ledet av to studentassistenter, og dere vil jobbe i samme kursteam gjennom hele semesteret. Hvert kursteam skal gjennomføre tre øvelser. Etter hver øvelse må teamene i fellesskap levere

inn en refleksjonsoppgave på its learning, som så blir kommentert av studentassistentene. Hvert team må ha bestått 2 av 3 innleveringer fra de tre øvelsene.

Studentene må selv melde seg opp til en av de tolv storgruppene før første møte i uke 4. Påmelding til storgruppene åpner umiddelbart etter første forelesnings slutt (onsdag 14. jan) kl. 12.15. Dere melder dere på i its learning enten ved at dere er fysisk tilstede på NHH (via eduroam) eller via desktopløsningen (VMware). Sørg for at denne er oppdatert i forkant av gruppepåmeldingen. Dere må også ha betalt semesteravgift og meldt dere opp til kurset i studentweb for å kunne melde dere på gruppene.

Studentene vil bli tilfeldig inndelt i team på første møte i storgruppene (uke 4). En god del av læringen i kurset går ut på å forholde seg til medstudenter i team, slik at dere kommer til å bli satt sammen med andre dere ikke har samarbeidet med før. Begrunnelsen for dette er at dere i arbeidslivet også må forholde dere til nye teammedlemmer og altså håndtere det å jobbe i nye og ukjente team.

For at dere skal få mest ut av læringen er dere selv ansvarlig for å bidra positivt til aktivitetene som gjennomføres samt følge opp de ulike obligatoriske aktivitetene. Kurset er lagt opp på denne måten for å sikre større andel av deltakelse og tilbakemelding til hver enkelt student og team, men det er deres ansvar å utnytte dette til en god læringsarena. Som foreleser forventer jeg at dere møter forberedt, engasjert, og i tide, for å sikre at aktivitetene kan komme i gang så fort som mulig. Skulle du bli forhindret fra å delta på en av aktivitetene har du ansvar for å melde fra så tidlig som mulig til studentassistentene for din storgruppe og til ditt team.

Grunnen til at vi deler studentene opp i team er også for at dere skal oppleve ulike begreper/teorier som blir presentert i kurset. Dere vil i løpet av studietiden samt i arbeidslivet jobbe mye i team, og i dette kurset har vi som formål å fremme refleksjon og læring i team. Bruk muligheten! Skulle dere oppleve problemer i teamet (unnsasluntring, konflikt, misforståelser etc.), har dere selv ansvar for å ta tak i det og prøve å gjøre noe med det. Henvend dere til studentassistentene om dere skulle få ytterligere problemer, men igjen, viktig at dere ser på teamet som en læringsarena for det fremtidige arbeidslivet.

De fleste av øvelsene vil foregå her på NHH i storgruppene, med unntak av øvelse 3.

Øvelse 3 vil foregå på Bryggen i Bergen i noe som heter Escape room. Dette er et konsept som finnes flere steder i verden, og konseptet går ut på å komme dere ut av et låst rom innen 1 time. Dere går inn sammen med de andre i kursteamet og må løse gåter og knekke koder for å komme dere ut. SOL 020 har fått satt opp et helt nytt og unikt rom, slik at ingen har løst akkurat denne romgåten før. Dere har selv ansvar for å gjennomføre øvelsen i uke 8 og 9 evt. noen i uke 10 før dere treffes i storgruppene i uke 10 for debrief med studentassistentene. Escape room Bryggen stiller med bookingsystem, og dere har selv ansvar for å booke tid som passer for alle i teamet samt å gjennomføre den. Bookingen gjennomføres som følger:

1. Gå inn på nettsiden <http://www.escapebryggen.no> og trykk "Book"
2. Velg aktiviteten "Skuteviken - NHH (La Diva Supernova)" i rullegardinen
3. Velg dato (starter fra lørdag 14.2 til dere har debrief i uke 10 - forskjellig for hver gruppe)
4. Velg antall deltakere (max 5 deltakere)

5. Legg inn kampanjekoden NHHFORSK (oppe på høyre siden)
6. Velg dato og tidspunkt, og legg inn bookingen (husk at dere må gjennomføre øvelsen i uke 8, 9 eller 10, men før vi treffes for debrief i uke 10)

Skulle det oppstå problemer med bookingen ta kontakt med mastermind@escapebryggen.no

Innleveringsoppgaver fra øvelsene

Refleksjonsoppgavene fra øvelsene skal sikre at dere får en læringseffekt av øvelsene, og lærer å reflektere over hva gruppen gjør bra/dårlig. Dette er viktig for at dere i videre studier/arbeid kan utvikle evnen til å reflektere over ting som skjer på arbeidsplassen. Refleksjonsoppgavene skal inneholde a) en kort oppsummering av hvert enkelt teammedlems opplevelse av øvelsen, b) beskrivelse av klimaet i gruppen og hvordan gruppen håndterte oppgaven c) diskusjon av sentrale læringspoeng i øvelsen knyttet til teorier og begreper fra pensum. Oppgavene skal være på 2-3 sider. Dere kan velge å levere inn refleksjonsoppgaver fra alle øvelsene, men **må** ha levert inn og få godkjent 2 av 3 oppgaver. Gruppen leverer samlet, og gruppen vil som helhet få godkjent/ikke godkjent.

Innleveringsfrister (2 av 3 oppgaver skal innleveres på its learning og godkjennes)

Refleksjonsoppgave # 1: Fredag 30. januar

Refleksjonsoppgave # 2: Fredag 13. februar

Refleksjonsoppgave # 3: Tirsdag 10. mars

Fristene er endelige. Dersom dere leverer for sent vil dere få "ikke godkjent".

Caseoppgaver (forståelse):

Teamene skal også jobbe med to caseoppgaver, som begge skal presenteres i storgruppene. I tillegg skal den andre caseoppgaven leveres inn for kommentar og godkjenning av studentassistentene. Begge caseoppgavene går ut på å analysere en caseoppgave ved hjelp av selvvalgt teori. Formålet med casene er å gi trening i å identifisere problemer og foreslå/drøfte eller gjennomføre hensiktsmessige tiltak. Casene vil også gi trening i å presentere analysene for andre. Hvert team må ha bestått to casepresentasjoner, der den ene caseoppgaven også skal bestås skriftlig.

Dere vil få opplæring i caseløsning, presentasjonsteknikk og referanseskiving i storgruppene i uke 9 (23. – 27. februar). Caseoppgavene skal leveres på its learning, dvs. 1 powerpoint presentasjon for case 1, og 1 powerpoint presentasjon + skriftlig oppgave for case 2. Etter innlevert caseoppgave 2 blir det satt av tid til gjennomgang og tilbakemelding i storgruppene i uke 17 (20. 4 – 24.4).

Presentasjoner og innleveringsfrister (leveres på its learning)

Case # 1: Presentasjon i uke 11 (9. – 13. mars) (powerpointformat eller tilsvarende)

Case # 2: Presentasjon og innlevering i uke 16 (13. – 17. april) (ppt/tilsv + wordfil)

Individuell hjemmeeksamen:

Individuell hjemmeeksamen teller 100 % av karakteren og er en 12 timers eksamen som vil finne sted i mai. Dere kommer til å få 2 oppgaver. Oppgave en reflekterer det arbeidet dere har lagt ned i kursteamene og refleksjoner rundt det. Oppgave to går ut på å besvare et case ved hjelp av teori og analyse slik dere har jobbet med de to caseoppgavene i løpet av

semesteret. Det vil altså bli svært viktig å gjennomføre øvelser/aktiviteter i kursteamene samt jobbe med de to caseoppgavene (i løpet av kurset) for å kunne gjennomføre hjemmeeksamen på en god måte.

Time- og aktivitetsplan

Uke	Dato	Emne	Litteratur	Ansvarlig
3	Onsdag 14. jan	Oppstartsforelesning: Introduksjon og oversikt over kurset	Kap 1	TES
	Fredag 16. jan	Teamarbeid	Kap 6 + art	TES
4		Øvelsesuke		Studentassistenter
5	Onsdag 28. jan	Ansettelse og utvikling av ansatte	Kap 2/3 + art.	TES
	Fredag 30. jan	Kommunikasjon + Relasjon og medfølelse i møte med emosjonelle utfordringer	Kap 5 + art.	TES + Per Einar Binder
6		Øvelsesuke		Studentassistenter
7	Onsdag 11. feb	Motivasjon	Kap 4 + art.	TES
	Fredag 13. feb	Beslutninger	Artikler	Hallgeir Sjøstad
8*	Onsdag 18. feb	Ledelse	Kap 7 + art	TES
	Fredag 20. feb	Ledelse – utlevering case 1	Kap 7 + art	Tom Georg Olsen +TES
9*		Opplæring i referanseskriking/ presentasjonsteknikk/caseløsning		Studentassistenter
10*		Debrief Escape room + øvelser		Studentassistenter
11		Presentasjon av case 1		Studentassistenter
12		Symposium - FRIUKE		
13	Onsdag 25.mars	Endring – Lærdal Medical – utlevering case 2	Kap. 8	Monica Rydland Arne Seglem Larsen
	14	Påske		
15	Onsdag 8. april	Sykefravær/stress	Kap. 9	Arnstein Mykletun
	Fredag 10. april	Positiv psykologi	Kap 10	TES
16		Presentasjon/innlevering case 2		Studentassistenter
17		Tilbakemelding på case 2		Studentassistenter
18	Torsdag 30. april	Oppsummering		TES

*Øvelse 3 vil foregå parallelt med forelesninger i uke 8 og 9 og alle teamene **MA** selv sørge for å gjennomføre øvelsen før debrief i uke 10. For mer informasjon, se over, under «øvelser».

Antall timer (estimert):

Forelesning:	24 timer (Aud. Max)
Øvelser og casepresentasjon:	16 timer (storgruppesamlinger)
Refleksjonsoppgaver (3):	12 (ca.) timer (jobbe i team utenom samlinger)
Caseoppgaver (2):	30 (ca.) timer (jobbe i team utenom samlinger)
Egenlesing:	118 (ca.) timer (tilsvarer ca. 5 timer i uken frem til eksamen)
Sum:	200 timer

NB! Endringer på timeplan kan forekomme, men vil bli opplyst om på tilgjengelige plattformer (facebook og its learning)

Vedlegg 3-2: Teamkontrakt

SOL020 – Psykologi og ledelse

Teamkontrakt for team nummer:

Teamkontrakten er en beskrivelse av "hvordan vi skal gjøre ting" i teamet. Hensikten er å etablere spilleregler for hvordan gruppen skal jobbe sammen gjennom semesteret. Nedenfor er det listet opp noen punkter som dere skal diskutere og avklare. Hvis dere har flere punkter som kommer opp i diskusjonen av spilleregler, så er det fint om dere også tar det med her. Avslutningsvis vil vi at hvert gruppemedlem skal skrive navnet sitt under teamkontrakten (elektronisk).

1. Gruppemedlemmer

Lag en kort liste over hvert gruppemedlems navn, telefonnummer og e-postadresse sammen med en kort beskrivelse av hver persons egenopplevde styrker og svakheter i forhold til gruppearbeid.

2. Ledelse og beslutninger

Dere skal velge en leder for teamet. Diskuter hvilke oppgaver og ansvar/myndighet lederen skal ha.

Hvordan skal vi ta beslutninger i teamet (konsensus/flertall/lederstyrt)?

3. Hva forventer vi å få ut av arbeidet i teamet?

Diskuter hvilke forventninger dere har til det å jobbe i team gjennom hele kurset

4. Hva forventer vi av hverandre i forhold til teamets oppgaver?

Diskuter forventninger dere har til hverandre samt spillerregler (normer) dere ønsker i teamet. Eks. på momenter som kan tas opp er:

- Hva gjør vi hvis noen leverer en lavere innsats og tar mindre initiativ enn andre?
- Hva gjør vi hvis noen leverer dårligere kvalitet enn avtalt?
- Hva gjør vi hvis noen ikke holder tidsfrister vi har blitt enige om?
- Hva gjør vi hvis noen sluntrer unna?
- Hvordan sikrer vi at vi jobber sammen, og ikke bare hver for oss?
- Vil vi akseptere at teammedlemmer har ulik innsats under/etter øvelser (fleksibilitet)?

4. Møtedeltakelse

Diskuter og avklar hvilke spilleregler dere ønsker å ha når dere møtes utenfor storgruppesamlingene.

Eks. på momenter som kan tas opp er: Hvordan vil vi ha det ift.:

- Avbrytelser, bruk av mobil/sosiale medier?
- Forsentkomming?
- Fravær – hva er gyldig grunn?
- Bruk av pauser

5. Hva forventer vi av hverandre i forhold til hvordan vi skal ha det i teamet?

Diskuter hvordan dere skal jobbe sammen og hvilke normer som skal gjelde i teamet.

Eks. på momenter som kan tas opp er:

- Hvordan skal vi gi hverandre tilbakemeldinger?
- Hvordan kan vi sikre at alle får si sin mening?
- Hvordan sikre at vi opprettholder motivasjon utover semesteret?
- Hvordan skal vi få til et konstruktivt kommunikasjonsklima?
- Hva gjør vi når det oppstår uenigheter?
- Hva gjør vi med uønsket atferd (eks. overkjøring, frekke kommentarer, uønsket humor)?

7. Uforutsette hendelser

Team er ikke statiske; drøft hvordan dere skal forholde dere til uventede hendelser.

- Hva gjør vi dersom vi må tilpasse oss en ny situasjon?
- Hva gjør vi dersom forutsetninger endres?

8. Refleksjon

Diskuter hvordan dere underveis i kurset skal evaluere hvordan samarbeidet fungerer, og hvor dere står ift. det som er avtalt i denne kontrakten.

Vi bekrefter at teamkontrakten er utarbeidet samlet, og at alle i gruppen har fått mulighet til å påvirke innholdet i teamkontrakten.

Signering av gruppemedlemmer:

Medlem 1 (leder):

Medlem 2:

Medlem 3:

Medlem 4:

Vedlegg 3-3: Papirtårnøvelse, instruksjoner

Øvelse: Papirtårn

Materialer:

Kartong
25 stk. A4 ark
25 stk. pappkopper
20 sugerør
1 taperull
1 saks

Instruksjoner:

Oppgaven går ut på å bygge et tårn av materialene dere har fått utdelt. Tårnet skal kunne bære en kopp med vann uten at noen støtter tårnet. Følgende regler gjelder:

1. Dere skal velge en teamleder som skal lede teamet gjennom øvelsen.
2. Dere har 1 time på å planlegge og bygge tårnet.
3. Det er ikke lov å støtte tårnet på noen måte ved hjelp av møbler, vegger el. Tårnet må kunne stå fritt og skal bygges på gulvet.
4. Det er ikke tillatt å sjekke om tårnet klarer å holde en kopp med vann underveis i øvelsen.
5. Vannet skal helles i koppen etter at koppen er satt på toppen av tårnet, og den skal kunne stå i 10 sekunder.

Det høyeste tårnet vinner!

Instruksjon til studentassistenter:

Denne øvelsen brukes i teamutvikling i Statoil. Så studentene kan gjerne se for seg at de jobber for Statoil i denne øvelsen. Følgende instruksjon blir gitt: I den neste timen skal dere bygge et så høyt tårn som mulig med materialet dere har fått utdelt. Tårnet må kunne bære et glass med vann i 10 sekunder uten at noen får lov til å holde i tårnet. Vannet må helles i mens koppen står på tårnet. Det høyeste tårnet som klarer oppgaven med å holde glasset med vann, vinner konkurransen. Tårnet må stå fritt uten støtte fra møbler eller annet. Det er heller ikke lov til å prøve ut underveis om tårnet klarer å holde en kopp med vann. Dere skal utnevne en teamleder, og teamlederen skal lede teamet gjennom øvelsen.

Sett så i gang øvelsen. Klar ferdig gå, nå har dere 60 min på dere.

Dere sier ikke noe om at det vil bli avbrytelser underveis.

Etter 10 min: Tar dere til side det mest aktive medlemmet i 10 minutter – “Pappa/Mamma-perm”. Disse må forlate rommet

Etter 30 min: Statoil lanserer Leading for Performance 2014: Gratulerer, alle ledere i dette rommet er blitt utnevnt til nye lederstillinger.

Tilordne alle lagledere til nye lag - Roter alle ledere mellom gruppene. De må lede sitt nye lag. Finn ut hvordan dere best roterer. Alle går opp/ned et nivå, fra team 1 til 2 osv...

Etter 45 min: Ta ut teamlederne på gangen og si at de som har bestilt dette tårnet har funnet ut at det må være mer robust enn de tidligere hadde tenkt. Tårnet må derfor kunne bære 3 og ikke bare 1 kopp med vann. De får så beskjed om å gå inn og formidle dette til teamet, og at de i har 5 min på å planlegge hva de nå skal gjøre. De har ikke lov å arbeide på tårnet i disse 5 min. Dette må dere passe på. Etter det er gått 5 min, sier dere at de kan begynne å bygge igjen.

Konkurransen: [5 min.]

La så teamene sjekke en etter en om tårnet holder tre kopper med vann. De må helle vannet oppi koppene på toppen av tårnet og la de stå i minst 10 sekunder. Teamet som har det høyeste tårnet vinner.

Debriefing av øvelsen

1. Alle debriefer først innad i teamet ca. 10 min. Få de til å trekke frem hva de gjorde bra og hva de kunne gjort bedre, og la de også diskutere hvordan de taklet endringer.
2. I plenum: La det vinnende teamet få fortelle kort hva de gjorde
3. Hvordan taklet dere endringene som ble introdusert (ta ut et medlem/bytte teamleder/ fra en kopp til tre kopper)
4. Samarbeidsklima – Ble alle hørt, og fikk dere til at alle delte sine ideer?
5. Kreativitet – hvordan fikk dere frem ideer?
6. Disponering av tid – hvem?
7. Strategi for å vinne – enige om det?

Læringspoeng:

Kommunikasjon: viktig at alle får komme med sine ideer, ha struktur på kommunikasjon

Ledelse: Viktig med leder som har et overordnet blikk og ansvar, hvilken lederstil fungerer best her. Støttende/instruerende?

Endringsfokus: Viktig å tenke over hvordan man skal ta inn et nytt teamleder og inkludere han/henne, og hvordan man takler endringer (stress).

Beslutninger: hvordan ta beslutning for hvilket tårn/ide man skal gå for

Motivasjon: hvordan skal man få alle til å bidra?

Veglegg 3-4: Spørreskjema etter papirtårnøvelse

ETTER SAMLING SOL020 UKE 6

Ditt ID-nummer: _____

(for eksempel 1.4.2 hvor 1 er storgruppen du er i, 4 er nummeret til ditt team, 2 er ditt medlemsnr. i teamet)

I denne delen finner du spørsmål relatert til gruppens arbeid i **dagens aktivitet**. Du skal altså svare ut i fra din opplevelse av din gruppe i dag.

	Helt uenig			Helt enig	
1. Jeg er tilfreds med prestasjonen i dagens øvelse	1	2	3	4	5
2. Jeg synes «produktet» vårt holdt en tilfredsstillende kvalitet	1	2	3	4	5
3. Jeg er misfornøyd med gruppens prestasjon i dag	1	2	3	4	5
4. Vi brukte dagens gruppemøte effektivt	1	2	3	4	5
5. Gruppediskusjoner drev ofte bort fra poenget	1	2	3	4	5
6. Gruppediskusjoner fokuserte på fullføring av øvelsen	1	2	3	4	5
7. Møtet i gruppen var rettet mot oppgaveløsning	1	2	3	4	5
	Lite			Mye	
8. Hvor ofte ble personer sinte mens de arbeidet i gruppen din?	1	2	3	4	5
9. Hvor mye følelsesmessig anspenthet var det i din gruppe?	1	2	3	4	5
10. Hvor mye kolliderte ulike personligheter i din gruppe?	1	2	3	4	5
11. Hvor mye gnisninger var det mellom personer i gruppen din?	1	2	3	4	5
12. Hvor mye konflikt om ideer var det i gruppen din?	1	2	3	4	5
13. Hvor ulikt var medlemmenes syn på innholdet i øvelsen?	1	2	3	4	5
14. Hvor mye snakket dere dere gjennom uenigheter om gruppeoppgaven?	1	2	3	4	5
15. Hvor mye uenighet var det om framgangsmåten i forhold til øvelsen?	1	2	3	4	5

	Helt uenig			Helt enig	
16. Vi hjalp hverandre dersom noen sakket akterut i arbeidet	1	2	3	4	5
17. Vi samarbeider for å få unna arbeidet	1	2	3	4	5
18. Vi oppfordret hverandre til å gjøre en god jobb	1	2	3	4	5
19. Vi anerkjente og verdsatte bidragene til hvert teammedlem	1	2	3	4	5
20. Vi brydde oss om teammedlemmenes følelser og velvære	1	2	3	4	5
21. Alt i alt synes jeg teamet håndterte de uforutsette hendelsene på en god måte	1	2	3	4	5
22. Jeg synes engasjementet dabbet av etter hvert som det oppstod uforutsette hendelser	1	2	3	4	5
23. Jeg opplevde at de uforutsette hendelsene skapte stor frustrasjon i gruppen	1	2	3	4	5
24. Jeg opplevde at jeg håndterte de uforutsette hendelsene på en god måte	1	2	3	4	5
25. Jeg opplevde at mitt engasjement dabbet av etter hvert som det oppstod uforutsette hendelser	1	2	3	4	5
26. Jeg opplevde de uforutsette hendelsene som frustrerende	1	2	3	4	5
Spørsmål <u>KUN</u> til leder					
27. Det var vanskelig å identifisere seg med det nye teamet	1	2	3	4	5
28. Jeg bidro like mye til det nye teamet som jeg ville gjort til mitt opprinnelige team	1	2	3	4	5
Spørsmål til teamet (eks. leder)					
29. Jeg opplevde at den nye lederen identifiserte seg med vårt team	1	2	3	4	5
30. Jeg opplevde at den nye lederen bidro like mye som vår opprinnelige leder	1	2	3	4	5

Vedlegg 3-5: Preacher and Hayes Mediation - Model 4

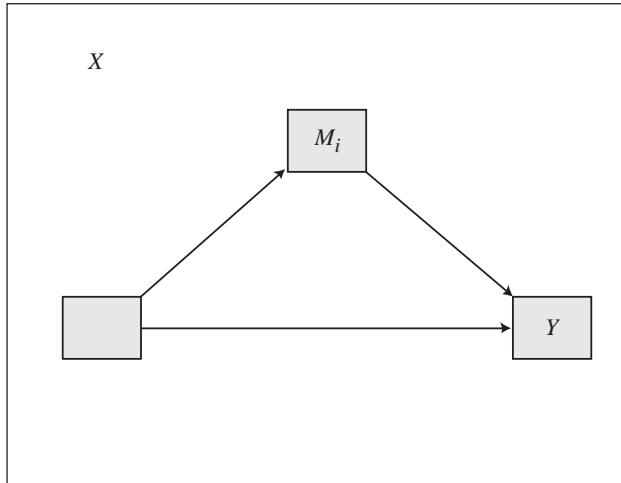
(Hayes, 2013)

Model Templates for PROCESS for SPSS and SAS

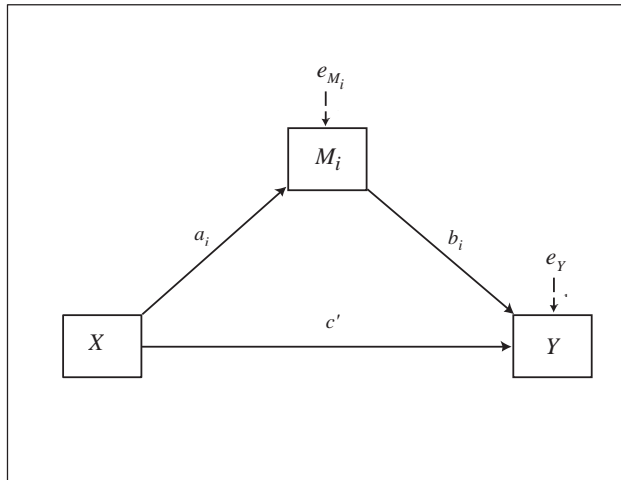
© 2013 Andrew F. Hayes, <http://www.afhayes.com/>

Model 4

Conceptual Diagram



Statistical Diagram



Indirect effect of X on Y through $M_i = a_i b_i$

Direct effect of X on $Y = c'$

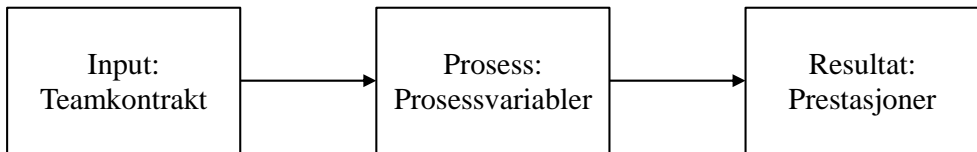
Note: Model 4 allows up to 10 mediators operating in parallel.

Figurer

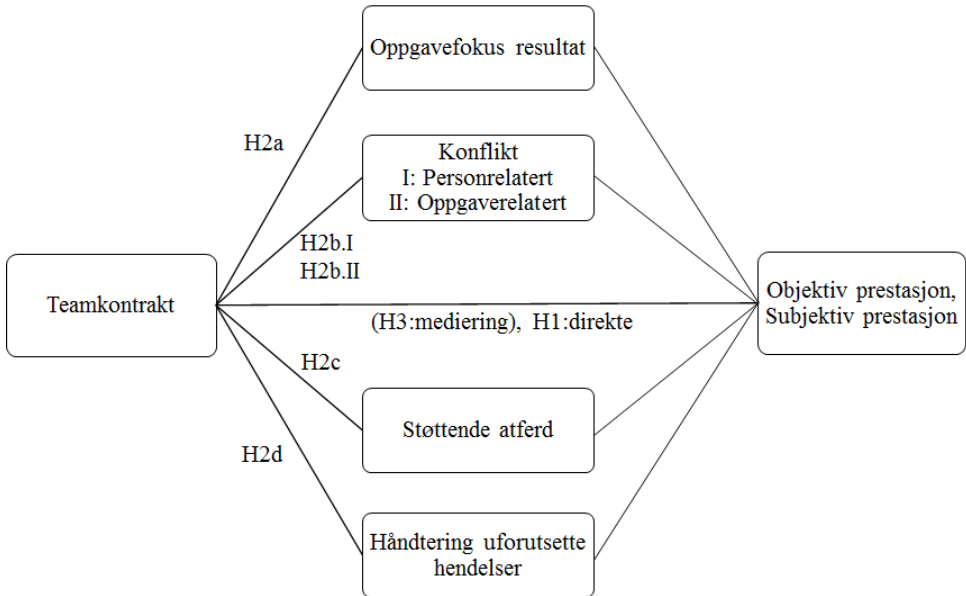
Figur 1-1: Overordnet forskningsmodell



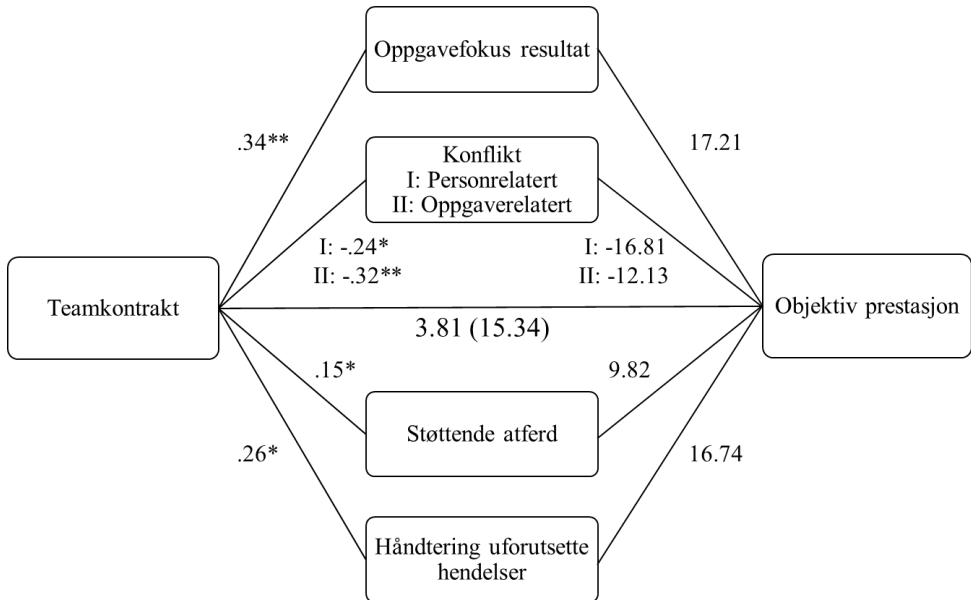
Figur 2-1: IPO-rammeverket, tilpasset studien



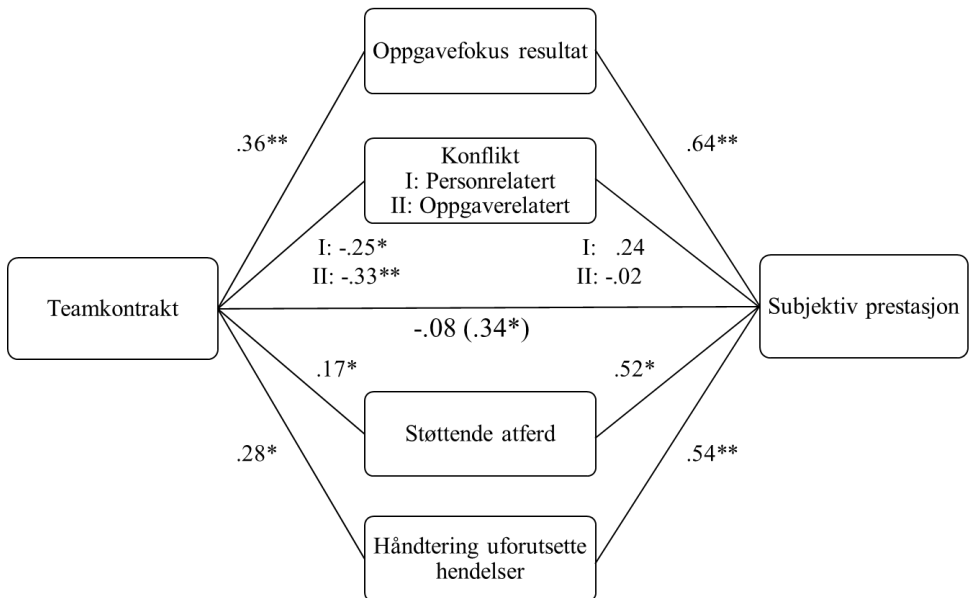
Figur 2-2: Detaljert forskningsmodell med hypoteser



Figur 4-1: Mediering - Objektiv prestasjon



Figur 4-2: Mediering - Subjektiv prestasjon



Tabeller

Tabell 3-1: Deltakere: Kjønn og alder

Tabell 3-1: Deltakernes kjønns- og aldersfordeling

		Kjønn	Alder
N	Valid	307	307
	Missing	23	23
Mean		.59	21.76
Median			21.00

Tabell 4-1: Deskriptiv statistikk

Tabell 4-1: Deskriptiv statistikk for teamaggregerte variabler

	N	Min.	Max.	Mean	SD
<i>Prestasjonsvariabler</i>					
Objektiv prestasjon	77	66.00	284.00	141.62	44.56
Subjektiv prestasjon	76	1.78	5.00	3.91	0.70
<i>Prosessvariabler</i>					
Oppgavefokus resultat	76	2.75	5.00	4.23	0.43
Oppgaverelatert konflikt	76	1.00	3.00	1.68	0.42
Personrelatert konflikt	76	1.17	4.38	2.48	0.51
Støttende atferd	76	2.75	4.80	3.99	0.34
Håndtering uforutsette hendelser	76	2.44	5.00	4.26	0.47

Objektiv prestasjon: Papirtårnhøyde målt i cm.

Øvrige variabler målt på 1-5 skala, verdier aggregert til teamnivå.

Tabell 4-2: Korrelasjonsmatrise for teamaggregerte variabler

	Mean	SD	N	1	2	3	4	5	6
<i>Prestasjonsvariabler</i>									
1 Objektiv prestasjon	141.62	44.56	77						
2 Subjektiv prestasjon	3.91	.70	75	.32**	(.85)				
<i>Prosessvariabler</i>									
3 Oppgavefokus resultat	4.23	.43	75	.33**	.69**	(.76)			
4 Oppgaverelatert konflikt	1.68	.42	75	-.18	-.43**	-.59**	(.65)		
5 Personrelatert konflikt	2.48	.51	75	-.30**	-.56**	-.70**	.68**	(.75)	
6 Støttende atferd	3.99	.34	75	.31**	.68**	.69**	-.56**	-.67**	(.76)
7 H. uforutsette hendelser	4.26	.47	75	.31**	.67**	.59**	-.58**	-.57**	.67** (.61)

*. Signifikant på 0.05-nivå.

** Signifikant på 0.01-nivå.

Reliabilitetskoeffisienter (Cronbach's alpha) for skalavariabler vises i parentes i diagonalen.

Tabell 4-3: ANOVA på gjennomsnitt med- og uten teamkontrakt

	Objektiv prestasjon	Subjektiv prestasjon	Oppgavefokus resultat	Oppgaverelatert konflikt	Personrelatert konflikt	Støttende atferd	Håndtering uforutsette hendelser	
Med TK	Mean	149.29	4.07	4.40	1.56	2.33	4.07	4.39
	SD	49.38	.55	.31	.38	.45	.28	.37
Uten TK	Mean	133.33	3.73	4.05	1.81	2.65	3.90	4.11
	SD	37.60	.81	.47	.42	.52	.39	.53
Differanse		15.96	.34*	.36**	-.25**	-.33**	.17*	.28**
	p	.117	.037	.000	.009	.004	.030	.009

*. Signifikant på 0.05 nivå.

** Signifikant på 0.01 nivå.

Tabell 4-4: Sti-koeffisienter H3i (objektiv prestasjon)

Tabell 4-4: Sti-koeffisienter H3i (objektiv prestasjon)				
	B	SD	t	p
<i>TK på mediatorer (a-sti)</i>				
a. Oppgavefokus resultat	.34	.09	3.78	.000
b.I Oppgaverelatert konflikt	-.24	.09	-2.57	.012
b.II Personrelatert konflikt	-.32	.11	-2.84	.006
c. Støttende atferd	.15	.08	2.02	.047
d. Håndtering uforutsette hendelser	.26	.10	2.52	.014
<i>Mediatorer på objektiv prestasjon (b-stier)</i>				
a. Oppgavefokus resultat	17.21	18.93	.91	.366
b.I Oppgaverelatert konflikt	16.81	17.36	.97	.336
b.II Personrelatert konflikt	-12.13	16.37	-.74	.461
c. Støttende atferd	9.42	23.78	.40	.693
d. Håndtering uforutsette hendelser	16.74	15.29	1.09	.278
<i>Total effekt TK på objektiv prestasjon (c-sti)</i>				
Teamkontrakt	15.34	10.29	1.49	.140
<i>Direkte effekt TK på objektiv prestasjon (c'-sti)</i>				
Teamkontrakt	3.81	11.02	.35	.731
<hr/>				
Model summary	R-sq	Adj. R-sq	F	p
	.15	.08	2.01	.076

N= 76

Tabell 4-5: Konfidensintervaller - Mediering på objektiv prestasjon

Tabell 4-5: Konfidensintervaller - Mediering på objektiv prestasjon		
Effekt	Beta	CI
Total effekt	11.54	{.91, 25.96}*
H3a Oppgavefokus resultat	5.85	{-7.39, 21.70}
H3b.I Oppgaverelatert konflikt	-3.99	{-17.52, 1.36}
H3b.II Personrelatert konflikt	3.86	{-7.01, 21.31}
H3c Støttende atferd	1.43	{-5.62, 12.84}
H3d Håndtering uforutsette hendelser	4.38	{-1.16, 14.39}

*Variabler med CI som ikke inneholder 0 er signifikant i modellen.

Tabell 4-6: Sti-koeffisienter H3ii (subjektiv prestasjon)

Tabell 4-6: Sti-koeffisienter H3ii (subjektiv prestasjon)				
	B	SD	t	p
<i>TK på mediatorer (a-sti)</i>				
a. Oppgavefokus resultat	.36	.09	3.94	.000
b.I Oppgaverelatert konflikt	-.25	.09	-2.68	.009
b.II Personrelatert konflikt	-.33	.11	-2.94	.004
c. Støttende atferd	.17	.08	2.22	.030
d. Håndtering uforutsette hendelser	.28	.10	2.67	.009
<i>Mediatorer på objektiv prestasjon (b-stier)</i>				
a. Oppgavefokus resultat	.64	.20	3.24	.002
b.I Oppgaverelatert konflikt	.24	.18	1.31	.194
b.II Personrelatert konflikt	-.02	.17	-.12	.907
c. Støttende atferd	.52	.24	2.14	.036
d. Håndtering uforutsette hendelser	.54	.16	3.35	.001
<i>Total effekt TK på objektiv prestasjon (c-sti)</i>				
Teamkontrakt	.34	.16	2.13	.037
<i>Direkte effekt TK på objektiv prestasjon (c'-sti)</i>				
Teamkontrakt	-.08	.12	-.68	.497
<hr/>				
Model summary	R-sq	Adj. R-sq	F	p
	.62	.58	18.59	.000

N= 76

Tabell 4-7: Konfidensintervaller - Mediering på subjektiv prestasjon

Tabell 4-7: Konfidensintervaller - Mediering på subjektiv prestasjon			
	Effekt	Beta	CI
	Total effekt	0.41	{.17, .70}*
H3a	Oppgavefokus resultat	0.23	{.06, .49}*
H3b.I	Oppgaverelatert konflikt	-0.06	{-.20, .01}
H3b.II	Personrelatert konflikt	0.01	{-.11, .13}
H3c	Støttende atferd	0.09	{.01, .24}*
H3d	Håndtering uforutsette hendelser	0.15	{.04, .34}*

*Variabler med CI som ikke inneholder 0 er signifikant i modellen.

Tabell 4-8: Oppsummering hypotesetesting

Tabell 4-8: Oppsummering hypotesetesting		
Hypotese	Funn	
H1i	Ikke støtte	Teamkontrakten har ikke positiv effekt på objektiv prestasjon.
H1ii	Støtte	Teamkontrakten har positiv effekt på subjektiv prestasjon.
H2a	Støtte	Teamkontrakten øker oppgavefokus resultat.
H2b.I	Støtte	Teamkontrakten reduserer oppgaverelatert konflikt.
H2b.II	Støtte	Teamkontrakten reduserer personrelatert konflikt.
H2c	Støtte	Teamkontrakten øker støttende atferd.
H2d	Støtte	Teamkontrakten bedrer håndtering av uforutsette hendelser.
H3i	Ikke støtte	Prosessvariablene synes ikke å mediere en eventuell effekt av teamkontrakt på objektiv prestasjon.
H3ii	Delvis støtte	Oppgavefokus resultat, støttende atferd, og håndtering av uforutsette hendelser medierer effekten av teamkontrakt på subjektiv prestasjon. Oppgave- og relasjonsrelatert konflikt synes ikke å mediere effekten.

Studien har som formål å undersøke betydningen av teamkontrakt for hvordan team arbeider og presterer, samt å undersøke hvorvidt teamkontraktens påvirkning på prestasjon medieres av utvalgte sider ved arbeidsprosessen.

Sammenhengene ble testet ved et eksperiment på 81 studentteam ved Norges Handelshøyskole. En andel av teamene ble manipulert ved at de utarbeidet en teamkontrakt første gang teamet var samlet. Teamkontraktene tok utgangspunkt i et utdelt forslag som ifølge våre antakelser skal kunne gjøre teamene bedre rustet for samarbeid. De resterende teamene gjennomførte i stedet en normal oppstartaktivitet i form av en mindre teamøvelse. Ved neste teamsamling gjennomførte begge de eksperimentelle gruppene en konkurransepreget teamøvelse hvor resultater ble målt og spørreskjema ble utdelt etter øvelsen. Spørreskjemaet måler i hvilken grad teamene er fornøyd med egen prestasjon, samt variabler for kvaliteten på arbeidsprosessen i øvelsen. Prosessvariablene som er sett på er teamenes grad av oppgavefokus på resultat, person- og oppgaverelatert konfliktnivå, grad av støttende atferd og hvor bra de håndterte uforutsette hendelser.

Vi finner at teamene med teamkontrakt vurderte egen prestasjon signifikant høyere, samt at de hadde signifikant bedre vurdering av arbeidsprosessen for alle målte variabler. Studien finner ikke at teamkontraktteamene hadde bedre objektive prestasjoner enn teamene uten teamkontrakt.

Videre finner vi at effekten teamkontrakten hadde på egen vurdering av prestasjon medieres av teamenes grad av oppgavefokus på resultat, støttende atferd og evne til å håndtere uforutsette hendelser. Konflikt synes ikke å mediere denne effekten parallelt med de andre, men det kan ikke utelukkes at konflikt virker serielt på de andre prosessvariablene. Vi anbefaler at fremtidig forskning videre undersøker konfliktnivåets rolle i dette samspeilet.

Vi konkluderer med at forventningsavklaringer mellom teammedlemmene i oppstartsfasen er viktig for hvordan teamene samarbeider og til en viss grad presterer. Teamkontrakten synes å være et godt verktøy for forventningsavklaring.

SNF



Samfunns- og næringslivsforskning AS

Centre for Applied Research at NHH

Helleveien 30
NO-5045 Bergen
Norway

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

Trykk: Allkopi Bergen