



LEDERBYTTE I TEAM

Hvordan påvirkes team av en slik forstyrrelse, og kan anvendelse av teamkontrakter bidra til å håndtere situasjonen?

Cathrine Fjose og Tia Caroline Aksnes

Veiledere:

Therese E. Sverdrup og Vidar Schei

Selvstendig arbeid innen masterstudiet i økonomi og administrasjon, hovedprofil Strategi og ledelse. Et ledd i FOCUS-programmet.

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Det er lite kunnskap om effektene av lederbytte på spesifikke teamprosessvariabler, samt betydningen av en teamkontrakt under slike omstendigheter. Med en økende bruk av team og en stadig utskiftning av medlemmer i næringslivsteam, er slike sammenhenger dermed svært relevante å utforske. Denne masterutredningen undersøker først direkte effekter av et lederbytte på teammedlemmers tilknytning til teamet og deres samarbeidsklima. Videre utforskes betydningen av teamkontrakter fra teams oppstart for tilknytning og samarbeidsklima, etter et lederbytte.

Sammenhengene har blitt undersøkt ved en longitudinell studie av studentteam i bachelorkurset SOL020 "Psykologi og Ledelse" ved Norges Handelshøyskole (NHH) våren 2015. Studentene samarbeidet i teamene under hele kurset, og hvert team valgte én teamleder. Med et eksperimentelt design ble utvalget manipulert ved at en andel av teamene utformet en teamkontrakt ved oppstarten. Senere i kurset ble en ny manipulasjon innført, der en andel av teamene med og en andel av teamene uten teamkontrakt gjennomgikk et lederbytte. Slik ble utvalget inndelt i fire eksperimentelle grupper. Oppfatninger av teamarbeidet ble målt ved studentenes individuelle besvarelser på et spørreskjema som ble utdelt på tre tidspunkter: i oppstarten, like før lederbyttet og noen uker etter lederbyttet. Besvarelsene danner grunnlaget for analyse av teamenes tilknytning og samarbeidsklima over tid, i sammenheng med de eksperimentelle gruppene. Det ble gjennomført separate analyser for utvalgets teamledere, og for teammedlemmene uten lederrolle i utvalget. Slik har det vært mulig for oss å avdekke signifikante effekter, sett fra to ulike perspektiver.

Våre funn tyder på at et lederbytte har en negativ påvirkning på utviklingen i teammedlemmers tilknytning til teamet og i deres opplevelse av samarbeidsklimaet. Videre synes utforming av en teamkontrakt i oppstarten å føre til at teammedlemmer i større grad klarer å opprettholde sin tilknytning til teamet etter et lederbytte. Spesifikt for teamledere finner vi at teamkontrakter utarbeidet i forkant av et lederbytte skaper en mer negativ opplevelse av samarbeidsklimaet i nye team.

Vi konkluderer med at det er essensielt å forberede håndtering av et lederbytte, og at en teamkontrakt kan være et nyttig verktøy i møte med slike forstyrrelser. Etter et lederbytte anbefales det at samtlige i det nye teamet utarbeider en ny teamkontrakt i fellesskap.

Forord

Denne masterutredningen er skrevet som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole, innenfor hovedprofilen Strategi og ledelse. Utredningen er videre skrevet for Future-Oriented Corporate Solutions (FOCUS-programmet).

Arbeidet med utredningen har vært omfattende, men svært lærerikt. Vår største utfordring møtte vi på i starten av semesteret da oppgavens metode endret seg fra kvalitativ til kvantitativ. Ettersom vi var innstilt på å skrive en kvalitativ oppgave, måtte vi endre tankegang og tilnærming til arbeidet. Vi løste utfordringen og sitter igjen med en mestringsfølelse og en mer nyansert forståelse for forskningsarbeid. I tillegg har vi i løpet av semesteret utvidet vår kunnskap innenfor studiens fagfelt.

Det er flere som fortjener en takk for sine bidrag til vårt arbeid med utredningen. For det første vil vi rette en stor takk til våre kunnskapsrike og omtenkssomme veiledere, Therese Sverdrup og Vidar Schei. Sverdrup og Schei har bidratt med inspirasjon, gitt konstruktive og grundige tilbakemeldinger og vist stor interesse for vårt arbeid med utredningen. Videre vil vi takke Teamforskningsgruppen ved Institutt for Strategi og Ledelse ved Norges Handelshøyskole for innsamling av datasettet vi har benyttet oss av. Vi vil også rette en takk til Øystein A. Tjølsen for praktisk assistanse underveis i arbeidet. Takk til FOCUS-programmet og senter for Næringslivsforskning for kontorplass i et hyggelig miljø, samt for tilgang på kaffemaskin. Takk også til FOCUS sitt veilederteam for tilbakemeldinger etter presentasjon av oppgaven.

Avslutningsvis vil vi takke hverandre for godt samarbeid, innholdsrike diskusjoner, motivasjon, kreativitet, vennskapelighet og koselige arbeidsøkter.

Innhold

SAMMENDRAG	I
FORORD	II
INNHold	III
1. INTRODUKSJON	1
1.1 BAKGRUNN	1
1.2 FORMÅL	2
1.3 FORSKNINGSMODELL	4
1.4 STRUKTUR.....	5
2. TEORI	6
2.1 TEAM	6
2.1.1 <i>Team versus gruppe</i>	6
2.1.2 <i>Formål og definisjoner</i>	7
2.2 FORSTYRRELSER I TEAM.....	9
2.2.1 <i>Definisjoner og kjennetegn ved forstyrrelser</i>	9
2.2.2 <i>Forstyrrelser og atferdsendring</i>	10
2.2.3 <i>Håndtering og tilpasninger</i>	11
2.2.4 <i>Konsekvenser av forstyrrelser</i>	12
2.2.5 <i>Faktorer som påvirkes av forstyrrelser</i>	12
2.3 OPPSTARTSFASEN.....	13
2.3.1 <i>Teamets aktivitet i oppstartsfasen</i>	13
2.3.2 <i>Oppstartsfasens betydning for handlingsfasen</i>	14
2.3.3 <i>Handlingsplan og samhandlingsplan</i>	14
2.3.4 <i>Teamkontrakt</i>	16
2.4 COMMITMENT	18
2.4.1 <i>Hva er commitment?</i>	19
2.4.2 <i>Påvirkningsfaktorer og utvikling av commitment</i>	20
2.5 SOSIALT SAMARBEIDSKLIMA	21
2.5.1 <i>Hva er sosialt samarbeidsklima?</i>	21
2.5.2 <i>Betydningen av det sosiale samarbeidsklimaet</i>	21
2.5.3 <i>Utvikling av sosialt samarbeidsklima og påvirkningsfaktorer</i>	23

2.6	OPPSUMMERING	23
3.	HYPOTESEUTVIKLING	25
3.1	LEDERBYTTE OG COMMITMENT	25
3.2	LEDERBYTTE OG SOSIALT SAMARBEIDSKLIMA	27
3.3	TEAMKONTRAKTENS EFFEKTER.....	27
3.3.1	<i>Lederbytte og commitment</i>	28
3.3.2	<i>Lederbytte og sosialt samarbeidsklima</i>	29
3.4	OVERSIKT OVER HYPOTESER	30
4.	METODE	31
4.1	FORSKNINGSTILNÆRMING, -DESIGN OG -METODE.....	31
4.1.1	<i>Forskningstilnærming</i>	31
4.1.2	<i>Forskningsdesign</i>	31
4.1.3	<i>Forskningsmetode</i>	32
4.2	KONTEKST OG UTVALG	33
4.2.1	<i>Studiens kontekst</i>	33
4.2.2	<i>Utvalg</i>	33
4.3	PROSEDYRE	34
4.3.1	<i>Kursteam</i>	34
4.3.2	<i>ID-nummer</i>	34
4.3.3	<i>Manipulasjon og eksperimentelle kategorier</i>	35
4.3.4	<i>Tidslinje</i>	38
4.4	DATAINNSAMLING	39
4.5	DATAANALYSE.....	39
4.5.1	<i>Reversering av spørsmål og totale individscores</i>	40
4.5.2	<i>Bakgrunnsanalyser</i>	40
4.5.3	<i>Deskriptiv statistikk</i>	41
4.5.4	<i>Variansanalyser</i>	41
4.5.5	<i>Konsistens i utvalget som analyseres</i>	43
4.6	FUNNENES KREDIBILITET	44
4.6.1	<i>Reliabilitet</i>	44
4.6.2	<i>Validitet</i>	45
4.7	FORSKNINGSETIKK	48
4.7.1	<i>Konfidensialitet og anonymitet</i>	48

4.7.2	<i>Samtykke</i>	48
4.7.3	<i>Egeninteresse</i>	49
4.7.4	<i>FOCUS-programmet</i>	49
4.7.5	<i>Innmelding til NSD</i>	49
5.	RESULTATER	50
5.1	BAKGRUNNSANALYSER.....	50
5.1.1	<i>Intern konsistens</i>	50
5.1.2	<i>Intragruppe-enighet</i>	50
5.2	DESKRIPTIV STATISTIKK.....	51
5.2.1	<i>Oversikt over datamaterialet</i>	51
5.2.2	<i>Korrelasjonsanalyser</i>	54
5.3	HYPOTESETESTING	57
5.3.1	<i>Effekten av lederbytte på commitment</i>	57
5.3.2	<i>Effekten av lederbytte på sosialt samarbeidsklima</i>	60
5.3.3	<i>Teamkontraktens betydning for commitment etter lederbyttet</i>	63
5.3.4	<i>Teamkontraktens betydning for sosialt samarbeidsklima etter lederbyttet</i>	66
5.3.5	<i>Oppsummering</i>	70
6.	DISKUSJON	71
6.1	TEORETISKE IMPLIKASJONER.....	72
6.2	PRAKTISKE IMPLIKASJONER	75
6.3	STUDIENS BEGRENSNINGER	76
6.4	FORSLAG TIL FREMTIDIG FORSKNING	77
7.	KONKLUSJON	80
8.	REFERANSER	81
9.	VEDLEGG	91
	VEDLEGG 1 – DISPOSISJON TIL TEAMKONTRAKT	91
	VEDLEGG 2 – KURSPLAN SOL020 “PSYKOLOGI OG LEDELSE”	93
	VEDLEGG 3 – ØVELSE 1: STRANDET.....	101
	VEDLEGG 4 – SPØRRESKJEMA	107
	VEDLEGG 5 – TESTING AV SKJEVHET OG KURTOSE.....	109
	FIGURER	110
	TABELLER	117

Figurer

Figur 1-1: Forskningsmodell.....	4
Figur 2-1: Sosial gruppe, arbeidsgruppe og team	7
Figur 4-1: Eksperimentelle kategorier	37
Figur 4-2: Tidslinje	38
Figur 4-3: Fordeling av teammedlemmer uten lederrolle i eksperimentelle kategorier	43
Figur 4-4: Fordeling av teamledere i eksperimentelle kategorier	44
Figur 5-1: Commitment hos teammedlemmer med og uten lederbytte	58
Figur 5-2: Commitment hos teamledere med og uten lederbytte	60
Figur 5-3: Sosialt samarbeidsklima hos teammedlemmer med og uten lederbytte	61
Figur 5-4: Sosialt samarbeidsklima hos teamledere med og uten lederbytte.....	63
Figur 5-5: Commitment hos teammedlemmer i eksperimentell kategori 1 og 3	64
Figur 5-6: Commitment hos teamledere i eksperimentell kategori 1 og 3	66
Figur 5-7: Sosialt samarbeidsklima i eksperimentell kategori 1 og 3	67
Figur 5-8: Sosialt samarbeidsklima i eksperimentell kategori 1 og 3	69

Tabeller

Tabell 3-1: Oversikt over hypoteser	30
Tabell 4-1: Alders- og kjønnsfordeling i utvalget.....	33
Tabell 4-2: Oversikt over manipulasjoner på storgruppenivå.....	36
Tabell 5-1: Intern konsistens.....	50
Tabell 5-2: Intragruppe-enighet	51
Tabell 5-3: Oversikt over datamaterialet - teammedlemmer	52
Tabell 5-4: Oversikt over datamaterialet - teamledere	53
Tabell 5-5: Korrelasjonsmatrise - teammedlemmer	55
Tabell 5-6: Korrelasjonsmatrise - teamledere	56
Tabell 5-7: ANOVA på gjennomsnitt hos teammedlemmer med og uten lederbytte.....	57
Tabell 5-8: ANOVA på gjennomsnitt hos teamledere med og uten lederbytte	59
Tabell 5-9: ANOVA på gjennomsnitt hos teammedlemmer med og uten lederbytte.....	60
Tabell 5-10: ANOVA på gjennomsnitt hos teamledere med og uten lederbytte	62
Tabell 5-11: ANOVA for teammedlemmer i eksperimentell kategori 1 og 3	63
Tabell 5-12: ANOVA for teamledere i eksperimentell kategori 1 og 3	65

Tabell 5-13: ANOVA for teammedlemmer i eksperimentell kategori 1 og 3	66
Tabell 5-14: ANOVA for teamledere i eksperimentell kategori 1 og 3	68
Tabell 5-15: Oppsummering av hypotesetesting	70

1. Introduksjon

1.1 Bakgrunn

Økonomiske, demografiske og teknologiske trender har endret arbeidsstrukturen i organisasjoner (Howard, 1995). I et miljø preget av økt globalisering og teknologiske fremskritt har produkters livssyklus blitt forkortet (LePine, 2003). For at organisasjoner skal opprettholde konkurransefortrinn må de dermed være svært fleksible. En populær måte å oppnå slik fleksibilitet på er å strukturere arbeid i team fremfor individuelt arbeid (Cascio, 1995; Ilgen, 1999). Teamarbeid er altså en respons på organisasjoners endrende omgivelser, og målet med organisering i team er bedre resultater enn det man kunne oppnådd som enkeltindivider (Thompson, 2015).

Rentsch, Heffner og Duffy (1994) hevder imidlertid at man ikke kan sette sammen et team og kun på bakgrunn av dette forvente at samarbeidet blir effektivt. Videre viser flere studier at overvekten av team mislykkes. Greenberg og Baron (2008) gjennomførte blant annet en studie som så på ulike prosjekter av teambasert art, hvor 50-70 % av teamene som deltok ikke nådde sine mål. Andre studier hevder at tallet er enda høyere, og at så mange som 50-90 % av team vil mislykkes i måloppnåelse (Beyerlein, 2003).

Det finnes mange ulike forklaringer på hvorfor team mislykkes. En årsak kan være forstyrrende hendelser, som kan forårsake koordineringsproblemer og tidspress i team (Perlow, 1999). Dermed vil sannsynligheten for at team mislykkes blant annet kunne reduseres ved å undersøke hvordan forstyrrelser påvirker teamarbeid. Ulike forstyrrende hendelser kan imidlertid påvirke team på ulike måter (Morgeson & DeRue, 2006). Derfor må spesifikke typer av forstyrrende hendelser undersøkes, og deres unike implikasjoner for tilpasning og ytelse i teamet må vurderes (DeRue, Hollenbeck, Johnson, Ilgen & Jundt, 2008).

Litteratur om team er et voksende område, men det finnes likevel lite empirisk forskning knyttet til hvordan team tilpasser seg og påvirkes av forstyrrelser (Waller, 1999). Dette til tross for at det allerede i 1967 ble bemerket at tilpasning til uprogrammerte endringer var en av de minst forståtte fenomenene innenfor oppgaveorientert teamarbeid (Behling, Coady & Hopple, 1967). Gitt manglende forskning på teams tilpasning til forstyrrelser, samt praktisk verdi av slik kunnskap, vil vi i denne utredningen se nærmere på dette fenomenet.

1.2 Formål

Formålet med denne studien er å bidra med ny empirisk litteratur som kan anvendes i praksis av team, både i næringslivet og under andre omstendigheter. Masterkurset STR437 “Team og teamledelse” ved NHH introduserte oss for aktuelle konsepter, og inspirerte oss til videre arbeid innenfor fagområdet. Dette er motivasjonen bak studien vår.

Den første fasen av et teamarbeid danner utgangspunktet for hvordan teamet vil prestere, og hendelser i denne fasen kan ha langvarig virkning på samarbeidet (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001). Katzenbach og Smith (1993b) fant at utforming av en teamkontrakt kunne være løsningen for å oppnå en konstruktiv og effektiv start på teamarbeidet. Videre hevdes det at team med en god teamkontrakt presterer bedre enn andre team (Mathieu & Rapp, 2009). Dersom dette stemmer vil bruk av teamkontrakt kunne forbedre teamresultater på en kostnadseffektiv og enkel måte.

Teamkontrakter synes altså å ha en positiv effekt på prestasjoner i team, men betydningen av slike kontrakter for team som opplever forstyrrelser er uklar. På bakgrunn av dette ønsker vi å bidra til litteraturen som omhandler teamkontrakter. Mer konkret vil vi i denne studien vurdere et lederbytte som en type forstyrrelse, og fordype oss i effekten av lederbytte på commitment og sosialt samarbeidsklima i team. Commitment og sosialt samarbeidsklima refererer henholdsvis til teammedlemmenes tilknytning til teamet og teamets normer for samarbeid (Thompson, 2015; Chatman & Flynn, 2001). Videre vil vi vurdere hvordan en teamkontrakt utformet i oppstarten påvirker utvikling i commitment og i opplevd sosialt samarbeidsklima, etter et lederbytte. Kunnskapen om team er mangelfull med hensyn til hvordan teameffektivitet kan fremmes i situasjoner hvor teamet må fortsette å jobbe sammen til tross for en uforutsett endring (Kozlowski, Gully, Nason, & Smith, 1999; Waller, 1999). Vår studie er dermed svært aktuell, ved hensikten om å øke forståelsen rundt faktorer som kan bidra til effektiv tilpasning i team når uforutsette hendelser oppstår. Oss bekjent er det ikke tidligere gjennomført studier som har undersøkt de spesifikke sammenhengene som er aktuelle i utredningen.

Vår forskningstilnærming avviker fra studier som fokuserer på stabile, langvarige trekk ved arbeidsmiljøet. Forstyrrelser får teammedlemmer til å vurdere nye aspekter ved situasjoner, og grunnet deres viktighet for arbeidsrelaterte utfall kan det å analysere forstyrrelser være en

god metode for å undersøke en rekke organisatoriske fenomener (Morgeson, 2005). Det finnes en mengde forstyrrelser man kan studere, men i vår utredning har vi valgt å se spesifikt på lederbytte. Lederbytte ble et naturlig valg ettersom team stadig oftere opplever utskiftninger. Teamledere kan skifte arbeidsplass, bli oppsagt eller bli flyttet internt i bedriften (Ancona, Bresman & Kaeufer, 2002). Eksempelvis roterer Statoil ansatte mellom enheter (Nesheim, Olsen, Stensaker, Tharaldsen og Kjærland-Haga, 2011).

Vår interesse for fagområdet, samt vårt ønske om å bidra med ny litteratur, har ført til følgende forskningsspørsmål:

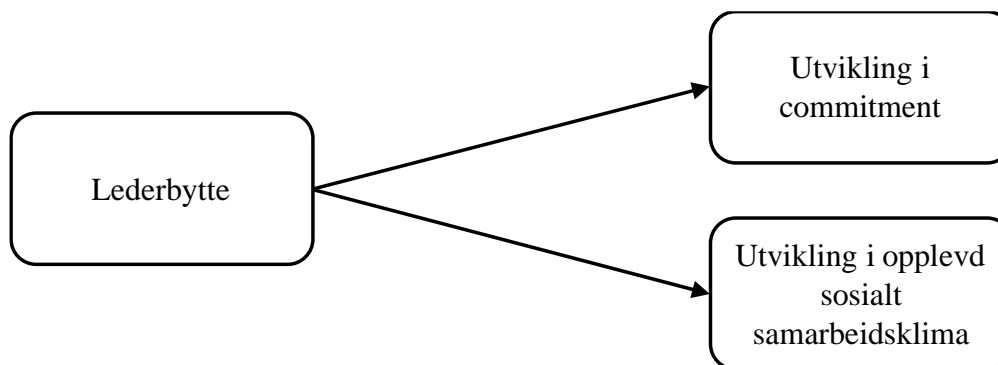
1. *Hvilke effekter har lederbytte på utvikling i commitment og i opplevd sosialt samarbeidsklima i team?*
2. *Vil en teamkontrakt fra oppstarten påvirke utvikling i commitment og i opplevd sosialt samarbeidsklima, etter team har gjennomgått et lederbytte?*

Spørsmål 1 er vårt overordnede forskningsspørsmål. Dette vil gi innsikt i hvorvidt lederbytte har en direkte effekt på utvikling i commitment og i opplevd sosialt samarbeidsklima. I tillegg ønsker vi å belyse hvordan team kan håndtere en slik forstyrrelse. I den anledning vil vi ved forskningsspørsmål 2 undersøke hvorvidt en teamkontrakt kan fungere som et nyttig verktøy. Økt kunnskap om dette vil kunne bidra til å skape bedre rustede team dersom de skulle møte på uforutsette hendelser. Kunnskap om team vil være aktuelt innenfor en rekke fagfelt, og studien er dermed relevant for aktører innenfor de fleste bransjer. I tillegg vil utredningen kunne danne et utgangspunkt for fremtidig forskning.

1.3 Forskningsmodell

Forskningsmodellen i figur 1-1 illustrerer vårt første og overordnede forskningsspørsmål, og utgjør således utgangspunktet for studien som presenteres i denne utredningen.

Figur 1-1: Forskningsmodell



“Lederbytte” utgjør den uavhengige variabelen i det overordnede forskningsspørsmålet. Denne refererer til en forstyrrelse i team i form av et bytte av teamleder. “Utvikling i commitment” og “Utvikling i opplevd sosialt samarbeidsklima” er de avhengige variablene i denne studien. Disse refererer henholdsvis til utviklingen i teammedlemmenes tilslutning til teamet og utviklingen i teamets normer for samarbeid, i perioden etter et lederbytte. Ved denne modellen antar vi altså at et lederbytte vil ha effekter på commitment og sosialt samarbeidsklima i team. Vi undersøker derfor de langsiktige effektene på utviklingen i sistnevnte variabler ved å studere disse i en periode i etterkant av lederbyttet.

Videre forventer vi at utforming av en teamkontrakt ved et teams oppstart vil kunne påvirke utviklingen i commitment og i opplevd sosialt samarbeidsklima, i etterkant av et lederbytte. Her refererer en teamkontrakt til en felles plan for samhandling i teamet. I tillegg til sammenhengene vist i modellen vil vi altså undersøke muligheten for tilpasning til et lederbytte ved en teamkontrakt, som beskrevet i forskningsspørsmål 2. Her behandles tilstedeværelsen av teamkontrakt fra oppstarten som uavhengig variabel, og utvikling i commitment og utvikling i opplevd sosialt samarbeidsklima betraktes som avhengige variabler.

Vi antar at samtlige av de ovennevnte sammenhengene vil kunne variere avhengig av om man studerer teammedlemmer eller teamledere. Derfor skiller vi mellom disse to gruppene, og gjennomfører separate analyser for teammedlemmer og -ledere. Slik kan vi avdekke signifikante sammenhenger, sett fra både teammedlemmenes og teamledernes perspektiv.

1.4 Struktur

I det neste kapitlet redegjør vi for relevant teori innenfor studiens område, før vi i kapittel 3 utdyper hypoteseutviklingen. Videre beskrives studiens metode ved forskningstilnærming, -design og -kontekst. Deretter presenteres analyser og relevante aspekter ved funnernes kredibilitet, samt etiske hensyn. I kapittel 5 og 6 legger vi frem resultatene av analysene, før vi diskuterer studiens implikasjoner, begrensninger og våre forslag til videre forskning. Avslutningsvis oppsummeres utredningen i en konklusjon.

2. Teori

Dette kapitlet gjør rede for teori som er relevant for vår utredning. Innledningsvis definerer vi hva et team er og hva som kjennetegner disse. Dernext presenteres teori om forstyrrelser i team, før vi beskriver teamets oppstartsfasen og hva som karakteriserer en teamkontrakt. Videre følger delkapitler som gjengir teori om to prosessvariabler vi antar vil påvirkes av forstyrrelser i team: commitment og sosialt samarbeidsklima. Endelig oppsummeres teorien vi har gjennomgått.

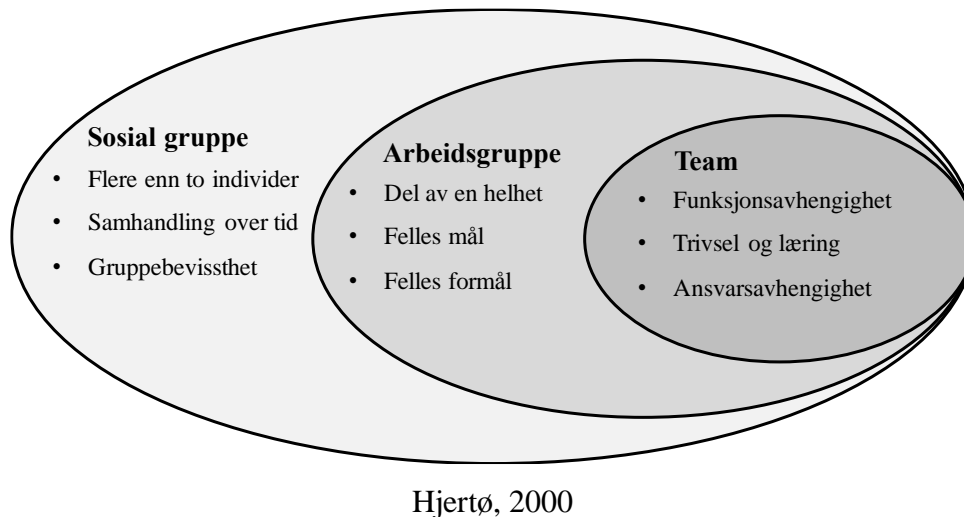
2.1 Team

I de neste avsnittene vil teori om team utdypes, for slik å skape en bedre forståelse av konteksten for denne studien. Vi vil beskrive skillet mellom team og gruppe, presentere formålet med bruken av team og definisjoner av begrepet, samt gi en beskrivelse av generelle egenskaper og karakteristikk ved team.

2.1.1 Team versus gruppe

I litteraturen blir begrepene “team” og “gruppe” brukt som betegnelser på det samme fenomenet (Guzzo & Dickson, 1996). Det kan imidlertid være hensiktsmessig å utdype hva som skiller de to begrepene. I sin enkleste form refererer grupper til sosiale grupper, der definisjonens hovedkriterium er at medlemmene er bevisste sin tilhørighet, og slik kan avgjøre hvem som er deltakere i gruppen (Hjertø, 2000). Videre kan man skille mellom sosiale grupper og arbeidsgrupper. Arbeidsgrupper skiller seg fra sosiale grupper ved at det i førstnevnte eksisterer eksplisitte formål og mål som er felles for medlemmene. I tillegg har medlemmene i arbeidsgrupper gjerne differensierte roller og arbeidsoppgaver, og slike grupper vil inngå i en større enhet, som for eksempel organisasjoner eller samfunn. Team karakteriseres som en kompleks og unik type arbeidsgruppe, da det i disse finnes en funksjons- og ansvarsavhengighet (Hjertø, 2000). Funksjonsavhengighet innebærer at teamets oppgave er konstruert slik at samarbeid blir nødvendig for å oppnå et optimalt resultat. Ansvarsavhengighet, som normalt vil være en følge av funksjonsavhengigheten, betyr at teammedlemmene er solidarisk ansvarlige. Altså vil teamets resultater påvirke alle i teamet, noe som skaper en slags felles skjebne. Figur 2-1 illustrerer skillet mellom sosiale grupper, arbeidsgrupper og team.

Figur 2-1: Sosial gruppe, arbeidsgruppe og team



2.1.2 Formål og definisjoner

Formålet med teamarbeid er å skape bedre resultater enn det medlemmene er i stand til å oppnå individuelt (Marks et al., 2001). Gjennom tilrettelegging av informasjonsutveksling i team kan man i større grad koordinere innsatsen og oppnå gunstigere beslutninger (Rapp A., Ahearne, Mathieu & Rapp T., 2010). Dette støttes av Hjertø (2013), som hevder at team i mange sammenhenger er noe annet enn summen av enkeltindividene i teamet og i noen tilfeller bedre enn denne summen. Med andre ord søker man gjennom team å utnytte synergieffekter som kun vil skapes gjennom samarbeid mellom individer.

Det finnes en rekke definisjoner og beskrivelser av hva et team er, og i skillet mellom begrepene “gruppe” og “team” trekker flere frem viktigheten av relasjoner, felles ansvar og felles mål. En mye brukt definisjon er følgende fra Thompson (2015, s. 20): *“Et team er en gruppe mennesker som er gjensidig avhengige av hverandre med hensyn til informasjon, ressurser og ferdigheter, og som søker å kombinere sin innsats for å oppnå et felles mål”*. Her vektlegges fem nøkkelfaktorer som karakteriserer team. For det første arbeider team for å nå et felles mål som de har et felles ansvar for. I tillegg har medlemmene ingen mulighet for å nå målet individuelt, og de er dermed gjensidig avhengige av hverandre. Videre er team begrenset i størrelse og stabile over tid, med tydelig identifiserbare medlemmer. Teammedlemmene har i tillegg mer eller mindre grad av frihet og autoritet til å styre eget arbeid og interne prosesser. Endelig kjennetegnes team ved at de opererer i en større sosial kontekst, gjerne som del av en organisasjon. Her er det verdt å nevne at variasjoner i kontekst og formål skaper ulike påvirkninger på et teams funksjon og arbeidsprosesser.

Eksempelvis nevner Peeters, Van Tuijl, Rutte og Reymen (2006) at team bestående av studenter skiller seg fra de typiske teamene som finnes i næringslivet. Førstnevnte er blant annet mer homogene med hensyn til evner og egenskaper, og oppgavene denne typen team arbeider med er gjerne mindre komplekse.

G. Kaufmann og A. Kaufmann (2009, s. 241) har en noe annerledes oppfatning enn Thompson (2015), og definerer team som: *“en arbeidsgruppe som arbeider over en viss tid med et visst formål, hvor grupped medlemmene har differensierte roller og oppgaver og et solidarisk ansvar for å innfri gruppens mål, og hvor medlemmene opplever trivsel og læring som gruppens grunnleggende bestanddel”*. Nye momenter som trekkes frem er teammedlemmenes differensierte roller og oppgaver, samt viktigheten av trivsel og læring. Med hensyn til de to sistnevnte momentene kan teamarbeid altså oppfattes som noe mer enn en arbeidsmetode for å skape bestemte resultater, nemlig en mulighet for sosialisering og utvikling. Dette er særlig fremtredende i denne studien, da utvalget blir studert ved deltakelse i et bachelorkurs på NHH. Læring blir således et overordnet mål for disse teamene.

I sammenheng med denne utredningen vil det være hensiktsmessig å også inkludere en tredje definisjon, av Katzenbach og Smith (1993a, s. 45). De to definerer et 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”*. Vi finner likhetstrekk med de tidligere nevnte definisjonene, men denne skiller seg ut ved at den trekker frem felles tilnæringsmåte. Denne tilnæringsmåten kan knyttes til det å ha tydelige og definerte planer for hva man skal gjøre og hvordan man skal arbeide sammen. Videre fremhever denne definisjonen antall medlemmer i et team. Antall teammedlemmer vil kunne variere, avhengig av teamets oppgaver og levetid. Ifølge Thompson (2015) er den ideelle teamstørrelsen fem til seks medlemmer. Et større antall skaper overflødige relasjoner og kan føre til at medlemmer melder seg ut av teamets arbeid. Videre innebærer store team gjerne økt tidsbruk med hensyn til koordinering av arbeidet, og kan skape mindre effektivitet. Store team krever i tillegg ofte tydeligere definerte roller sammenlignet med mindre team på seks eller færre medlemmer. I mindre team er man i større grad avhengig av at medlemmene er fleksible, og har mulighet for å gjennomføre ulike typer oppgaver (Thompson, 2015). Slike team er imidlertid mer sårbare overfor forstyrrelser. Eksempelvis vil det å skifte leder ha større innvirkning på et team med fire

medlemmer enn et team med ti medlemmer (Morgeson & DeRue, 2006). Denne typen forstyrrelser vil bli omtalt nærmere i neste delkapittel.

Denne utredningen belyser hvordan forstyrrelser i form av lederbytte påvirker team. Videre undersøkes det hvordan teamkontrakter kan brukes til å fastsette en felles tilnæringsmåte for teamets arbeid, og hvordan dette kan fungere som en buffer ved lederbytte-forstyrrelser. Som følge av dette velger vi å ta utgangspunkt i Katzenbach og Smith (1993a) sin definisjon. Momenter fra de andre definisjonene vil imidlertid også vektlegges. Fra Hjertø (2000) sitt skille mellom team og grupper vil vi særlig trekke frem funksjons- og ansvarsavhengighet mellom teammedlemmer. Videre vil Thompson (2015) sine fem nøkkelfaktorer, samt trivsel og læring fra G. Kaufmann og A. Kaufmann (2009) være relevante momenter for forståelsen av den utvidede konteksten av studien.

2.2 Forstyrrelser i team

Dette delkapittelet vil beskrive teori om hovedfenomenet som studeres i denne utredningen, og vi vil begrense oss til de delene av teorien som er mest relevante for studiens formål. I de første avsnittene gjengis ulike definisjoner av og kjennetegn ved forstyrrelser. Deretter omtales effekter av forstyrrelser på teamets atferd. Videre utdypes vanlige metoder for håndtering og tilpasning etter en forstyrrelse, samt hvilke ressurser som kan være nyttige i slike situasjoner. Avslutningsvis beskriver vi mulige konsekvenser av forstyrrelser og faktorer som kan påvirkes av disse.

2.2.1 Definisjoner og kjennetegn ved forstyrrelser

Fenomenet som utdypes i dette delkapittelet har i internasjonal forskningslitteratur blitt omtalt under en rekke betegnelser, blant annet “disruptive events” (DeRue et al., 2008), “surprises” (Louis, 1980), “shocks” (Lee & Mitchell, 1994) og “events” (Trevino, 1992; Weiss & Cropanzano, 1996). Med andre ord er det ingen tydelig konsensus rundt hvilket begrep som er best egnet, noe som antas å ha en sammenheng med at fenomenet kan oppstå i mange ulike former. Det finnes heller ikke et forankret begrep i den norske litteraturen, men vi vil videre benytte betegnelsen “forstyrrelser”, da vi anser dette som mest passende for studiens formål og kontekst.

Kennedy, Sommer og Maynard (2013, s. 8) definerer forstyrrelser i team som en: *“situasjon som bryter med de gjeldende normer i teamet, og som kan oppstå fra ulike interne eller eksterne nivåer, samt gi utfordringer og muligheter til å endre teamets prestasjoner gjennom tilpasning”*. Av definisjonen fremkommer det at forstyrrelser er diskontinuerlige, ved at de skiller seg fra de normale omstendighetene for teamets oppgaver (Allport, 1967; Peterson, 1998). Morgeson og DeRue (2006, s. 272) bruker en mer overordnet definisjon på fenomenet, og beskriver forstyrrelser som: *“hendelser som avbryter rutiner i organisasjonslivet, og initierer kontrollert behandling av informasjon”*. Denne oppgaven vil ta utgangspunkt i begge definisjoner, da disse utfyller hverandre og fremhever ulike sentrale kjennetegn ved forstyrrelser.

Forstyrrelser er altså brudd på forventninger som oppstår ved situasjoner man enten ikke har forutsett, eller som ikke utvikler seg etter planen (Cunha, Clegg & Kamoche, 2006). Dette omfatter ethvert element innen organisasjonen som er uforventet, eller som trekker oppmerksomhet bort fra normal fremgang i arbeidet. Forstyrrelser er interessante fordi de illustrerer ulike måter organisasjoner og team kan møte usikkerhet og tilpasse seg. Dermed skaper de muligheter for å utforske potensiale for “robuste handlinger” (McDaniel, Jordan, & Fleeman, 2003; Weick & Sutcliffe, 2001).

2.2.2 Forstyrrelser og atferdsendring

Forstyrrelser er et fenomen som er viktig å belyse, særlig i relasjon til teamfunksjonalitet, da dette gir et godt bilde på team og teamlederes atferd i omgivelser med stadige endringer og skift (Morgeson & DeRue, 2006). Gersick og Hackman (1990) utdyper dette i sin diskusjon om forstyrrelser i sammenheng med teamatferd. Hovedargumentet til Gersick og Hackman (1990) er at etablerte vaner og normer vil vedvare mer eller mindre automatisk, med mindre det hender noe spesifikt som kan bryte teamet ut av sine rutiner. Forstyrrelser er nettopp en slik type spesifikk hendelse. Disse skaper muligheter for team til å evaluere, endre eller bryte med rutiner og normal atferd (Morgeson & DeRue, 2006). Under forstyrrelser oppstår nye omstendigheter som team ikke har forhåndsdefinerte responser til (Marks, Zaccaro & Mathieu, 2000), og team kan bli tvunget til å respondere på en mer innsatskrevende og kontrollert måte (Louis & Sutton, 1991). Gersick og Hackman (1990) fremhever videre fem typer forstyrrelser som kan skape brudd i rutiner: (1) nye/ukjente omstendigheter, (2) opplevelse av å feile, (3) oppnåelse av en milepæl for teamet, (4) inngripen i teamets arbeid og (5) håndtering av endringer i teamets gruppestruktur.

Håndtering av endringer i gruppestruktur innebærer gjerne en endring i teamets sammensetning, ved at teammedlemmer eller en eventuell teamleder byttes ut eller fjernes. Ved endring i teamets medlemskap er det sannsynlig at medlemmene opplever både teamet og deres arbeid som ganske annerledes enn tidligere. En forstyrrelse i form av et lederbytte kan dermed ha dyptgående effekter på teamets normale atferd og arbeidsprosesser (Gersick & Hackman, 1990). Dersom teamet mangler evnen til å håndtere slike uforventede endringer og justere sine rutiner, vil teameffektiviteten reduseres (Argote & McGrath, 1993).

2.2.3 Håndtering og tilpasninger

De fleste team i organisasjoner møter på forstyrrelser. Uavhengig av om disse overraskelsene oppstår ved eksterne hendelser eller ved intern kompleksitet og en manglende evne til å forutse fremtidige omstendigheter, blir medlemmene i teamet nødt til å respondere på måter som gjør det mulig å fortsette arbeidet (Bechky & Okhuysen, 2011). Dersom team i økende grad møter på forstyrrelser holder det ikke bare å kartlegge variasjonen i disse forstyrrelsene. Man må forsøke å skape en inngående forståelse for hva som vil gjøre teamet i stand til å respondere på forstyrrelser med robuste handlinger (Cunha et al., 2006; Scott, 2004).

Når en forstyrrelse inntreffer vil et team respondere ved å engasjere seg i problemløsning og forsøke å gjenskape orden. For å kunne gjenoppta arbeidet raskt, trenger medlemmene både evnen til og bestemte ressurser for å reagere riktig på den nye situasjonen. God håndtering av forstyrrelser krever at det aktuelle teamet er oppmerksomme (Weick & Sutcliffe, 2001), samt at det innehar evnen til å utnytte tilgjengelige midler på en kreativ og improvisatorisk måte (Barrett, 1998; Eisenhardt & Brown, 1998; Weick, 1998). Dette hevder Bechky og Okhuysen (2011) at normalt vil innebære rollebytte mellom medlemmer, omorganisering av rutiner og omorganisering av arbeid. Disse tre hovedformene for kreativ og improvisatorisk respons omfatter henholdsvis justering av hvem som gjør hvilke arbeidsoppgaver, endret tilnærming til arbeidet og endring av rekkefølgen av sekvensene i arbeidsprosessen. Hvorvidt de ovennevnte responsene kan gjennomføres avhenger åpenbart av hvilke ressurser teamet har tilgang til. Disse kan inndeles i materielle, sosiale og kognitive ressurser (Baker & Nelson, 2005; Miner, Bassoff & Moorman, 2001). De sosiokognitive ressursene akkumuleres gjennom det daglige arbeidet, og Bechky og Okhuysen (2011) vektlegger i den anledning to slike ressurser: felles kunnskap om arbeidsprosesser og

-oppgaver, samt felles forståelse for arbeidsflyten mellom ulike teammedlemmers arbeidsoppgaver. Disse ressursene utvikles gjennom kontinuerlige teamaktiviteter, som felles planlegging for gjennomføring av oppgaver, utvikling av kunnskap om teamets arbeid og kunnskapsdeling mellom medlemmer.

2.2.4 Konsekvenser av forstyrrelser

Ettersom forstyrrelser kan skape brudd i rutiner, er slike situasjoner ofte tilknyttet negativ konnotasjon med hensyn til konsekvenser. I forskningslitteraturen har flere understreket kontrollering og minimering av forstyrrelser (se for eksempel Andrasik & Heimberg 1982), og forstyrrelser har blitt knyttet til jobbstress (Kirmeyer, 1988), koordineringsproblemer, overbelastning i arbeidet og tidspress i team (Perlow, 1999). Forstyrrelser kan imidlertid også innebære positive konsekvenser. Blant annet utgjør slike situasjoner en drivkraft for atferdsendring, tilpasning og kunnskapstilegnelse i team (Louis, 1980; Zellmer-Bruhn 2003). Forstyrrelser kan bryte opp i automatiserte prosesser ved å skape større bevissthet rundt arbeidet og de prosesser og rutiner dette innebærer (Gersick & Hackman 1990, Langer 1989, Louis & Sutton 1991). Videre kan forstyrrelser initiere skift i teamets oppmerksomhet, og føre til innovasjon (Gersick 1991; Meyer 1982; Okhuysen & Eisenhardt 1997, 2002; Tyre & Orlikowski 1994; Tyre, Perlow, Staudenmayer & Wasson, 1996). Tyre et al. (1996) argumenterer for at forstyrrelser gir teamet en anledning til å gjennomføre endring, ved å skape faktiske eller oppfattede pauser fra normal aktivitet.

2.2.5 Faktorer som påvirkes av forstyrrelser

Den etablerte forskningslitteraturen beskriver hvordan forstyrrelser i team skaper nye omstendigheter og ofte brudd i normer og rutiner (Gersick & Hackman, 1990; Marks et al., 2000). Med andre ord vil forstyrrelser påvirke de teamprosessene som benyttes for å nå teamets mål. Teamprosesser refererer her til hvordan teamet interagerer og utnytter sitt utgangspunkt med hensyn til individuelle karakteristika, teamdesign, organisatoriske faktorer og ressurser, for å skape resultater (Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008). Marks et al. (2001) deler videre teamprosesser inn i tre undergrupper: overgangsprosesser, handlingsprosesser og mellommenneskelige prosesser. Overganger refererer til prosesser der teamet planlegger og evaluerer arbeid, mens handlingsprosesser omfatter de prosessene som er direkte relatert til teamets arbeidsoppgaver. Den siste kategorien, mellommenneskelige prosesser, viser til prosesser som konflikthåndtering og motivasjons- og tillitsbygging.

Eksisterende teori gir innsikt i hvordan forstyrrelser påvirker teamprosesser generelt, men omtaler i liten grad de spesifikke effektene av et lederbytte. Videre legger forskningslitteraturen liten vekt på hvordan individuelle prosessvariabler innenfor teamprosesser påvirkes av forstyrrelser. Vi ønsker derfor å undersøke hvilken påvirkning et lederbytte har, særlig på prosessvariablene commitment og sosialt samarbeidsklima. Commitment og sosialt samarbeidsklima er spesielt interessante å studere, da disse variablene er fremtredende i alle de tre nevnte undergruppene av teamprosesser, og således svært sentrale for teamarbeid og -prestasjoner. Videre kan det være nyttig å undersøke hvilken verdi teamkontrakter fra teams oppstart har for utviklingen i prosessvariablene etter et lederbytte. Dette vil kunne skape en bedre forståelse for betydningen av en grundig oppstartsfase. På bakgrunn av vårt fokus faller det naturlig å presentere teori om teamets oppstartsfase og om teamkontrakter, samt relevant teori om commitment og sosialt samarbeidsklima i team. Som nevnt i teorikapittelets innledning vil disse teoridelenes presenteres i de påfølgende underkapitlene.

2.3 Oppstartsfasen

Dette delkapittelet vil beskrive sentral teori knyttet til teamkontrakter. Først forklares teamarbeidets to faser: oppstartsfasen og handlingsfasen. Teori om handlingsfasen inkluderes for å få et bedre helhetsbilde av teamkontraktens påvirkning på videre arbeid i team. Deretter utdyper vi hva en handlingsplan og en samhandlingsplan er, før vi til slutt redegjør for hva som kjennetegner en teamkontrakt.

2.3.1 Teamets aktivitet i oppstartsfasen

Oppstartsfasen er den første fasen av et teamarbeid, hvor det planlegges hvordan oppgaven skal løses (Marks et al., 2001). Dette er en sentral fase som danner utgangspunktet for hva slags mål teamet skal nå, hvordan målet skal nås, samt hvordan teamet skal arbeide sammen. Hendelser i denne fasen kan ha langvarig virkning på samarbeidet i teamet.

Ifølge Gersick (1988) er planlegging av teamarbeid essensielt. Team som ikke starter sitt arbeid med å planlegge hva som skal gjøres og hvordan medlemmene skal samarbeide, risikerer en prosess med mangel på henholdsvis mål og samhandling. Ved derimot å bruke tid på planlegging er det bedre muligheter for å kontrollere prosessen og styre den i riktig retning. Dette vil kunne bidra til høyere effektivitet i teamet. Katzenbach og Smith (1993b)

fant mer konkret at utforming av en teamkontrakt kunne være løsningen for å få til en konstruktiv og effektiv start på teamarbeidet.

2.3.2 Oppstartsfasens betydning for handlingsfasen

Handlingsfasen er den andre av de to hovedfasene i et teamarbeid (Marks et al., 2001). I litteraturen har handlingsfasen fått størst oppmerksomhet, da det er i denne fasen teamet oppnår prestasjoner som skaper resultater (Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2008). Et av argumentene for å gjennomføre god planlegging i oppstartsfasen er at dette bidrar til en effektiv handlingsfase med bedre resultater. I handlingsfasen arbeider teamet mot målene som ble satt i oppstartsfasen, og som tidligere nevnt er det gjort studier som viser at god planlegging i teamets oppstartsfase gir større muligheter for å oppnå bedre teamprestasjoner (Gersick, 1988; Katzenbach & Smith, 1993b). Planlegging vil i tillegg øke sannsynligheten for at teamleder klarer å predikere prestasjonene i teamet (Hiller, Day & Vance, 2006). Dette vil videre legge til rette for å styre etter proaktive reaksjonsmønstre i handlingsfasen, i stedet for å måtte handle reaktivt dersom endringer i omgivelsene inntreffer (Marks et al., 2001).

Ifølge Hackman og Wageman (2005) finnes det ulike tidspunkter hvor et team er mest åpent for påvirkning av leder. Et slikt eksempel er tidlig i dets levetid. I tillegg kan det på dette tidspunktet bevisst etableres atferdsmønstre i teamet (Gersick & Hackman, 1990). Dette viser at man kan tilrettelegge for ønskede rutiner og normer i handlingsfasen ved å utnytte oppstartsfasen effektivt og styre den i retningen man ønsker.

2.3.3 Handlingsplan og samhandlingsplan

Prosessene som foregår i etableringsfasen kan deles i to kategorier: planleggingsprosesser og mellommenneskelige prosesser (Marks et al., 2001). Disse prosessene kan refereres til som henholdsvis taskwork og teamwork, og defineres slik: "*taskwork representerer det teamet gjør, mens teamwork beskriver hvordan de samhandler med hverandre*" (Marks et al., 2001, s. 357). Teammedlemmer må beherske både taskwork og teamwork for å oppnå resultater i handlingsfasen (Mathieu & Rapp, 2009). Det bør dermed være fokus på begge disse områdene i oppstartsfasen. Det må lages en plan for taskwork og en plan for teamwork. Ifølge Mathieu og Rapp (2009) kan disse planene betegnes som henholdsvis en handlingsplan og en samhandlingsplan.

Mofoss, Nederberg, Schei og Sverdrup (2012) fant at de første minuttene av et teamarbeid i stor grad påvirker hvordan teamet vil fungere videre. Studien viser at planleggingsaktiviteter, herunder fremstilling av handlingsplan og samhandlingsplan, vil være avgjørende for tilfredshet og effektivitet. En handlingsplan er en utarbeidet plan for hva teamet har til hensikt å gjøre (Mathieu & Rapp, 2009), og omfatter to hovedelementer: målformulering og strategiformulering. Målformulering handler om å klargjøre for medlemmene hva slags resultater som skal oppnås og hva som skal gjøres for å oppnå dem. Her vil både endelige mål og delmål defineres, og sistnevnte bør prioriteres i forhold til hverandre. Det vesentlige er å skape en forståelse for hva og hvor mye som skal leveres til hvilke tidsfrister, samt grad av kvalitet på produktene. Å skape en felles forståelse innad i teamet for formålet med teamarbeidet er verdifullt. Målene bør være spesifikke, utfordrende, klart formulerte, oppnåelige og målbare dersom de skal bidra til høyere nivå på de endelige prestasjonene (Marks et al., 2001). Strategiformulering handler om å fremstille en bevisst fremgangsmåte for hvordan teamet skal gjennomføre arbeidet for å løse en oppgave (Marks et al., 2001). En god strategiformulering vil ha positiv påvirkning på eksempelvis forståelse for arbeidsoppgaver, ansvarsfordeling og koordinering av aktiviteter.

Det blir i hovedsak lagt vekt på handlingsplanen i oppstartsfasen. Nyere studier viser imidlertid at å bruke tid på samhandlingsplanen i denne fasen også vil være en god investering for teamets resultater og effektivitet. En samhandlingsplan innebærer som nevnt hvordan teamet skal arbeide sammen, og det er essensielt at teammedlemmene klargjør dette før de starter arbeidet mot måloppnåelse (Mathieu & Rapp, 2009). En samhandlingsplan er mer sammensatt enn en handlingsplan, da den gjerne inneholder flere dimensjoner (Mofoss et al., 2012). Utarbeidelse av en samhandlingsplan innebærer å lage en systematisk og konkret plan for samarbeidet, hvor innhold og omfang tilpasses teamets spesifikke situasjon. Planen kan enten ta form som en uformell diskusjon som fører til enighet blant medlemmene, eller som en formell teamkontrakt (Mathieu & Rapp, 2009). En teamkontrakt kan inneholde både avklaringer rundt mål og arbeidsoppgaver, samt aspekter på det mellommenneskelige plan. Teamkontrakten kan dermed fungere både som handlingsplan og samhandlingsplan.

2.3.4 Teamkontrakt

Utarbeidelse av en teamkontrakt er en sentral del av oppstartsfasen (Hjertø, 2013). Mathieu og Rapp (2009, s. 91) definerer teamkontrakt som: “*en samlet plan for hvordan teamet vil håndtere teamwork-aktiviteter*”. Her vektlegges dermed betydningen teamkontrakten har for interaksjoner i teamet. En teamkontrakt må representere teammedlemmenes felles enighet om interaksjonens art i løpet av teamarbeidet. Utforming av en slik kontrakt kan skje på teamets første møte som en oppstartsaktivitet, og den vil da bli et veiledende dokument for videre arbeid i teamet.

Utvikling av teamkontrakt handler i hovedsak om forventningsavklaring. Forventninger vil være til stede i et team uavhengig av om de er delte eller ikke, og det å avklare disse vil altså kunne bidra til at sannsynligheten for innfrielse øker. Dermed bør oppstartsfasen inkludere eksplisitt deling av andres og egne forventninger. Dette vil kunne føre til at ansvarlighet, toleranse og gjensidig forståelse mellom medlemmene i teamet øker (Sverdrup & Schei, 2015).

Når det gjelder miljøet teamkontrakten utarbeides i har Ericksen og Dyer (2004) vist at oppstartsmøter med informasjonsdeling, deltakelse og åpne diskusjoner er fordelaktig sammenlignet med lederstyrte møter. En teamkontrakt bør utarbeides i fellesskap fremfor å være fortrinnsvis lederstyrt (Norton & Sussman, 2009). Mathieu og Rapp (2009) forklarer at en teamkontrakt bør inneholde målformuleringer, rolle- og ansvarsfordeling, retningslinjer for prosesser vedrørende arbeid og beslutninger, regler for evaluering og tilbakemeldinger, samt en gjennomgang av medlemmenes styrker og svakheter. Konsekvenser ved kontraktsbrudd kan også inkluderes. Teamkontraktens innhold kan i henhold til dette fordeles i fem underkategorier: personlige egenskaper, roller og ansvar, normer, beslutningsregler og konflikthåndtering. I det påfølgende vil vi gjøre rede for underkategoriernes innhold.

For at teamet skal fungere optimalt og oppnå ønskede resultater, er det essensielt å danne en felles forståelse for hva slags personligheter som finnes i teamet, samt medlemmenes prefererte læringsmetoder og kommunikasjonstyper (Katzenbach & Smith, 1993b; Jeffery, Maes & Bratton-Jeffery, 2005). Synliggjøring av hvert av medlemmenes kjernekompetanser vil avdekke hvorfor den enkelte er med i teamet, og effektiviteten i team øker når

medlemmene kjenner til hverandres unike og ulike bidrag. (Wilkinson & Moran, 1998; Assmann, 2008). Gjennom deling av egenopplevde styrker og svakheter, kjernekompetanser, tidligere erfaring og preferanser for arbeidsmåter vil man danne grunnlag for bedre koordinasjon, samt god rolle- og ansvarsfordeling i teamet (Katzenbach & Smith, 1993b)

I planleggingsfasen bør teamet avklare gjensidig ansvar for teamets arbeid, samt ansvar for individuelle oppgaver (Katzenbach & Smith, 1993a). Ansvar og roller er nært relatert, og det vil ofte føre til forvirring og prestasjonsproblemer i et team dersom rollene ikke er knyttet til ansvarsfordelingen. Fordeling av roller og ansvar kan være utslagsgivende for teamets samarbeid og prestasjoner. Hvilken rolle man tildeles er avhengig av egne og andres forventninger, samt medlemmenes personlige egenskaper og ferdigheter (Levin & Rolfsen, 2004). Det er viktig å være tydelig og konkret når formelle roller tildeles individene, da uklare roller og ulik forståelse av rollenes omfang er en mulig kilde til konflikter i team. Særlig kan avklaring av lederrollen være viktig for samhandling og prestasjon i teamet. Lederrollen kan innebære flere og varierte oppgaver, eksempelvis å utforme teamet, definere mål, koordinere, skaffe ressurser, veilede og motivere (Hackman & Wageman, 2005).

Normer kan defineres som: *“delte forventninger som guider atferd og oppførsel i et team”* (Thompson, 2014, s. 21). Når en gruppe møtes dannes det normer og spilleregler relatert til samarbeidet i løpet av de første minuttene. Etter dette vil det være svært krevende å forsøke å endre normene (Gersick, 1988). Ifølge Levin og Rolfsen (2004) skal normer uttrykke sentrale verdier, koordinere teamaktiviteter, uttrykke passende atferd og forme felles identitet. I et team vil det finnes ulike mennesker med forskjellige personligheter og ulik erfaring, noe som kan gi opphav til avvikende meninger og forventninger, og dermed økt frustrasjon (Feldman, 1984). En måte å senke frustrasjonsnivået på vil være å avdekke eksisterende forventninger og bli enige om ønsket atferd. Mer spesifikt bør det være felles enighet rundt normer og regler for deltakelse, oppmøte, eventuelle avbrytelser under møter, hvilke tema som kan tas opp, samt hvordan tilbakemeldinger og konstruktiv kritikk skal formidles (Katzenbach & Smith, 1993a).

Dersom man skal ha grunnlag for å oppnå ønsket teamresultat er det essensielt å avklare regler for beslutningstaking i etableringsprosessen. Man kan definere beslutninger i team

som: *“en teamprosess som innebærer innsamling, prosessering, integrering og kommunikasjon av informasjon for å støtte oppunder det å foreta en oppgaverelevant beslutning”* (Cannon-Bowers, Salas & Converse, 1993, s. 222). Thompson (2015) fant at team har potensiale til å fatte beslutninger av høyere kvalitet enn de enkelte medlemmene i teamet, forutsatt en veldefinert strategi for beslutningstaking og effektiv deling av informasjon. Beslutningstaking er en av de viktigste aktivitetene i et team, ettersom beslutninger vil berøre både medlemmer og eksterne interessenter. Det er derfor viktig at det er enighet rundt hvordan beslutninger skal tas (Guttman, 2008). For å ta effektive teambeslutninger må beslutningsmyndighet fordeles. I tillegg må det planlegges hvordan beslutninger skal tas ved uenighet.

Siden man i et team er gjensidig avhengig av hverandre vil spenning mellom medlemmer kunne føre til at konflikter oppstår. Forpliktelsen til et felles mål, en felles hensikt og avtalt fremgangsmåte vil videre kunne øke sannsynligheten for konflikter i teamet (Assmann, 2008). I tillegg vil medlemmene av et team kunne ha ulik oppfattelse av konfliktnivået, noe som kan gi negative konsekvenser for prestasjoner og tilfredshet i teamet (Jehn, Rispens & Thatcher, 2010). Generelt har konflikter negativ påvirkning på holdninger, motivasjon, verdier og kognisjon i teamet (Jehn, Greer, Levine & Szulanski, 2008). Et tiltak team kan iverksette for å redusere sannsynligheten for konflikt er å bruke tid på å bli kjent i etableringsfasen. Slik kan man skape forståelse for eventuelle ulikheter (Guttman, 2008). Det bør også etableres regler for hvordan vanskelige emner og samtaler skal behandles i teamet, samt utarbeides prosedyrer for å avslutte konflikter (Luecke, 2004).

2.4 Commitment

I dette delkapittelet presenterer vi eksisterende teori om commitment. Det finnes på nåværende tidspunkt flere forskningsartikler som omhandler individuell commitment i relasjon til organisasjoner, men commitment på teamnivå har ikke blitt utforsket i like stor grad (Neininger, Lehmann-Willenbrock, Kauffeld & Henschel, 2010). Videre vektlegger den eksisterende teorien på teamnivå effektene av commitment. Vi ønsker imidlertid å undersøke hva som kan bidra til å utvikle og opprettholde commitment i team under forstyrrelser. I den anledning vil vi særlig se nærmere på hvilken betydning teamkontrakter fra oppstarten har ved forstyrrelser der team bytter leder. De påfølgende avsnittene beskriver derfor teori om commitment som kan relateres til dette formålet. Vi innleder med en

begrepsavklaring, og presenterer deretter en definisjon. Avslutningsvis utdyper vi hvilke faktorer som kan påvirke commitment i team.

2.4.1 Hva er commitment?

Begrepet commitment har blitt forsøkt oversatt til norsk, blant annet som “tilknytning”, “forpliktelse”, “engasjement” og “dedikasjon”. Vi finner imidlertid ingen av disse uttrykkene som passende, ettersom de ikke er tilstrekkelig dekkende for fenomenets kompleksitet i konteksten for vår studie. Av den grunn velger vi å benytte det engelske begrepet commitment videre i oppgaven.

I denne utredningen viser commitment til et individs varige tilslutning til et team, samt teamets tilslutning til dets medlemmer (Thompson, 2015). På bakgrunn av dette vil vi ta utgangspunkt i definisjonen av Bishop og Scott (2000, s. 439), som beskriver commitment som: *“Den relative styrken på et individ sin identifisering med, og involvering i, et spesifikt team.”*. Definisjonen fremhever at commitment handler om teammedlemmers opplevelse av tilknytning til sitt team, samt deres vilje til og engasjement for å delta i teamets arbeid. Slik synes commitment å springe ut fra en sterk tro på teamets mål og verdier. I neste omgang skaper dette en driv til å gi en vesentlig innsats for teamet og deres oppgaver, i tillegg til å frembringe et ønske om å forbli et medlem av teamet (Bishop & Scott, 2000). Dette er i overensstemmelse med Hjertø (2013) sin oppfattelse av commitment, ettersom han hevder at commitment kan sees på som en positiv form for forpliktende engasjement. Affektiv commitment vil være spesielt relevant i denne studien, og refererer til en emosjonell tilknytning til teamet. Denne formen for tilknytning skapes ved et ønske om å vise commitment, basert på opplevd trivsel i og identifisering med teamet (Hjertø, 2013; Meyer & Allen, 1991).

Commitment kan initiere ekstrarolleatferd blant medlemmene i et team (Bishop & Scott, 2000). Denne typen atferd innebærer handlinger som støtter teamets psykososiale miljø. Mer spesifikt er ikke ekstrarolleatferd direkte relatert til teamets arbeidsoppgaver, men er i stedet knyttet til de rammene og forutsetningene som omgir teamet i deres gjennomføring av arbeidet. Commitment har altså en positiv innvirkning på teamet i deres arbeidsprosesser, og i neste omgang en positiv effekt på teamets prestasjoner (Hjertø, 2013; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnysky, 2002; Neinger, Lehmann-Willenbrock, Kauffeld, & Henschel, 2010; Aubé & Rousseau, 2005).

2.4.2 Påvirkningsfaktorer og utvikling av commitment

Commitment til et team beskrives som en egenskap som formes over tid. Teammedlemmene har i utgangspunktet en viss tilstedeværelse av commitment før teamarbeidet igangsettes, og hvorvidt denne reduseres, vedlikeholdes eller øker, avhenger av bestemte forhold ved deres arbeid (Hjertø, 2013). Teamcommitment er med andre ord en dynamisk egenskap, og vil hovedsakelig påvirkes av teammedlemmenes erfaringer med og opplevelser i teamet (Neininger et al., 2010). I dette avsnittet vil vi diskutere hva som påvirker teammedlemmenes commitment, med en særlig vektlegging av påvirkningsfaktorene som er mest relevante for denne utredningens kontekst.

En av faktorene som virker inn på teamcommitment, er hvilke arbeidsoppgaver teammedlemmene har utover teamets oppgaver og hvordan teammedlemmene prioriterer alle sine arbeidsoppgaver. I tillegg regnes tilfredshet med andre teammedlemmer, samt medlemmenes gjensidige avhengighet ved oppgaveløsning, som positivt relatert til følelsen av commitment (Bishop & Scott, 2000). Videre vil bytteforholdet som etableres mellom teamet og det enkelte teammedlem bidra til utviklingen av commitment. Bytteforholdet skapes ved at medlemmene deltar i og gir en innsats for teamet, og at teamet gjengjelder medlemmenes ytelse ved eksempelvis støtte eller assistanse (Neininger et al., 2010).

Før teamarbeidet starter har medlemmene i teamet etablert forventninger til teamprosessen og hvilket utbytte dette vil gi dem. Slike forventninger kan som tidligere nevnt være en del av eksplisitt formulerte teamkontrakter. I hvilken grad arbeidet svarer til disse forventningene og hvorvidt teammedlemmenes forventninger er i overensstemmelse, vil virke inn på deres utvikling av commitment (Meyer & Allen, 1991). Dreier og Eggen (2014) finner i sin kvalitative studie at vektlegging av oppstartsfasen er essensielt for å etablere commitment. Med en grundig oppstartsfase dannes en lik forståelse for teamets mål, oppgaver, arbeidsprosesser og forventninger til medlemmene. Basert på sine funn anbefaler derfor Dreier og Eggen (2014) at team i fellesskap utformer handlingsplaner og samhandlingsplaner allerede i deres første møte, og gjerne eksplisitt ved en skriftlig teamkontrakt.

2.5 Sosialt samarbeidsklima

Dette delkapittelet presenterer teori om sosialt samarbeidsklima i team. Eksisterende forskningslitteratur vektlegger hovedsakelig sosialt samarbeidsklima innen organisasjoner, men teorien er begrenset når analyseenheten reduseres til team. Deler av litteraturen på organisasjonsnivå er imidlertid overførbart til teamnivå. Vi vil ta utgangspunkt i disse aspektene fra den etablerte teorien i de neste avsnittene, og vektlegge de områdene som er mest relevante for sammenhengene som studeres i denne utredningen. Innledningsvis presenterer vi hva et sosialt samarbeidsklima er og hvilken betydning det har for team. Endelig utdypes teori om hva som påvirker det sosiale samarbeidsklimaet i team.

2.5.1 Hva er sosialt samarbeidsklima?

Ifølge Chatman og Flynn (2001) omfatter det sosiale samarbeidsklimaet en del av teamets normer. Mer spesifikt kan det sosiale samarbeidsklimaet beskrives som de normene som relateres til samarbeid og interaksjon mellom medlemmene. Det sosiale samarbeidsklimaet reflekterer dermed hvordan teammedlemmene vektlegger personlige interesser, delte aktiviteter og mål, felles interesser og andre fellestrekk mellom medlemmene (Chatman & Flynn, 2001, s. 956).

Måten samarbeid foregår på i et team kan være forhåndsbestemt av egenskaper ved teamets oppgaver, men det typiske er at medlemmene selv bestemmer hvordan de skal samarbeide mot teamets mål (Hackman, 1987). Det sosiale samarbeidsklimaet i et team etableres i sistnevnte tilfeller på bakgrunn av teammedlemmenes engasjement for samarbeid i team (Chatman & Flynn, 2001). I den sammenheng fremheves skillet mellom teammedlemmenes gjensidige avhengighet med hensyn til utfallet av teamarbeidet, og med hensyn til oppgavegjennomføring (Wageman, 1995). Eksempelvis kan graden av gjensidig avhengighet mellom teammedlemmene variere ved utføring av teamoppgaver, selv om belønninger skulle fordeles til et team som helhet.

2.5.2 Betydningen av det sosiale samarbeidsklimaet

Det sosiale samarbeidsklimaet i team kan relateres til teamcommitment, da sistnevnte skaper initiativ til ekstrarolleatferd. Som tidligere nevnt vil ekstrarolleatferd støtte de sosiale forholdene i et team, og derved teamets prosesser og resultater (Bishop & Scott, 2000). En hensiktsmessig bruk av sosiale ferdigheter er nødvendig for å prestere, ettersom

mellommenneskelige egenskaper og samarbeidsevner utgjør kritiske suksessfaktorer for et team. Ferdigheter med hensyn til gruppekommunikasjon bidrar til å skape positive relasjoner mellom teammedlemmer, bedre prestasjoner og høyere produktivitet (Abarca et al., 2000).

Det sosiale samarbeidsklimaets positive innvirkning på teamets arbeid støttes blant annet av Chatman og Flynn (2001). De finner i sin studie at teammedlemmers oppfatning av det sosiale samarbeidsklimaet vil være positivt relatert til medlemmenes tilfredshet med teamprosesser og -resultater. Man antar at denne tilfredsheten vil være større i team som vektlegger samarbeidsnormer, da disse i større grad fokuserer på medlemmenes behov og mål, samt forsøker å vedlikeholde harmoniske relasjoner i teamet. Slik vil man lettere unngå konflikt med hensyn til medlemmenes bidrag til teamarbeidet. Teammedlemmer som tror de kan arbeide mer effektivt uavhengig av teamet, vil ha mindre sannsynlighet for å verdsette teammedlemskap og samarbeid i team.

Chatman og Flynn (2001) fremhever også at det sosiale samarbeidsklimaet er positivt relatert til teammedlemmenes individuelle bidrag til teamets måloppnåelse og effektivitet. Ettersom mål på teamnivå vektlegges i samarbeidsvillige team, er det større sannsynlighet for at medlemmene utvikler et felles syn på hvordan teamoppgavene skal gjennomføres. Motsatt vil mindre samarbeidsvillige team bli tvunget til å bruke mer tid på å bli enige om tilnæringsmåten til deres oppgaver (Bettenhausen & Murnighan, 1985). Mangel på gjensidig avhengighet mellom medlemmer kan altså skape mindre samarbeidsvillige og lite effektive team. Videre vil samarbeidsnormer direkte påvirke både individuelle medlemmers og teamets resultater. Med mindre grad av samarbeidsvilje, større fokus på individuelle prestasjoner og egeninteresse, samt mangel på commitment og tillit, vil medlemmer nøle med å dele ideer med hverandre (Chatman & Flynn, 2001). Informasjonsdeling oppfattes som risikabelt i team som er mindre samarbeidsvillige, da medlemmene opplever et større potensiale for at andre skal ta æren for og belønningen knyttet til ideene som deles. Teammedlemmer som vektlegger samarbeidsnormer vil i større grad bidra med sine ideer, ettersom deres belønninger baseres på oppnåelse av teammål. Samarbeid mellom medlemmene forbedrer teamets prestasjoner ved å sentrere deres innsats mot et felles mål, mens mindre samarbeidsvillige teammedlemmer gjerne opplever vanskeligheter med å integrere individuelle bidrag til et helhetlig sluttprodukt.

2.5.3 Utvikling av sosialt samarbeidsklima og påvirkningsfaktorer

Gitt betydningen det sosiale samarbeidsklimaet har for teamets prosesser og utfall, er det essensielt å skape en forståelse for fremveksten og stabiliteten i samarbeidsnormer over tid. Forskningslitteraturen vier imidlertid liten oppmerksomhet til de spesifikke faktorene som bidrar til fremveksten av normer for samarbeid. I stedet vektlegges teori om etableringen av normer generelt, hvilket vi har presentert i teorikapittelet om oppstartsfasen og handlingsfasen. Videre finnes det mye kunnskap om konsekvensene av ulike orienteringer innen samarbeid, samt hva som kan påvirke det sosiale samarbeidsklimaet i team.

Det sosiale samarbeidsklimaet og effektiviteten ved et teams arbeid utfordres av individers tendens til å fokusere på egeninteresser fremfor teaminteresser (Thompson, 2015). Vektlegging av uavhengighet fremfor samarbeid fører til at medlemmer skaper et skille mellom seg selv og andre, og dermed fokuserer på sine egne og andres unike interesser, evner og egenskaper. Følgelig vil teammedlemmers deling av erfaringer, samt deres vilje til å nedtone individuelle interesser til fordel for teaminteresser og -mål, påvirke det sosiale samarbeidsklimaet. I hvilken grad teammedlemmene oppfatter andre medlemmer som samarbeidsvillige vil også være av betydning for interaksjonen dem imellom (Chatman & Flynn, 2001). Slik fremstår det sosiale samarbeidsklimaet i team som en kompleks sammensetning, som avhenger av samtlige teammedlemmers holdninger til teamarbeidet.

2.6 Oppsummering

Næringslivet viser tendenser mot økt bruk av team, i takt med større krav til spesialisering og større grad av kompleksitet i arbeidsoppgaver. Slik forsøker organisasjoner å holde seg konkurransedyktige under krevende omstendigheter (Cohen & Bailey, 1997). For å skape suksessfulle team har man blant annet studert hvordan teamkontrakter påvirker teamprosesser og -prestasjoner (se for eksempel Mathieu & Rapp, 2009), og hvordan forstyrrelser påvirker teamarbeid. Tidligere studier har undersøkt effekten av forstyrrelser på teamprosesser, men har ikke undersøkt de spesifikke effektene av lederbytte-forstyrrelser på prosessvariablene *commitment* og sosialt samarbeidsklima. Vi vet at både *commitment* og det sosiale samarbeidsklimaet i team har betydning for hvordan team arbeider og presterer (Dreier & Eggen, 2014; Chatman & Flynn, 2001), og at teamkontrakter bidrar til etableringen av disse (Mathieu & Rapp, 2009; Katzenbach & Smith, 1993b). Vi forventer således at det vil være verdifullt å øke innsikten i hvordan disse variablene påvirkes av

forstyrrelser. Slik innsikt vil kunne bidra til at organisasjoner har bedre forutsetninger for å sette sammen team som er effektive, samt forbedre allerede etablerte team.

3. Hypoteseutvikling

Teorigjennomgangen i det forrige kapittelet viser at litteraturen om forstyrrelser i team er begrenset, hva gjelder relasjonene mellom et lederbytte og teams commitment og sosiale samarbeidsklima. Videre omtaler litteraturen i liten grad hvilken påvirkning teamkontrakter har på utvikling i commitment og i det sosiale samarbeidsklimaet etter et lederbytte. Den eksisterende teorien utgjør imidlertid et grunnlag for hvilke sammenhenger vi kan forvente å finne når vi studerer de nevnte relasjonene. På bakgrunn av teorien i kapittel 2 har vi derfor utledet hypoteser om sammenhengene mellom et lederbytte og utvikling i commitment og i opplevd sosialt samarbeidsklima. I tillegg har vi utledet hypoteser om hvilken betydning teamkontrakter fra oppstarten har for utviklingen i de nevnte teamprosessvariablene, i etterkant av et lederbytte. Oss bekjent, har det ikke blitt gjennomført studier av tilsvarende sammenhenger tidligere.

Som nevnt i delkapittelet om forskningsmodellen vår vil vi skille mellom teammedlemmer og teamledere, og studere relasjonene i disse to gruppene separat. For hver relasjon vi studerer inkluderes dermed én hypotese for teammedlemmer og én for teamledere. I dette kapittelet presenteres først de to hypotesene for sammenhengen mellom lederbytte og utvikling i commitment, og dernest de to hypotesene for sammenhengen mellom lederbytte og utvikling i opplevd sosialt samarbeidsklima. Avslutningsvis presenteres fire nye hypoteser, som beskriver våre antagelser om betydningen av teamkontrakter fra oppstarten for utvikling i commitment og i opplevd sosialt samarbeidsklima, i etterkant av et lederbytte. Sistnevnte hypoteser skiller også mellom teammedlemmer og teamledere.

3.1 Lederbytte og commitment

Fra den etablerte forskningslitteraturen vet vi at forstyrrelser kan skape brudd i teamets normale atferd (Morgeson & DeRue, 2006), ved at det oppstår nye omstendigheter som teamet ikke har forhåndsdefinerte responser til (Marks et al., 2000). Videre fremhever eksisterende teori at en forstyrrelse i form av endret teammedlemskap kan ha en vesentlig innvirkning på teamet, ettersom medlemmene gjerne oppfatter teamet og teamarbeidet annerledes enn tidligere (Gersick & Hackman, 1990). Idet en teamleder byttes ut med en ny leder er det med andre ord sannsynlig at teammedlemmene vil oppleve usikkerhet. Denne usikkerheten kan relateres til flere aspekter ved teamarbeidet. For det første må det kunne

antas at et lederbytte vil føre til økt usikkerhet med hensyn til hvorvidt teammedlemmene kan identifisere seg med det nye teamet, og spesielt hvis gjenværende medlemmer ikke har kjennskap til ny teamleder. En redusert følelse av identifisering med teamet kan i neste omgang påvirke i hvilken grad teammedlemmene vil involvere seg i teamarbeidet, og det kan bli vanskelig å opprettholde samme nivå av engasjement. For det andre vil vi forvente at et lederbytte skaper usikkerhet hva gjelder forventninger til teamarbeidet. Teammedlemmene kan ikke være sikre på at ny teamleder deler deres forståelse for teamets oppgaver og prosesser, samt deres forventninger til samarbeidet. Dette kan potensielt svekke medlemmenes tro på teamets mål og verdier.

Samtlige av de nevnte usikkerhetsmomentene er relatert til faktorer som påvirker teammedlemmenes commitment, og i denne konteksten forventer vi at disse vil påvirke commitment negativt. Det er mulig at styrken på den negative effekten vil avhenge av hvorvidt teammedlemmene er tilfredse med sin opprinnelige teamleder. Vi regner imidlertid med at en eventuell misnøye med opprinnelig teamleder ikke vil veie fullstendig opp for den usikkerheten som oppstår når teamet får inn en ny leder og teamstrukturen endres. På bakgrunn av det ovennevnte har vi utledet følgende hypotese:

H1: Et lederbytte har en negativ effekt på utviklingen i commitment hos teammedlemmer.

Når det gjelder teamledere som bytter til helt nye team, regner vi med at disse vil oppleve en lignende usikkerhet som teammedlemmene. Det er ingen selvfølge at det nye teamet har tilsvarende forventninger til teamarbeidet eller den samme forståelsen for teamets mål, oppgaver og prosesser, som lederens opprinnelige team. Videre er det ikke gitt at teamledere vil kunne identifisere seg i like stor grad med sine nye teammedlemmer, hvilket kan svekke driven til innsats. Dermed ønsker vi å teste følgende hypotese for teamlederne i utvalget vårt:

H2: Et lederbytte har en negativ effekt på utviklingen i commitment hos teamledere.

3.2 Lederbytte og sosialt samarbeidsklima

Eksisterende teori viser at forstyrrelser skaper brudd i normer og rutiner i et team (Gersick & Hackman, 1990). I etterkant av et lederbytte forventer vi derfor at det oppstår brudd i normene for samarbeid. Teammedlemmer og teamleder har ikke avklart hvordan teamet skal samarbeide i prosessen for å nå sine mål, og det er ikke nødvendigvis entydige oppfatninger eller forventninger knyttet til dette. Uten å ha samarbeidet med ny teamleder vil ikke teammedlemmene kunne være trygge på at teamleder vil dele av sine erfaringer, eller at han eller hun vektlegger egeninteresser kontra teaminteresser og -mål på samme måte som de selv gjør. Vi antar at teamledere vil oppleve tilsvarende usikkerhet overfor sine nye teammedlemmer.

Det er altså ingen selvfølge at graden av gjensidig avhengighet med hensyn til oppgavegjennomføring oppfattes likt blant teammedlemmer og nye teamledere etter et lederbytte. Samlet sett mener vi de ovennevnte momentene vil gjøre det sosiale samarbeidsklimaet i et team ustabil i perioden etter et lederbytte. Vi forventer derfor en negativ påvirkning av et lederbytte både på teammedlemmers og teamlederes opplevelse av det sosiale samarbeidsklimaet, og vil teste følgende hypoteser:

H3: Et lederbytte har en negativ effekt på utviklingen i teammedlemmers opplevelse av det sosiale samarbeidsklimaet.

H4: Et lederbytte har en negativ effekt på utviklingen i teamlederes opplevelse av det sosiale samarbeidsklimaet.

3.3 Teamkontraktens effekter

Våre hypoteser om teamkontraktens effekter er utledet ved antakelser og argumentasjon på bakgrunn av eksisterende teori, som vi har gjennomgått i kapittel 2. Som beskrevet i teorikapittelet, kan teamkontrakter bidra til konstruktive og effektive oppstarter på teamarbeid (Katzenbach & Smith, 1993b), og kan være avgjørende for tilfredshet og effektivitet (Mofoss et al., 2012). Videre utdyper forskningslitteraturen at team som utarbeider gode teamkontrakter i gjennomsnitt vil prestere bedre (Mathieu & Rapp, 2009). På bakgrunn av teamkontraktens effekter, både på teams prestasjoner og prosesser, forventer

vi at teamkontrakter utarbeidet ved teams oppstart vil ha en innvirkning på håndtering av lederbytte-forstyrrelser.

3.3.1 Lederbytte og commitment

Basert på den etablerte litteraturen vet vi at teamkontrakter representerer teammedlemmenes felles enighet om deres interaksjon under teamarbeidet (Mathieu & Rapp, 2009), og at disse normalt inneholder formulerte mål, samt beskrivelser av personlige egenskaper, roller og ansvar, normer, beslutningsregler og konflikthåndtering. I enkelte tilfeller kan også teamkontrakter inneholde generelle retningslinjer for håndtering av uforutsette hendelser, slik teamene i SOL020 "Psykologi og ledelse" ble bedt om å inkludere i sine kontrakter (se vedlegg 1). Med andre ord utgjør en teamkontrakt i stor grad forventningsavklaringer.

På bakgrunn av teamkontraktens bidrag til forventningsavklaringer forventer vi en mindre endring i commitment etter et lederbytte, hos teammedlemmer som har utarbeidet teamkontrakter i sine opprinnelige team. Gjennom en teamkontrakt har teammedlemmer blitt samstemte i sine forventninger, og i sin forståelse av teamarbeidet og deres mål. Vi regner derfor med at de vil ha lettere for å føle en felles tilknytning til teamet, og at de vil føle mindre usikkerhet ved et lederbytte. Med eksplisitte retningslinjer for håndtering av uforutsette hendelser, forventer vi videre at teammedlemmer med teamkontrakt vil oppleve lederbyttet som en mindre kritisk forstyrrelse enn teammedlemmer som ikke har utformet en slik kontrakt. I tillegg har teammedlemmer med teamkontrakt mulighet for å hen vise til en eksplisitt felles enighet om teamarbeidet når de møter sin nye teamleder. Med utgangspunkt i denne kontrakten kan det også tenkes at teammedlemmer vil ha lettere for å overtale ny teamleder til å følge deres eksempel. Argumentasjonen ovenfor resulterer i følgende hypotese for teammedlemmer som opplever lederbytte:

H5: En teamkontrakt fra opprinnelig team har en positiv effekt på utvikling i commitment hos teammedlemmer etter et lederbytte.

Skifter vi fokus til teamledere forventer vi en motsatt effekt på relasjonen mellom lederbytte og utvikling i commitment. Vi antar at teamledere som har utarbeidet teamkontrakter i sine opprinnelige i team vil føle seg mer knyttet til disse teamene enn sine nye team. Med eksplisitt formulerte forventningsavklaringer og en antatt identifisering med sitt første team, tror vi derfor at teamledere vil oppleve utfordringer med å knytte seg til et nytt team. Vi

forventer at teamledere som tidligere har hatt en teamkontrakt vil ha vanskelig for å bryte med denne kontrakten og forholde seg til nye forventninger og holdninger til teamarbeidet. Dermed antar vi at teamlederens involvering og engasjement i et nytt team vil begrenses av teamkontrakter i tidligere team:

H6: En teamkontrakt fra opprinnelig team har en negativ effekt på utvikling i commitment hos teamledere etter et lederbytte.

3.3.2 Lederbytte og sosialt samarbeidsklima

Innholdet i teamkontrakter bidrar åpenbart til en avklaring av normer for samarbeid, samt en felles orientering vedrørende interaksjonen i teamet. Igjen tror vi en teamkontrakt vil gjøre teammedlemmer tryggere under et lederbytte. Vi forventer at rammene for samarbeid i teamet fremstår som mer tydelige, og at teammedlemmene vil ha lettere for å inkludere ny teamleder ved at de kan henvise til sin opprinnelige kontrakt. Videre er det sannsynlig at teammedlemmer med en teamkontrakt har en felles oppfatning av hvordan egeninteresser og teaminteresser og -mål skal vektlegges i forhold til hverandre. Motsatt forventer vi at teammedlemmer som ikke har utformet en teamkontrakt i oppstarten vil oppleve mindre stabilitet. Denne typen teammedlemmer vil sannsynligvis være mer usikre på graden av samarbeidsvilje i teamet, samt hvilke normer for samarbeid som er gjeldende etter lederbyttet. Vi antar derfor at en teamkontrakt vil kunne redusere negative effekter av et lederbytte på teammedlemmenes opplevelse av det sosiale samarbeidsklimaet i teamet. Følgende hypotese vil dermed testes:

H7: En teamkontrakt fra opprinnelig team har en positiv effekt på utvikling i teammedlemmers opplevelse av det sosiale samarbeidsklimaet etter et lederbytte.

I likhet med våre antakelser om commitment hos teamledere, forventer vi også at teamlederens opplevelse av det sosiale samarbeidsklimaet etter et lederbytte vil påvirkes negativt, dersom teamlederne har utformet en teamkontrakt med sitt opprinnelige team. Igjen argumenterer vi for at teamkontrakten vil gjøre teamledere mer bundet til sitt første team. Vi tror at de sosiale samarbeidsnormene fra det opprinnelige teamet og teamkontrakten vil være såpass godt forankret hos teamledere, at de vil ha vanskelig for å løsrive seg fra disse. Dermed anser vi det som sannsynlig at teamledere fra team med teamkontrakt vil være mindre åpne for de samarbeidsnormene som finnes i det nye teamet,

og oppleve større utfordringer med å tilpasse seg disse. Det ovennevnte leder oss til følgende hypotese:

H8: En teamkontrakt fra opprinnelig team har en negativ effekt på utvikling i teamlederens opplevelse av det sosiale samarbeidsklimaet etter et lederbytte.

3.4 Oversikt over hypoteser

På bakgrunn av teorien presentert i kapittel 2 har vi utviklet hypoteser om effekter av lederbyttet på teamprosessvariablene som studeres. I tillegg har vi utviklet hypoteser om hvordan en teamkontrakt fra oppstarten påvirker utviklingen i teamprosessvariablene etter et lederbytte. Tabell 3-1 gir en oversikt over samtlige hypoteser.

Tabell 3-1: Oversikt over hypoteser

<i>H1</i>	Et lederbytte har en negativ effekt på utviklingen i commitment hos teammedlemmer.
<i>H2</i>	Et lederbytte har en negativ effekt på utviklingen i commitment hos teamledere.
<i>H3</i>	Et lederbytte har en negativ effekt på utviklingen i teammedlemmers opplevelse av det sosiale samarbeidsklimaet.
<i>H4</i>	Et lederbytte har en negativ effekt på utviklingen i teamlederens opplevelse av det sosiale samarbeidsklimaet.
<i>H5</i>	En teamkontrakt fra opprinnelig team har en positiv effekt på utvikling i commitment hos teammedlemmer etter et lederbytte
<i>H6</i>	En teamkontrakt fra opprinnelig team har en negativ effekt på utvikling i commitment hos teamledere etter et lederbytte.
<i>H7</i>	En teamkontrakt fra opprinnelig team har en positiv effekt på utvikling i teammedlemmers opplevelse av det sosiale samarbeidsklimaet etter et lederbytte.
<i>H8</i>	En teamkontrakt fra opprinnelig team har en negativ effekt på utvikling i teamlederens opplevelse av det sosiale samarbeidsklimaet etter et lederbytte.

4. Metode

Hensikten med dette kapitlet er å beskrive studiens metode, samt begrunne våre metodiske valg. Innledningsvis presenterer vi utredningens forskningstilnærming, -design og -metode. Videre utdypes studiens kontekst, utvalg og prosedyre, før vi presenterer fremgangsmåter for datainnsamling og -analyse. Avslutningsvis vil vi evaluere studiens forskningskvalitet med hensyn til reliabilitet og validitet, samt diskutere etiske aspekter.

4.1 Forskningstilnærming, -design og -metode

4.1.1 Forskningstilnærming

Saunders, Lewis og Thornhill (2012) skiller mellom induktiv og deduktiv forskningstilnærming, og studiens formål og problemstilling vil legge føringer for hvilken tilnærming som velges. Førstnevnte forskningstilnærming har som mål å utvikle ny teori gjennom empiri. Motsatt innebærer en deduktiv forskningstilnærming å teste en bestemt teori ved bruk av empiriske metoder. Mer spesifikt vil man ved denne metoden altså hente inn og analysere data, og undersøke om antatte sammenhenger er gjeldende. På denne måten søker man å forklare bestemte sammenhenger og eventuelt generalisere teori.

Denne utredningen diskuterer relasjonene mellom et lederbytte og utvikling i commitment og i opplevd sosialt samarbeidsklima. I tillegg undersøkes det hvilken betydning utforming av teamkontrakter ved teams oppstart har for utviklingen i nevnte prosessvariabler, etter et lederbytte. For å få innsikt i hvilke antakelser som legges til grunn for disse sammenhengene, har vi undersøkt eksisterende teori og forskning innen det relevante fagfeltet. Videre har vi utviklet hypoteser på bakgrunn av de antakelser vi har funnet i litteraturen, og vi vil vurdere holdbarheten til etablert teori ved å teste hypotesene våre. Vi benytter således en deduktiv forskningstilnærming.

4.1.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign beskrives av Saunders et al. (2012) som en overordnet og generell plan for hvordan en problemstilling skal besvares. En slik plan omfatter både prinsipper for måling og sammenlikning, samt sentrale metoder for datainnsamling. Saunders et al. (2012) nevner flere typer forskningsdesign, og blant disse er det eksperimentelle designet mest passende for vår studie og hypotesetesting. Et eksperiment innebærer å undersøke en sammenheng

mellom variabler ved å manipulere et utvalg. Mer spesifikt vil visse betingelser og egenskaper være standardiserte og kontrollert for i dette utvalget, og man innfører en manipulasjon som fordeles tilfeldig blant en andel av deltakerne i utvalget (Svartdal, 2015). Slik vil man kunne studere hvilke effekter manipulasjonen har ved å sammenlikne deltakergruppene med og uten den innførte manipulasjonen.

I denne studien er det gjennomført et eksperiment på et utvalg bestående av team med studenter fra kurset SOL020 “Psykologi og Ledelse” ved NHH. Omtrent halvparten av teamene ble manipulert i oppstarten av kurset, ved at disse måtte formulere en teamkontrakt. På et senere tidspunkt ble en ny manipulasjon innført, ved at cirka halvparten av teamene med og halvparten av teamene uten teamkontrakt opplevde en forstyrrelse i form av et lederbytte. Slik deles hele utvalget i fire eksperimentelle kategorier. Denne utredningen undersøker først forskjeller mellom team med og uten lederbytte. Her vektlegges særlig ulikheter i prosessvariablene commitment og sosialt samarbeidsklima. Videre skiftes fokuset til kun de teamene som har opplevd et lederbytte, og vi studerer ulikheter mellom team med og uten teamkontrakt med hensyn til de nevnte prosessvariablene. Studien tar utgangspunkt i data knyttet til tre identiske spørreskjemaer om teamets arbeid, som ble tildelt studentene på tre ulike tidspunkter i løpet av kurset. Slik utgjør denne oppgaven en longitudinell studie, som følger utviklingen i utvalget over tid. Kontekst, utvalg og datainnsamling blir nærmere beskrevet senere i dette kapittelet.

4.1.3 Forskningsmetode

Forskningsmetode henviser til måten man velger å tilnærme seg data på (Saunders et al., 2012). I den sammenheng skiller man i hovedsak mellom kvalitativ og kvantitativ metode for innsamling og analyse av data, og valg av metode må tilpasses det studien er ment å undersøke (Saunders et al., 2012). Ved kvalitativ metode tar man utgangspunkt i ikke-numeriske data, slik som ord, bilder og video. Motsatt vil man ved en kvantitativ metode benytte numeriske data. Den kvantitative metoden er hensiktsmessig når man forsøker å beskrive, forklare eller predikere sammenhenger ved en deduktiv tilnærming. Således er dette det mest passende for denne utredningen, og vi har derfor valgt en kvantitativ metode.

4.2 Kontekst og utvalg

4.2.1 Studiens kontekst

Vår studie baserer seg på data som ble innsamlet i forbindelse med et større forskningsprosjekt i regi av Teamforskningsgruppen ved Institutt for Strategi og Ledelse ved NHH. Vårsemesteret 2015 fulgte forskningsgruppen studenter som deltok i kurset SOL020 “Psykologi og Ledelse”. Kurset er en obligatorisk del av bachelorutdanningen ved NHH. I løpet av kurset gjennomførte studentene ulike øvelser og casearbeid i tilfeldig inndelte team, i tillegg til å individuelt besvare en rekke spørreskjemaer om blant annet individuelle egenskaper, opplevelser av teamprosesser og -prestasjoner, samt emosjonelle aspekter. Hvilke individuelle spørreskjemaer som har dannet utgangspunktet for denne studien blir nærmere beskrevet i delkapittel 4.4.

4.2.2 Utvalg

Deltakelse i det ovennevnte forskningsprosjektet var frivillig for studentene som tok “Psykologi og Ledelse”-kurset. Totalt var det 332 studenter som fulgte dette kurset. Av disse var det én student som valgte å ikke delta i studien, og én student som falt fra kurset i løpet av semesteret. Vi har derfor ekskludert disse studentene, og benyttet de resterende 330 studentene som utvalg i denne utredningen. I avsnitt 4.5.5 vil vi utdype hvilke team som har blitt ekskludert fra analysene av teammedlemmene uten lederrolle, samt hvilke teamledere som har blitt ekskludert fra analysene av teamlederne i utvalget.

Tabell 4-1 viser alders- og kjønnsfordelingen i utvalget. Av tabellen fremgår det at gjennomsnittsalderen til deltakerne er i underkant av 22 år. Videre består omtrent 40 % av utvalget av kvinner, og 60 % av utvalget av menn.

Tabell 4-1: Alders- og kjønnsfordeling i utvalget

	N	Prosent	Gjennomsnittsalder
Kvinner	125	40.7	21.5
Menn	182	59.3	21.9
Sum	307		21.8
Manglende verdier	23		
Total	330		

4.3 Prosedyre

De neste avsnittene beskriver kursforløpet i SOL 020 “Psykologi og ledelse”, med særlig fokus på de hendelsene som er relevante for denne utredningen. Vi forklarer inndelingen av utvalget i team, utformingen av unike ID-numre, samt gjennomføringen av studiens eksperiment. Dernest presenterer vi de to manipulasjonene som ble påført utvalget, og forklarer hvordan dette resulterte i en kategorisering av teamene i fire eksperimentelle kategorier. Videre utdypes bakgrunnen for bruken av ulike utvalg ved undersøkelse av forskningsspørsmål 1 og 2. Avslutningsvis gjengis en tidslinje med oversikt over hendelser i kursforløpet som er sentrale for vår utredning.

4.3.1 Kursteam

Den offisielle kursplanen for våren 2015 finnes i vedlegg 2. I starten av semesteret ble kursdeltagerne delt inn i 11 storgrupper på mellom 28 og 32 studenter, og studentene skulle deretter gjennomføre syv samlinger i sine storgrupper i tillegg til kursets 12 plenumsforelesninger. Storgruppesamlingene ble ledet av to studentassistenter, og i den første av de syv samlingene ble studentene inndelt i team. Oppmøte var obligatorisk i denne samlingen, slik at flest mulig skulle plasseres i et team fra starten. Studenter som ikke kunne møte opp ble plassert i de etablerte teamene i etterkant av samlingen. Inndelingen foregikk tilfeldig, ved at studentassistentene gav samtlige i hver storgruppe et tall fra 1 til 7 eller 1 til 8. Studenter som fikk like tall innad i en storgruppe ble plassert i samme team. Teamene inneholdt i hovedsak fire teammedlemmer, men i storgrupper med ujevne antall studenter ble antall teammedlemmer justert til tre eller fem for at antall team skulle gå opp. Totalt ble det satt sammen 81 team hvorav 3, 69 og 9 team bestod av henholdsvis 3, 4 og 5 medlemmer. Etter teaminndelingen ble hvert team bedt om å velge ett medlem som teamleder for hele semesteret.

4.3.2 ID-nummer

Hvert studentteam ble tildelt et unikt teamnummer, og oppbygningen av dette nummeret ble basert på hvilken storgruppe teamet tilhørte. Storgruppenummeret utgjorde første og eventuelt andre siffer i dette teamnummeret, og tallet medlemmene ble tildelt av studentassistentene i første storgruppesamling utgjorde det siste sifferet. Videre fikk alle studenter også et unikt ID-nummer. ID-nummeret bygget på det unike teamnummeret, og ble konstruert ved å legge til et individnummer som siste siffer. Individnummeret var i

intervallet 1 til og med 5 avhengig av antall medlemmer i teamet, og leder i teamet fikk individnummer 1. Det unike ID-nummeret fulgte altså denne strukturen: Storgruppenr.Teamnr.Individnr. Eksempelvis vil en student som var teamleder i team 5 i storgruppe 11 ha ID-nummeret 11.5.1. Alle studenter ble bedt om å oppgi sine ID-numre fremfor navn i spørreskjemaene som ble distribuert, og utvalget ble således anonymisert.

4.3.3 Manipulasjon og eksperimentelle kategorier

Teamkontrakt

I dette forskningsprosjektet ble utvalget utsatt for to ulike manipulasjoner. Den første manipulasjonen ble innført i uke 4, ved at den første storgruppesamlingen ble ledet ulikt for storgruppene. Etter inndelingen i team var alle studenter gjennom en kort “bli kjent”-øvelse, men kun 44 team (seks storgrupper) ble bedt om å utarbeide en teamkontrakt i den første samlingen. Denne skulle utformes før teamene startet teamarbeidet, og kontrakten skulle signeres av samtlige teammedlemmer. Som et utgangspunkt fikk teamene utdelt en disposisjon med eksempler på hvilke momenter som ville være sentrale å inkludere i teamkontrakten. Disposisjonen ble utarbeidet av Teamforskningsgruppen ved Institutt for Strategi og Ledelse ved NHH, og finnes i vedlegg 1. Videre ble det understreket for studentene at teamkontrakten skulle utnyttes gjennom hele semesteret, og at teamene gjerne kunne gjøre endringer eller oppdateringer dersom det ble behov for dette.

De resterende 37 teamene (fem storgrupper) utarbeidet ingen teamkontrakt, men gjennomførte i stedet en mindre teamøvelse i løpet av den første samlingen. Øvelsen stilte krav om informasjonsdeling og kommunikasjon, og målet med denne var at studentene skulle forstå verdien av teamarbeid. For nærmere beskrivelser av øvelsen og løsninger, se vedlegg 3.

Forstyrrelse: lederbytte

Den andre manipulasjonen som ble innført var en forstyrrelse i form av et lederbytte. Forstyrrelsen ble påført 45 av kursteamene (seks storgrupper), mens de gjenværende 36 teamene (fem storgrupper) beholdt samtlige opprinnelige medlemmer. Både andelen på 45 team og andelen på 36 team bestod av team med og uten teamkontrakt, bestemt ved den første manipulasjonen. Tabell 4-2 viser en oversikt over hvilke storgrupper som skrev teamkontrakt og/eller opplevde et lederbytte. I kolonnen “Teamkontrakt” indikerer en bindestrek at den aktuelle storgruppen ikke utformet en teamkontrakt, mens en bindestrek i

kolonnen “Lederbytte” indikerer at den aktuelle storgruppen ikke opplevde et lederbytte. Motsatt indikerer “TK” og “LB” at den aktuelle storgruppen henholdsvis har utformet en teamkontrakt og opplevd et lederbytte.

Tabell 4-2: Oversikt over manipulasjoner på storgruppenivå

Storgruppenummer	Teamkontrakt	Lederbytte	Antall team
1	-	-	7
2	TK	LB	8
3	-	-	8
4	TK	-	8
5	-	LB	8
6	TK	LB	8
7	-	LB	7
8	TK	LB	7
9	-	LB	7
10	TK	-	6
11	TK	-	7

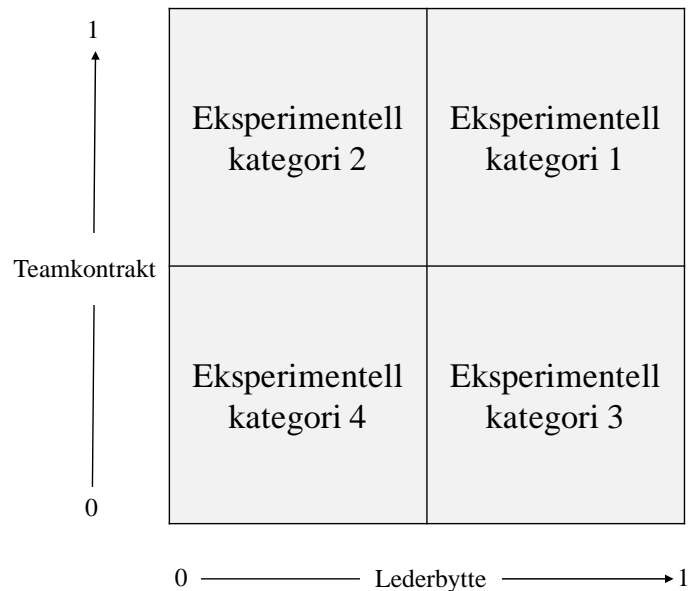
For de 45 teamene som opplevde et lederbytte, foregikk dette i etterkant av teamenes presentasjoner av Case 1 i uke 11. Lederbyttet ble innført i denne samlingen ettersom man ønsket at forstyrrelsen skulle skje på et tidspunkt der alle team hadde kommet like langt i kurset. Slik ville samtlige team kunne møte en forstyrrelse under like forutsetninger, hvilket var essensielt for målingen av potensielle effekter av manipulasjonen. Etter å ha presentert teamene for sine nye ledere ble det satt av tid til å bli kjent og diskutere strategi fremover. Videre måtte alle teamledere som byttet team legge til et fjerde siffer i sine ID-numre, for slik å unngå at innsamlet data skulle bli forvekslet mellom ulike teamledere. Dette siste sifferet var teamledernes nye teamnummer. Hadde eksempelvis en teamleder ID-nummeret 2.2.1 i sitt første team og byttet til team 7, ville det nye ID-nummeret bli 2.2.1.7.

Eksperimentelle kategorier

Med de ovennevnte manipulasjonene etableres fire eksperimentelle kategorier. En oversikt over disse vises i figur 4-1. Designet gjør det mulig å undersøke om et lederbytte har en effekt på teamenes utvikling i commitment og i opplevd sosialt samarbeidsklima, ved å sammenligne team i kategoriene med lederbytte (1 og 3) i forhold til team i kategoriene uten

lederbytte (2 og 4). Videre vil det også være mulig å undersøke om utforming av teamkontrakt i opprinnelige team gir signifikante effekter på deltakernes utvikling i commitment og i opplevd sosialt samarbeidsklima, i etterkant av et lederbytte. Mer spesifikt vil man i dette tilfellet sammenligne eksperimentell kategori 1 og 3.

Figur 4-1: Eksperimentelle kategorier



Ulike utvalg for ulike forskningsspørsmål

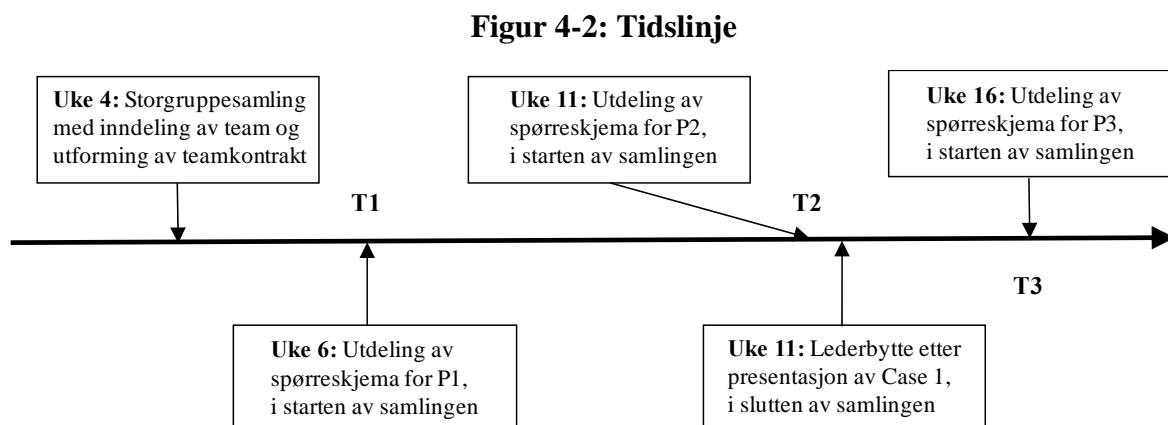
I analysene tilknyttet *H1*, *H2*, *H3* og *H4* vil utvalget inkludere alle de eksperimentelle kategoriene. Her vil vi undersøke forskningsspørsmål 1 og derved effektene av et lederbytte, ved å sammenligne eksperimentell kategori 1 og 3 med eksperimentell kategori 2 og 4. I analysene av *H5*, *H6*, *H7* og *H8* vil vi imidlertid begrense utvalget til eksperimentell kategori 1 og 3. Her vil vi undersøke forskningsspørsmål 2 ved å sammenligne disse kategoriene med hensyn til utviklingen i de relevante teamprosessvariablene. Slik synliggjøres betydningen av teamkontrakter fra oppstarten for utviklingen i nevnte prosessvariabler i etterkant av et lederbytte.

Bakgrunnen for begrensningen av utvalget til undersøkelse av forskningsspørsmål 2, har sammenheng med vårt fokus på teamkontraktens betydning for team som har gjennomgått et lederbytte. Ettersom lederbyttet kun har blitt gjennomført i teamene i eksperimentell

kategori 1 og 3, blir det naturlig å ekskludere eksperimentell kategori 2 og 4 fra dette utvalget. Uten å ha gjennomgått et lederbytte vil ikke teamene i sistnevnte kategorier være relevante for vårt andre forskningsspørsmål. Det er i tillegg liten grunn til å tro at det er en vesentlig forskjell mellom eksperimentell kategori 2 og 4 etter lederbyttet, ettersom ingen nye hendelser av betydning har inntruffet for disse kategoriene siden teamenes oppstart. Videre vil størrelsen på utvalget gi implikasjoner for analysenes omfang. Studien tar for seg to avhengige variabler som studeres separat for teammedlemmer og teamledere. Dette resulterer i fire hypoteser for hvert forskningsspørsmål som undersøkes. Et større utvalg ville gitt grunnlag for et høyere antall hypoteser, og følgelig svært omfattende analyser i forhold til utredningens omfang. Samlet sett argumenteres det altså for at ekskludering av eksperimentell kategori 2 og 4 er fornuftig ved undersøkelse av forskningsspørsmål 2.

4.3.4 Tidslinje

Figur 4-2 gir et bilde av tidsforløpet for de ulike påvirkningene og tidspunktene der data ble innsamlet ved spørreskjemaer. Lederbyttet skjedde like etter spørreskjemaet i T2 ble utdelt, og med hensyn til studiens fokus er det dermed mest relevant å analysere utviklingen fra T2 til T3.



4.4 Datainnsamling

I denne delen vil datainnsamlingen beskrives. Vi vil fokusere på delene av datasettet som anvendes spesifikt i denne studien: tre identiske spørreskjemaer utdelt på tre ulike tidspunkter i kurset for å måle utviklingen i teamarbeidet.

Spørreskjemaene ble utdelt i uke 6, uke 11 og uke 16, og disse tre tidspunktene vil i studien vår refereres til som henholdsvis T1, T2 og T3. Den overordnede hensikten med spørreskjemaene var å måle medlemmenes opplevelse av teamet, og de inneholdt 32 item i tillegg til et svarfelt for respondentens ID-nummer. Hvert av itemene ble målt etter en fempunkts Likert-skala på ordinalnivå, hvor 1 representerte helt uenig/lite og 5 representerte helt enig/mye. Fullstendig spørreskjema finnes i vedlegg 4. Spørreskjemaet måler syv ulike faktorer: “teamlæring”, “cohesion”, “tillit”, “commitment”, “psykologisk trygghet”, “sosialt samarbeidsklima” og “forventningsavklaring”. Som forklart i teorikapittelet er det “commitment” og “sosialt samarbeidsklima” som vil være aktuelle å analysere i vår utredning, ettersom disse er mest relevante for relasjonene vi studerer.

“Commitment” består av item 14-16. Denne faktoren målte medlemmenes affektive commitment, ved deres emosjonelle tilknytning til teamet (Meyer & Allen, 1991). Skalaen er hentet fra Allen og Meyer (1990). Eksempel på et item som faller under commitment er: “14: Jeg er følelsesmessig knyttet til dette teamet”.

“Sosialt samarbeidsklima” består av item 24-29. Faktoren målte teamets sosiale normer for samarbeid (Chatman & Flynn, 2001). Skalaen for sosialt samarbeidsklima er basert på Chatman og Flynn (2001). Et eksempel på et item fra denne kategorien er: “26: Det er stor grad av samarbeid mellom medlemmene i dette teamet”.

4.5 Dataanalyse

Analysene i denne utredningen har blitt gjennomført i statistikkprogrammet IBM SPSS Statistics 23. I tillegg har deler av bakgrunnsanalysene blitt utført i dataprogrammet Microsoft Excel. Dette delkapittelet beskriver reverseringen av et spørsmål i spørreskjemaet vi har tatt utgangspunkt i, samt våre reliabilitetsanalyser for intern konsistens i spørsmålene for commitment og sosialt samarbeidsklima. Videre vil vi forklare hvordan vi har aggregert individuelle besvarelser på spørreskjemaene til teamscores, og de tilhørende testene for

intragruppe-enighet. Avslutningsvis vil vi beskrive de deskriptive analysene, samt variansanalysene ved ANOVA.

4.5.1 Reversering av spørsmål og totale individscores

I spørreskjemaet vi har tatt utgangspunkt i finner vi et spørsmål innenfor kategorien “sosialt samarbeidsklime” som anvender skalaen motsatt av det som er normalt for andre item i samme spørsmålskategori. En omvendt anvendelse av skalaen benyttes gjerne i spørreskjema for å unngå tilfeldige svar og uoppmerksomhet blant respondentene. For å kunne gi hver individuelle respondent en total score på kategorien “sosialt samarbeidsklime”, har vi valgt å reversere skalaen på item 25. Dette fordi skalaen her er anvendt på motsatt måte sammenlignet med resterende item i samme kategori (se vedlegg 4). Ved å reversere skalaen vil item 25 dermed samsvare med retningen på scorene i de øvrige itemene.

Videre har vi for spørsmålskategoriene “commitment” og “sosialt samarbeidsklime” beregnet en gjennomsnittsscore for hver respondent, ved å summere scorene fra alle item innenfor hver kategori, og deretter dividere summene på antall item i tilhørende kategori. Disse individuelle totalscorene for “commitment” og “sosialt samarbeidsklime” representerer således individenes gjennomsnittlige svar innen disse kategoriene.

4.5.2 Bakgrunnsanalyser

Intern konsistens

Som forarbeid til analysene har vi gjennomført reliabilitetsanalyser for å måle intern konsistens i skalaene vi har benyttet for commitment og sosialt samarbeidsklime. Intern konsistens forklarer i hvilken grad alle item innenfor en skala måler samme underliggende egenskap (Pallant, 2013). I vår studie vil dette dermed handle om i hvor stor grad spørsmålene fra de aktuelle skalaene faktisk måler commitment og sosialt samarbeidsklime. Den mest brukte metoden for å måle intern konsistens er Cronbach’s alpha. Dersom verdien for Cronbach’s alpha er .70 eller høyere er dette en indikasjon på intern konsistens (Pallant, 2013). Cronbach’s alpha-verdiene for commitment og sosialt samarbeidsklime målt i T1, T2 og T3 presenteres i delkapittel 5.1.1.

Intragruppe-enighet og aggregering av individualscores til teamscores

Respondentene i studien svarte på hvert spørreskjema individuelt, men i vår studie vil vi skille mellom teammedlemmer og teamledere. Ettersom vi ønsker å sammenligne de ulike teamene, må svarene fra teammedlemmer aggregeres til teamverdier. Analysene knyttet til de fire hypotesene som omhandler teammedlemmer er basert på gjennomsnittlige teamverdier for commitment og sosialt samarbeidsklima. Under hypotesetestingen i kapittel 5 tas det altså utgangspunkt i gjennomsnittsaggregeringer. Ettersom det kun er én leder per team, vil ikke aggregering være aktuelt for analysene av ulike teamledere. Aggregering er dermed kun nødvendig for analyser av teammedlemmer. På bakgrunn av teammedlemmenes individuelle totalscores har vi aggregert til teamnivå ved å finne gjennomsnittet av disse individuelle scorene innad i de respektive teamene. Vi har altså beregnet én gjennomsnittlig aggregert verdi per team.

Vi antar at medlemmenes oppfatninger av commitment og sosialt samarbeidsklima ikke vil avvike vesentlig fra hverandre innad i et team. Eksempelvis antar vi at hvert teammedlem sin oppfatning av sosialt samarbeidsklima ikke skiller seg fra teamets gjennomsnittsscore i for stor grad, men at gjennomsnittsscoren skiller seg fra andre team sine oppfatninger av sosialt samarbeidsklima. For at aggregeringen til teamscores skal få empirisk støtte, har vi testet for intragruppe-enighet ved å sjekke r_{WG} - og ICC-scores. r_{WG} -scoren forklarer i hvilken grad de ulike medlemmene innad i et team har lik oppfattelse av variablene som måles, mens ICC-scorene forklarer hvorvidt de ulike teamene har den samme oppfatningen av variablene som måles. Oversikt over r_{WG} - og ICC-scores finnes under delkapittel 5.1.2.

4.5.3 Deskriptiv statistikk

Vi har gjennomført deskriptive analyser for å utelukke feil og få oversikt over datamaterialet. Disse analysene presenteres i delkapittel 5.2.1. Videre har vi testet for korrelasjoner mellom commitment- og sosialt samarbeidsklima-variablene i T1, T2 og T3. Resultatene gir oversikt over samvariasjon mellom variablene, og er presentert i korrelasjonsmatriser i delkapittel 5.2.2.

4.5.4 Variansanalyser

Samtlige av våre hypoteser har blitt testet ved enveis variansanalyser (ANOVA) på gjennomsnittsverdier i IBM SPSS Statistics 23. I enveis variansanalyser testes likhet mellom to eller flere grupper, med hensyn til én faktor som varierer mellom disse (Bjørnstad,

2014a). Vi har gjennomført separate variansanalyser for utvalgets teamledere og for utvalgets teammedlemmer uten lederrolle, i hver sine SPSS-ark. I begge arkene har vi inkludert variabler for teamkontrakt, lederbytte og eksperimentell kategori. I tillegg har vi inkludert gjennomsnittsscores for commitment- og sosialt samarbeidsklima-variablene. For variansanalyser av teamledere har vi benyttet deres individuelle gjennomsnittsscores, mens for teammedlemmene har vi benyttet gjennomsnittlige aggererte teamscores. I SPSS-arkene har vi brukt disse gjennomsnittsverdiene til å konstruere variabler for endring i de relevante prosessvariablene mellom T2 og T3, for henholdsvis teamledere og teammedlemmer. De konstruerte variablene har videre dannet utgangspunktet for testing av likhet mellom eksperimentelle kategorier, både blant teamlederne og blant teammedlemmene uten lederrolle.

Vi gjennomførte først variansanalyser med lederbytte som uavhengig variabel. De avhengige variablene som ble benyttet var endringen i commitment mellom T2 og T3, samt endringen i opplevd sosialt samarbeidsklima mellom T2 og T3. Slik har vi kunnet sammenligne endringer i prosessvariablene mellom et tidspunkt like før lederbyttet (T2) og et tidspunkt noen uker etter lederbyttet (T3). Endringene for de to prosessvariablene har blitt beregnet ved å trekke gjennomsnittsscore i T3 fra gjennomsnittsscore i T2. Vi har dermed testet for likhet med hensyn til prosessvariablene ved å sammenligne team med og uten lederbytte, henholdsvis eksperimentell kategori 1 og 3 mot eksperimentell kategori 2 og 4. Analysene gir et bilde av forskjellene i gjennomsnittsscores mellom team med og uten lederbytte, og hvor signifikante disse forskjellene er. Ved å gjennomføre separate analyser for teamledere og teammedlemmer tydeliggjøres effektene av et lederbytte fra to ulike perspektiver.

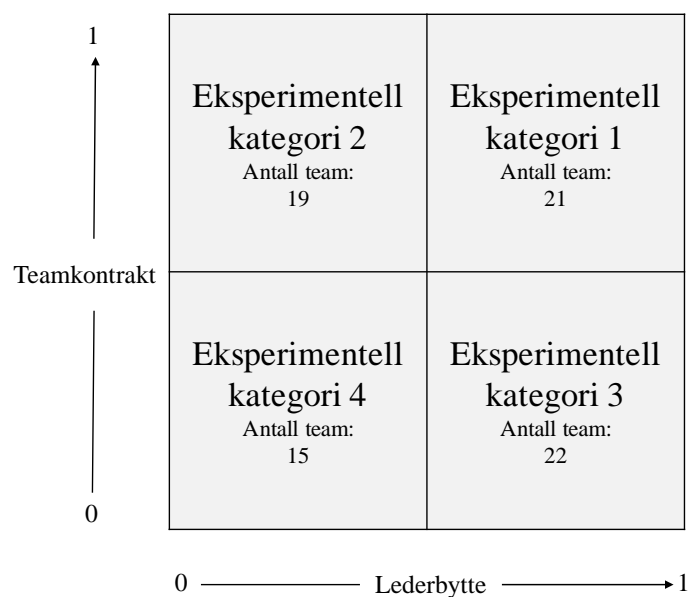
Videre har vi gjennomført nye variansanalyser med tilstedeværelse av teamkontrakt fra oppstarten som uavhengig variabel, men med de samme avhengige variablene som tidligere. Utvalget er her begrenset til kun de teamene som har opplevd et lederbytte, altså eksperimentell kategori 1 og 3. Analysene gir et innblikk i forskjellene i gjennomsnittsscores mellom team med og team uten teamkontrakt, i etterkant av et lederbytte. Det spesifiseres også hvorvidt disse forskjellene er signifikante. Med andre ord tydeliggjøres betydningen av teamkontrakter utformet ved teams oppstart for teamenes utvikling i commitment og i opplevd sosialt samarbeidsklima, etter et lederbytte. Igjen har

vi gjennomført separate variansanalyser for teamledere og teammedlemmer, og effektene er altså synlige både fra et teammedlem- og et teamlederperspektiv.

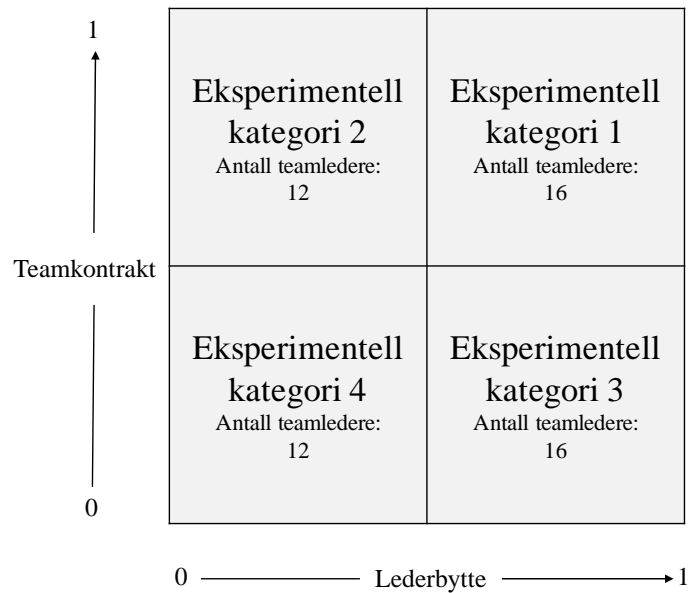
4.5.5 Konsistens i utvalget som analyseres

I alle analysene vi har gjennomført har vi sørget for å kun inkludere de teammedlemmene og de teamlederne som har svart på det relevante spørreskjemaet ved alle måletidspunkter. Slik har vi sikret at vi følger de samme teammedlemmene og de samme teamlederne i T1, T2 og T3. Dette skaper en konsistens i analysene våre. For å unngå at scoren til et enkeltmedlem representerer et helt team i analysene av teammedlemmer, har vi satt en nedre grense for inkludering til to teammedlemmer per team, på alle måletidspunkter. Etter å ha fjernet team/teamledere som ikke oppfyller de nevnte kravene står vi igjen med 77 team for analyser av teammedlemmer og 56 teamledere. Vi ser at det er større frafall blant teamledere sammenlignet med teammedlemmer. Dette er rimelig, da teamledere analyseres på individnivå. I motsetning til analysene av teamledere, vil ikke frafall av et teammedlem automatisk innebære at det tilhørende teamet fjernes fra analysene av teammedlemmene uten lederrolle. Figur 4-3 og 4-4 illustrerer hvordan andelen teammedlemmer og andelen teamledere fordeler seg i de fire eksperimentelle kategoriene.

Figur 4-3: Fordeling av teammedlemmer uten lederrolle i eksperimentelle kategorier



Figur 4-4: Fordeling av teamledere i eksperimentelle kategorier



4.6 Funnenes kredibilitet

Det er avgjørende med god forskningskvalitet for at funn skal kunne resultere i gyldige konklusjoner (Ghauri & Grønhaug, 2010; Saunders et al., 2012). Datamateriale bør være pålitelig og måle det man ønsker å måle. Disse to aspektene refereres til som henholdsvis datamaterialets reliabilitet og validitet. I de påfølgende delkapitlene vil vi gjøre rede for kvaliteten av studien og peke på kvalitetsmessige begrensninger. Reliabilitet og validitet diskuteres, og sistnevnte deles inn i intern-, begreps- og ekstern validitet.

4.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvorvidt datamaterialet representerer pålitelige funn. Funnene skal være konsistente, og god reliabilitet tilsier blant annet at resultatene ikke har blitt påvirket av måten innsamling av data har foregått på (Saunders et al., 2012). Ved kvantitativ metode regnes innsamlingen av data som pålitelig dersom utenforstående kan gjennomføre forskningen på nytt med likt resultat. Åpenhet i hvordan rådata blir tolket er også viktig for å sikre reliabilitet.

Trusler mot reliabilitet kan deles i respondentspesifikke og observatørspesifikke feil og skjevheter (Saunders et al., 2012). Ettersom vi i denne studien benytter oss av kvantitative mål fra spørreundersøkelser er det ikke sannsynlig at subjektiv tolkning fra observatørene

vil forekomme. Dermed unngås skjevheter knyttet til observatører. Observatørfeil kan forekomme dersom studentene blir påvirket av hvordan spørsmålene stilles, men dette regnes som mindre relevant i denne studien. Det er derimot verre å utelukke respondentfeil og -skjevheter når man bruker spørreskjema. Det finnes flere ulike faktorer som kan spille inn og påvirke hvordan respondentene svarer. I denne konteksten kan respondentfeil blant annet ha forekommet dersom teammedlemmer har skyndet seg for å bli ferdig, og dermed ikke tatt seg tid til å svare riktig på alle spørsmålene. I tillegg er det mulig at studentene kan ha misforstått spørsmål. Ettersom respondentene satt relativt tett da de svarte på undersøkelsen, kan det videre ha forekommet uærlige svar grunnet bekymring for at andre skulle se hva de svarte. Dette vil særlig være gjeldende dersom respondentene satt ved siden av medlemmer fra samme team. Respondentene kan også ha prøvd å tilfredsstille forskerne ved å svare på spørsmålene slik de trodde at forskerne ønsket at de skulle svare. Sistnevnte eksempel er en type respondentspesifikk skjevhet, og kan føre til tilbakeholding av informasjon rundt respondentenes faktiske meninger og atferd.

Det ble iverksatt tiltak under studien for å minimere trusler mot reliabilitet. Spørreskjemaene ble utformet uten vanskelige uttrykk og ord, i tillegg til å være kortfattet. Slik forsøkte man å minimere misforståelser med hensyn til ordlyd og spørsmålsstilling. Videre ble undersøkelsene avholdt i forelesningsauditoriet under rolige omstendigheter, ettersom ro i rommet ville bidra til at distraksjoner og forstyrrelser holdt seg til et minimum. I tillegg innebar spørreskjemaene fullstendig anonymitet. Dermed har studentene ivaretatt sin anonymitet, og er sikret at resultatene ikke skal kunne knyttes tilbake til dem spesifikt. Dette kan ha bidratt til å øke ærligheten på svarene og gitt mer korrekte resultater.

4.6.2 Validitet

I hovedsak handler validitet om funnenes gyldighet. Det skilles mellom intern-, begreps- og ekstern validitet, som henholdsvis handler om hvorvidt det eksisterer årsakssammenheng mellom variablene, hvorvidt datamaterialet måler det man ønsker å måle og om funnene kan generaliseres (Saunders et al., 2012; Ghauri & Grønhaug 2010).

Intern validitet

I denne studien handler intern validitet om hvorvidt vi kan fastslå at det eksisterer årsakssammenheng mellom variabler, som for eksempel mellom tilstedeværelse av teamkontrakt fra oppstarten og teammedlemmenes følelse av commitment over tid. Det må

understrekes at sammenheng ikke er det samme som årsakssammenheng (Ghauri & Grønhaug 2010). Selv om sammenheng finnes, betyr ikke det nødvendigvis at det også eksisterer en årsakssammenheng. Dette kan forklares ved at andre faktorer kan påvirke variablenes forhold. Eksempler på slike faktorer kan være ulikheter i teamenes størrelse eller i deres arbeidsoppgaver. Teamene som er benyttet i studien for denne utredningen har nøyaktig like arbeidsoppgaver gjennom semesteret. I tillegg finnes det ikke relevante variasjoner i teamstørrelse. Videre er kursets aktiviteter kontrollert av Teamforskningsgruppen som har gjort det de kan for å sikre at resultatene ikke blir påvirket av forstyrrende elementer. Dette synes å telle positivt for den interne validiteten. Likevel vil det kunne eksistere faktorer som kan virke forstyrrende og som kan påvirke årsakssammenhengen. Eksempler på slike elementer er ulikheter i etnisitet, intelligens og kognitive evner.

En sentral styrke ved den interne validiteten i denne studien er det eksperimentelle designet med randomisering. Randomisering viser i dette tilfellet både til den tilfeldige fordelingen av individer til team, og den tilfeldige fordelingen av team til eksperimentelle kategorier. Med dette designet kan man identifisere årsakssammenhenger, gitt at utvalget er sensitivt nok overfor den manipulasjonen som innføres (Skard, 2016). Ved å gjennomføre en tilfeldig manipulasjon på kun en andel av et utvalg som ellers har like forutsetninger, kan andelen som ikke manipuleres vurderes som en kontrollgruppe. Slik isoleres effektene av en manipulasjon, og det blir dermed to mulige forklaringer på forskjellene mellom de ulike gruppene: effekter fra manipulasjonen eller tilfeldigheter. Gjennom statistisk testing kan man estimere hvorvidt det er sannsynlig at tilfeldigheter er forklaringen på effektene, eller om en signifikant forskjell kan tilskrives en eksperimentell manipulering. På bakgrunn av disse momentene kan vi fastslå med rimelighet at studien ivaretar intern validitet i tilfredsstillende grad.

Begrepsvaliditet

Begrepsvaliditet dreier seg om i hvilken grad studien måler det den er ment å måle (Zaltman et al., 1977, referert i Ghauri & Grønhaug, 2010). Ved siden av intern validitet er også begrepsvaliditet svært relevant for studien vår. Kun dersom spørreskjemaene måler det de har til hensikt å måle kan vi antyde i hvilken grad det foreligger sammenheng mellom studiens relevante variabler. I vår studie er begrepsvaliditet svært relevant, og mer konkret handler det her om hvorvidt dataene som er innsamlet fra spørreskjemaene måler det som

var hensikten å måle ved disse skjemaene. For å kunne tolke resultatene, samt for at de skal være meningsfulle og generaliserbare, er begrepsvaliditet nødvendig. Feilkilder kan tilføres studien dersom respondentene misforstår eller foretar individuelle vurderinger av begreper i spørreskjemaene. Dette vil redusere funnenes kvalitet. For å regne studien som gyldig er det dermed essensielt at respondentene har en felles forståelse for relevante begreper. Spørreskjemaene i denne studien inneholder utelukkende allment kjente begreper, og det er derfor rimelig å anta at respondentene har en felles forståelse av disse. I tillegg benyttes reverserte spørsmål i spørreskjemaet, for slik å forhindre og avdekke uoppmerksomhet blant studentene.

Ekstern validitet

Ekstern validitet dreier seg om hvorvidt funnene kan generaliseres, og dermed deres anvendbarhet (Ghauri & Grønhaug, 2010). Dette handler altså om funnene er like aktuelle for andre forskningssituasjoner. I denne studien innebærer dette at utvalget må være representativt for den spesifikke populasjonen for at funnene skal kunne generaliseres. Respondentene er i dette tilfellet deltakere i et obligatorisk bachelorkurs ved NHH. Ettersom det var 331 deltakere og alle utenom én deltok i forskningen, argumenteres det for at dette er et så høyt antall respondenter at det gir mulighet til å generalisere funnene til lignende populasjoner og kontekster. Vår spesifikke populasjon er økonomistudenter, og konteksten er en studiesituasjon hvor disse studentene jobber sammen for å nå felles mål. Funnenes overførbarhet til andre team vil blant annet være avhengig av ulike aspekter ved teamets individer og demografi. Vi antar med rimelighet at vår studiegruppe er en relativt homogen gruppe, med mindre komplekse arbeidsoppgaver enn team i næringslivet. Dette tilsier at det ikke vil være mulig å konkludere med at resultatene uten tvil kan overføres til sistnevnte type team. En annen årsak til at det er vanskelig å generalisere til næringslivet er at slike team ofte samarbeider over en lengre periode enn det som er vanlig for studentteam. Det må imidlertid nevnes at vår studie er longitudinell og følger team over et helt semester, noe som vil øke generaliserbarheten mot næringslivet. Videre forventer vi at funnene fra vår studie sannsynligvis er generaliserbare for andre studentteam innenfor økonomi.

Ofte går ekstern og intern validitet på bekostning av hverandre. Ekstern validitet blir i praksis ofte nedprioritert for intern validitet og dens statistiske kraft fra isolerte situasjoner, homogene respondentgrupper og standardiserte prosedyrer (Calder, Phillips & Tybout, 1982). I denne studien er intern validitet det viktigste å sikre, ettersom vi på bakgrunn av

datainnsamlingens forutsetninger er avhengig av å kunne etablere konkrete konklusjoner vedrørende sammenhengene vi studerer.

4.7 Forskningsetikk

Etikk kan defineres på følgende måte: “*de normer eller standarder for atferd som veileder moralske valg om vår atferd og våre relasjoner med andre*” (Cooper & Schindler, 2011, s. 34). Etske prinsipper må være overordnet i enhver forskningssituasjon, og i en forskningsprosess er relasjonen mellom respondent og forsker den mest sensitive. Forskningsetikk handler om ens oppførsel og valg som forsker. Dette gjelder spesielt overfor deltakere i forskningen og de som blir påvirket av den. Respondenters interesser og rettigheter må ivaretas, og forskningsetikk er relevant for hele studieprosessen. Alle aktiviteter og situasjoner både under og etter studien som har potensiale til å skade noen er relevante (Churchill, 1999). Vi har møtt på etiske problemstillinger underveis i arbeidet, og disse er først og fremst knyttet til innsamlingen av data. I tillegg finnes det krav til hvordan man skal velge ut og analysere data, samt til hvordan funnene skal presenteres for å unngå å skade respondenter eller eksterne (Saunders et al., 2012).

4.7.1 Konfidensialitet og anonymitet

Thagaard (2009) identifiserer to sentrale etiske aspekter ved spørreundersøkelser: konfidensialitet og anonymitet. Som tidligere nevnt, ble alle studentene som deltok i denne studien tildelt et unikt ID-nummer bestående av storgruppe-, team- og individnummer. Vi benytter oss dermed av koder i stedet for navn i datasettet, og dette beskytter studentenes identitet og sikrer deres anonymitet. De eneste som har tilgang til sammenhengen mellom navn og individnummer er Teamforskningsgruppen ved Institutt for Strategi og Ledelse på NHH, og her er konfidensialitet en viktig faktor. Da forskningsopplegget ble lagt frem for studentene ble det opplyst om at deres svar ikke kunne kobles til dem personlig, og at deres anonymitet dermed ville bli ivaretatt.

4.7.2 Samtykke

Et annet etisk aspekt ved spørreundersøkelser er at deltakere ikke må tvinges til å delta: de må samtykke. Dette aspektet er godt ivaretatt i denne studien. Ettersom innsamlingen av datasettet foregikk i obligatoriske forelesninger, var det nødvendig å skille deltakelse i kurset fra deltakelse i forskningsprosjektet for å ikke tvinge studentene til å delta. Under

første samling ble det klargjort at deltakelse var frivillig og at man kunne reservere seg fra å delta. Det ble også opplyst om at studentene kunne trekke seg fra studien hvis det var ønskelig. I tillegg ble det informert om hva slags data som skulle samles inn og hva det skulle brukes til. De som ønsket å delta i studien ble bedt om å signere et samtykkeskjema. Ser vi bort fra den ene studenten som falt fra i løpet av semesteret, signerte 330 av 331 studenter samtykkeskjemaet.

4.7.3 Egeninteresse

Studentene har en viss egeninteresse av å delta i forskningsprosjektet. Ved spørreskjemaene måtte respondentene reflektere rundt temaer som ledelse, samarbeid, kommunikasjon og konflikt. Disse emnene var relevante for refleksjonsnotater som måtte leveres i løpet av kurset, samt for deres eksamensoppgave. Respondentenes egeninteresse er dermed ivaretatt. Videre ble de mest sentrale funnene fra studien presentert for studentene under kursets siste forelesning. Dette ga dem innblikk i deres bidrag, i tillegg til en pekepinn på hvordan data kan samles inn i forbindelse med en eventuell masteroppgave. Under denne presentasjonen ble studentene gitt valget om å trekke sine bidrag til studien eller å la sine bidrag bli værende. Dette for å sikre ytterligere samtykke fra respondentene i forskningsprosjektet.

4.7.4 FOCUS-programmet

Ettersom denne utredningen er en del av NHH sitt FOCUS-program vil andre forskere fra programmet kunne benytte datamaterialet fra vår studie. Datamaterialet kan også bli brukt i publikasjoner ved NHH. Slike eventuelle publikasjoner vil følge de samme kravene rundt anonymitet og konfidensialitet. For å sikre konfidensialitet i FOCUS-programmet har vi underskrevet en taushetserklæring som blant annet innebærer at sensitiv informasjon ikke skal deles med andre enn deltakere i FOCUS-programmet.

4.7.5 Innmelding til NSD

Noen studier krever innmelding til personvernombudet for forskning ved Norsk Samfunnsvitenskaplig Datatjeneste (NSD). Mer spesifikt er man pliktig å melde inn prosjekter dersom man tilhører en utdanningsinstitusjon og skal gjennomføre en studie hvor opplysninger lagres elektronisk eller som inneholder personopplysninger hvor det er mulighet for identifisering av enkeltpersoner. Vår studie er meldepliktig ettersom datamaterialet oppbevares elektronisk og potensielt kan kobles til enkeltpersoner. Prosjektet er meldt inn til NSD av Therese Egeland Sverdrup og Vidar Schei, og har blitt godkjent.

5. Resultater

I dette kapittelet presenteres først bakgrunnsanalyser med verdier for intern konsistens og intragruppe-enighet. Videre følger en beskrivelse av deskriptiv statistikk, hvor oversikt over datamaterialet og korrelasjoner mellom variablene presenteres. Deretter gjennomgås hypotesene fra kapittel 3, som er testet ved variansanalyser. Til sist i kapittelet vil resultatene fra studien oppsummeres.

5.1 Bakgrunnsanalyser

5.1.1 Intern konsistens

Intern konsistens i spørsmålene innen de relevante kategoriene måles som nevnt ved Cronbach's alpha, hvor verdier på .70 eller høyere indikerer intern konsistens. I tabell 5-1 presenteres Cronbach's alpha-verdiene for spørsmålskategoriene "commitment" og "sosialt samarbeidsklima", for hver periode variablene ble målt.

Tabell 5-1: Intern konsistens

	Cronbach's Alpha
Commitment T1	.70
Commitment T2	.78
Commitment T3	.80
Sosialt samarbeidsklima T1	.77
Sosialt samarbeidsklima T2	.82
Sosialt samarbeidsklima T3	.82

Vi ser av resultatene at samtlige variabler har en verdi på .70 eller høyere, og kan konkludere med at spørsmålene innen commitment og sosialt samarbeidsklima måler de samme underliggende egenskapene hos de respektive skalaene, på alle måletidspunkter.

5.1.2 Intragruppe-enighet

rwg- og ICC-scores er som nevnt mål på intragruppe-enighet. Tidligere opererte man med minsteverdi på .70 for rwg-scores (Bienmann, Cole & Voelpel, 2012), men nå er det vanligere å se på ulike grader av enighet i team eller grupper. Verdier mellom .00 og .30

anses som mangel på enighet innad i teamet, verdier mellom .51 og .70 vurderes som moderat enighet, verdier mellom .71 og .90 vil tyde på sterk enighet og verdier mellom 0.91 og 1.00 anses som veldig sterk enighet (Bienmann et al., 2012). Når det gjelder ICC-scorene indikerer ICC(1) i hvilken grad teammedlemmers oppgitte individuelle scores kan anses som et pålitelig estimat for teamets aggregerte variabel. ICC(2) estimerer aggregeringens pålitelighet innenfor et utvalg. Jo nærmere ICC-scorene er verdien 1.00, dess mer pålitelig synes aggregeringen å være (Woehr, Loignon, Schmidt, Loughry & Ohland, 2015).

Tabell 5-2: Intragruppe-enighet

	rwg	ICC(1)	ICC(2)
Commitment T1	.87	.25	.48
Commitment T2	.79	.19	.41
Commitment T3	.75	.06	.15
Sosialt samarbeidsklima T1	.96	.19	.40
Sosialt samarbeidsklima T2	.93	.22	.45
Sosialt samarbeidsklima T3	.89	.21	.42

Som det kommer frem av rwg-scorene i tabell 5-2, finner vi sterk enighet mellom teammedlemmene for commitment ved samtlige måletidspunkter, samt for sosialt samarbeidsklima ved T3. For sosialt samarbeidsklima ved T1 og T2 finner vi veldig sterk enighet, og totalt sett har vi svært gode scores for rwg. ICC-scorene for commitment ved T3 er noe lave, men en totalvurdering av ICC-scores sett i sammenheng med tilhørende rwg-scores og antall medlemmer i teamene tilsier at intragruppe-enigheten er akseptabel for alle variablene i tabellen. På bakgrunn av analysen har vi dermed empirisk støtte for å kunne aggregere individscores til teamscores i denne studien.

5.2 Deskriptiv statistikk

5.2.1 Oversikt over datamaterialet

I dette delkapittelet presenteres en oversikt over minimums- og maksimumsverdier, i tillegg til gjennomsnittverdier og standardavvik for resultatene. Vi vil i denne delen skille mellom teammedlemmer og teamledere.

Oversikt over datamaterialet for teammedlemmer

Totalt var det 81 team med i studien. Av disse var det fire team der kun ett eller ingen av teammedlemmene besvarte spørreskjemaet i T1, T2 og/eller T3. De respektive teamene oppfyller altså ikke kravene til inkludering i analysene, som vi beskrev i delkapittel 4.5.5. Antallet team som analyseres er dermed redusert til 77. Disse besvarte spørreskjemaet på alle tre måletidspunkter. I tabell 5-3 presenteres deskriptiv statistikk for teamaggregerte verdier.

Tabell 5-3: Oversikt over datamaterialet - teammedlemmer

	N	Min	Max	Mean	SD
Commitment T1	77	2.17	4.50	3.09	.47
Commitment T2	77	2.00	4.33	3.36	.56
Commitment T3	77	2.00	4.50	3.29	.54
Sosialt samarbeidsklima T1	77	2.67	4.78	4.09	.35
Sosialt samarbeidsklima T2	77	2.50	4.94	4.02	.40
Sosialt samarbeidsklima T3	77	2.42	4.72	3.85	.44

Variabler målt på 1-5 skala

Tabellen gir oss mulighet til å etterprøve hvor korrekt datainnsamlingen har vært, ved at vi kan sjekke at samtlige minimumsverdier ligger over verdien 1 og at samtlige maksimumsverdier er under verdien 5. Skalavariablene er innenfor skalaens distribusjon, som går fra 1 til 5, og dermed får vi bekreftet at det ikke finnes store feil i datainnsamlingen. Gjennomsnittsverdiene presenterer gjennomsnittsaggregerte teamscores. Vi finner høye gjennomsnittverdier for sosialt samarbeidsklima-variablene, med verdier som nærmer seg eller er høyere enn 4. For commitment-variablene er gjennomsnittsverdiene i overkant av 3, og er dermed noe lavere enn for sosialt samarbeidsklima. Når det gjelder standardavvik vil et lavt tall indikere lite variasjon mellom teamenes scores, mens et høyt tall vil indikere større variasjon og dermed større avvik mellom teamene. Standardavviket varierer her fra .35 til .56. Vi finner altså ganske lite variasjon, men merker oss at det er noe høyere standardavvik for commitment-variablene sammenlignet med sosialt samarbeidsklima-variablene.

I tillegg til å sjekke verdiene ovenfor, har vi testet for normalfordelte restledd ved verdier for skjevhet og kurtose. Grenseverdiene vi har benyttet er +/- 1 for skjevhet og +/- 3 for kurtose (Christophersen, 2013). Vår analyse viser at verdiene for alle variablene, med unntak av verdien for sosialt samarbeidsklima i T1, er innenfor grenseverdiene (se vedlegg 5). Dette indikerer normalfordelte data.

Oversikt over datamaterialet for teamledere

Av totalt 81 teamledere som deltok i studien var det 56 som besvarte spørreskjemaet på samtlige av de tre samlingene det ble utdelt. Antallet teamledere som analyseres er dermed redusert til kun disse 56 teamlederne. I tabell 5-4 presenteres deskriptiv statistikk for teamledernes svarverdier.

Tabell 5-4: Oversikt over datamaterialet - teamledere

	N	Min	Max	Mean	SD
Commitment T1	56	1.33	4.67	3.13	.75
Commitment T2	56	1.67	5.00	3.52	.82
Commitment T3	56	1.67	4.33	3.32	.70
Sosialt samarbeidsklima T1	56	2.50	5.00	4.13	.47
Sosialt samarbeidsklima T2	56	2.17	5.00	4.07	.54
Sosialt samarbeidsklima T3	56	2.33	5.00	3.90	.56

Variabler målt på 1-5 skala

Også her virker det rimelig å anta at det ikke finnes store feil i datainnsamlingen, ettersom minimums- og maksimumsverdiene er innenfor skalaens distribusjon. Igjen er gjennomsnittsverdiene for sosialt samarbeidsklima høye, med verdier opp mot eller over 4. Sammenlignet med teammedlemmer har ledere noe høyere gjennomsnittsverdier for sosialt samarbeidsklima ved samtlige målinger. For commitment ligger også gjennomsnittsverdiene noe høyere for ledere, med verdier fra 3.13 til 3.52. Standardavviket varierer her fra .47 til .82 for de ulike variablene. Dermed er standardavviket høyere for ledere enn for teammedlemmer, noe som er å forvente ettersom teamscorene er aggregerte og eventuelle store avvik dermed utjevnes. I likhet med den deskriptive statistikken for teammedlemmer,

finner vi videre noe høyere standardavvik for commitment-variablene i forhold til sosialt samarbeidsklima-variablene.

I tillegg til å sjekke verdiene ovenfor, har vi også her testet for normalfordelte restledd ved verdier for skjevhet og kurtose. Analysen viser at samtlige verdier er innenfor grenseverdiene (se vedlegg 5). Dette indikerer normalfordelte data for alle variabler.

5.2.2 Korrelasjonsanalyser

Vi har gjennomført Pearson 1-tailed korrelasjonsanalyser for å få oversikt over samvariasjon mellom våre avhengige variabler. For teammedlemmer er variablene aggregert på teamnivå. Som nevnt i delkapittel 2.5.2 synes commitment og sosialt samarbeidsklima å være positivt knyttet til hverandre, og det forventes altså positiv korrelasjon mellom variablene. Dette fordi commitment gjerne fører til ekstrarolleatferd, noe som støtter teamets psykososiale miljø og derved påvirker teamets sosiale samarbeidsklima positivt (Bishop & Scott, 2000). I tillegg vurderer vi positiv korrelasjon innad i en variabel over tid som en naturlig antakelse. Disse antakelsene er bakgrunnen for at 1-tailed analyse er valgt i stedet for 2-tailed. Det forventes videre å finne sterkere samvariasjoner innad i den samme variabelen målt på ulike tidspunkter, samt mellom ulike variabler målt på samme tidspunkt. Dette fordi det vil finnes en fellesnevner, enten ved variabelen eller ved tidspunktet. I de påfølgende delkapitler vil vi presentere korrelasjonsmatriser for henholdsvis teammedlemmer og teamledere.

Korrelasjonsmatrise – teammedlemmer

Korrelasjonsmatriser viser hvorvidt variabler samvarierer, og i så fall hvordan. Korrelasjonens størrelse, samt om den er positiv eller negativ, beskrives av korrelasjonskoeffisientene (Bjørnstad, 2014b). Tabell 5-5 viser klare samvariasjoner og tydelige retninger for korrelasjonene. Samtlige korrelasjoner er signifikante på 0.01-nivå og samvarierer i relativt stor grad i predikert retning. Signifikansnivåer på 0.01 og 0.05 representerer henholdsvis maksimum 1 % og 5 % sjanse for at korrelasjonene er tilfeldige. Forventningen om positiv tilknytning mellom commitment og sosialt samarbeidsklima synes altså å være riktig for teammedlemmer. I tillegg stemmer antakelsen om samvariasjon innad i en variabel over tid.

Tabell 5-5: Korrelasjonsmatrise - teammedlemmer

	1	2	3	4	5	6
1. Commitment T1	1					
2. Commitment T2	.56**	1				
3. Commitment T3	.56**	.72**	1			
4. Sosialt samarbeidsklima T1	.52**	.46**	.42**	1		
5. Sosialt samarbeidsklima T2	.35**	.60**	.60**	.56**	1	
6. Sosialt samarbeidsklima T3	.27**	.48**	.63**	.40**	.73**	1

** Signifikant på 0.01-nivå

Korrelasjonsmatrisens svakeste korrelasjoner er “Commitment T1” sin samvariasjon med “Sosialt samarbeidsklima T2” (.35**) og med “Sosialt samarbeidsklima T3” (.27**). Dette er forventet, ettersom det her ikke finnes en fellesnevner ved type variabel eller måletidspunkt. Øvrige samvariasjoner er alle .40 eller høyere, noe som tyder på sterkere korrelasjon. Eksempelvis finner vi særlig sterk korrelasjon mellom “Commitment T2” og “Commitment T3” (.72**), samt mellom “Sosialt samarbeidsklima T2” og “Sosialt samarbeidsklima T3” (.73**). Dette bekrefter våre antakelser om sterkere samvariasjon innenfor en variabel. Vi finner også sterk korrelasjon mellom variablene som har blitt målt på samme tidspunkt, for eksempel mellom “Commitment T3” og “Sosialt samarbeidsklima T3” (.63**).

Korrelasjonsmatrise – teamledere

Tabell 5-6 viser tydelige retninger for korrelasjonene, og igjen bekreftes antakelsen om positiv korrelasjon innad i en variabel over tid, samt mellom de to typene variabler.

Tabell 5-6: Korrelasjonsmatrise - teamledere

	1	2	3	4	5	6
1. Commitment T1	1					
2. Commitment T2	.75**	1				
3. Commitment T3	.42**	.56**	1			
4. Sosialt samarbeidsklime T1	.59**	.52**	.22	1		
5. Sosialt samarbeidsklime T2	.44**	.63**	.37**	.73**	1	
6. Sosialt samarbeidsklime T3	.22*	.22	.49**	.36**	.49**	1

* Signifikant på 0.05-nivå

** Signifikant på 0.01-nivå

For ledere har vi to korrelasjoner uten signifikans. Dette gjelder samvariasjonen mellom “Commitment T3” og “Sosialt samarbeidsklime T1” (.22), samt mellom “Commitment T2” og “Sosialt samarbeidsklime T2” (.22). I tillegg har vi en variabel som er signifikant på 0.05-nivå. Dette gjelder korrelasjonskoeffisienten til “Commitment T1” og “Sosialt samarbeidsklime T3” (.22*). De tre nevnte korrelasjonene har de svakeste samvariasjonene i matrisen. Dette er ikke overraskende, ettersom det her ikke foreligger en fellesnevner ved type variabel eller måletidspunkt. Det vil dermed være naturlig med svakere korrelasjon samt svakere, eller mangel på, signifikans. Øvrige korrelasjonskoeffisienter tyder på klare samvariasjoner og sterk signifikans.

5.3 Hypotesetesting

Korrelasjonsmatrisen gir oss kun et inntrykk av samvariasjonen mellom de avhengige variablene. For å finne svar på forskningsspørsmålene våre har vi derfor gjennomført variansanalyser. Dette delkapittelet beskriver resultatene fra variansanalysene som har testet hypotesene våre. Først utdypes resultater fra ANOVA-analysene som testet hypotesene om effektene av et lederbytte på utvikling i commitment og i opplevd sosialt samarbeidsklima (*H1, H2, H3 og H4*). Deretter presenteres resultatene fra ANOVA-analysene som testet betydningen av teamkontrakter fra teamenes oppstart for nevnte prosessvariabler, i etterkant av et lederbytte (*H5, H6, H7 og H8*).

5.3.1 Effekten av lederbytte på commitment

Hypotese 1

Tabell 5-7 viser gjennomsnittsverdier for utvikling i commitment mellom T2 og T3, for andelen teammedlemmer med og andelen uten lederbytte.

Tabell 5-7: ANOVA på gjennomsnitt hos teammedlemmer med og uten lederbytte

		Commitment
Med lederbytte	Mean	-.13
	SD	.38
	N	43
Uten lederbytte	Mean	.07
	SD	.38
	N	34
Differanse		-.20*
	p	.027
	F-verdi	5.106
	η^2	.064

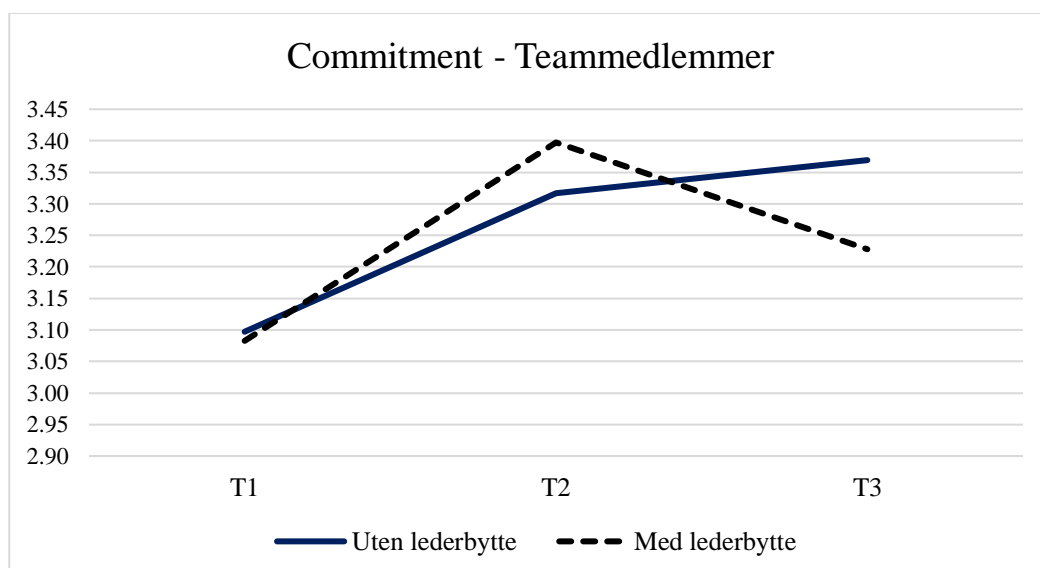
* Signifikant på 0.05-nivå

Vi finner signifikant lavere gjennomsnittsverdi for utvikling i commitment hos den andelen teammedlemmer som opplevde et lederbytte like etter T2. Mens teammedlemmer uten lederbytte i gjennomsnitt rapporterer endringen i commitment som en økning på .07 (SD =

.38), finner vi at den samme endringen for teammedlemmer med lederbytte i gjennomsnitt er en reduksjon på $-.13$ ($SD = .38$). Av p-verdien på $.027$, ser vi at differansen på $-.20$ er signifikant. P-verdien uttrykker sannsynligheten for at funnene kan ha oppstått ved en tilfeldighet. Med et signifikansnivå på 0.05 , godtas det at denne sannsynligheten er på 5% eller lavere, og i dette tilfellet er sannsynligheten for tilfeldige forskjeller bare på 2.7% (Braut, 2015a; Braut, 2015b). Videre er F-verdien på 5.106 , og vi ser at effektstørrelsen er på 6.4% ($\eta^2 = .064$). Både F-verdien og effektstørrelsen sier noe om hvorvidt den uavhengige variabelen skaper variasjonen i den avhengige variabelen. En F-verdi nærme 1 tyder på at variasjonen ikke kan forklares av den manipulerende faktoren. Jo høyere F-verdi, dess mer variasjon ser ut til å forklares av den uavhengige variabelen (Frost, 2015). Tilsvarende beskriver effektstørrelsen hvor mange prosent av variasjonen observert i den avhengige variabelen som kan tilskrives den uavhengige variabelen (Malt, 2016). I dette tilfellet er F-verdien godt over verdien 1, og lederbytte synes å forklare 6.4% av ulikhetene mellom teammedlemmer med og uten lederbytte. Vi finner dermed støtte for *H1* om at lederbytte har en negativ effekt på utviklingen i commitment hos teammedlemmer.

Figur 5-1 er en grafisk fremstilling av utviklingen i commitment hos teammedlemmer med og uten lederbytte, fra T1 til T3. Grafene viser tydelig at commitment hos teammedlemmer uten lederbytte utvikler seg i motsatt retning sammenlignet med commitment hos teammedlemmer som har opplevd et lederbytte.

Figur 5-1: Commitment hos teammedlemmer med og uten lederbytte



Hypotese 2

Tabell 5-8 viser gjennomsnittsverdier for utviklingen i commitment mellom T2 og T3, for andelen teamledere med og andelen uten lederbytte.

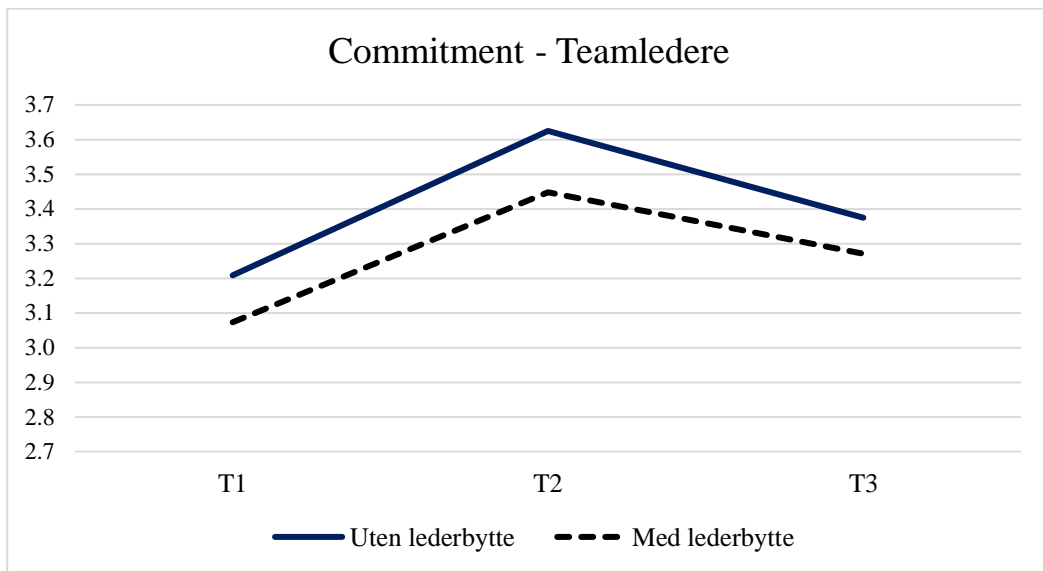
Tabell 5-8: ANOVA på gjennomsnitt hos teamledere med og uten lederbytte

		Commitment
Med lederbytte	Mean	-.18
	SD	.85
	N	32
Uten lederbytte	Mean	-.25
	SD	.53
	N	24
Differanse		.07
	p	.713
	F-verdi	.137
	η^2	.003

Resultatene i tabell 5-8 viser at det ikke er noen signifikant forskjell mellom teamledere med og uten lederbytte, hva gjelder utvikling i commitment mellom T2 og T3 ($F = .137$, $p = .713$, $\eta^2 = .003$). Det er altså ikke støtte for $H2$ om at lederbytte har en negativ effekt på utviklingen i commitment hos teamledere.

Figur 5-2 viser en grafisk fremstilling over utviklingen i commitment hos de to gruppene teamledere, fra T1 til T3. Grafene illustrerer at det er nærmest tilsvarende utviklinger i commitment hos teamledere med og uten lederbytte, både før og etter T2.

Figur 5-2: Commitment hos teamledere med og uten lederbytte



5.3.2 Effekten av lederbytte på sosialt samarbeidsklima

Hypotese 3

Tabell 5-9 viser gjennomsnittsverdier for utvikling i opplevd sosialt samarbeidsklima mellom T2 og T3, for andelen teammedlemmer med og andelen uten lederbytte.

Tabell 5-9: ANOVA på gjennomsnitt hos teammedlemmer med og uten lederbytte

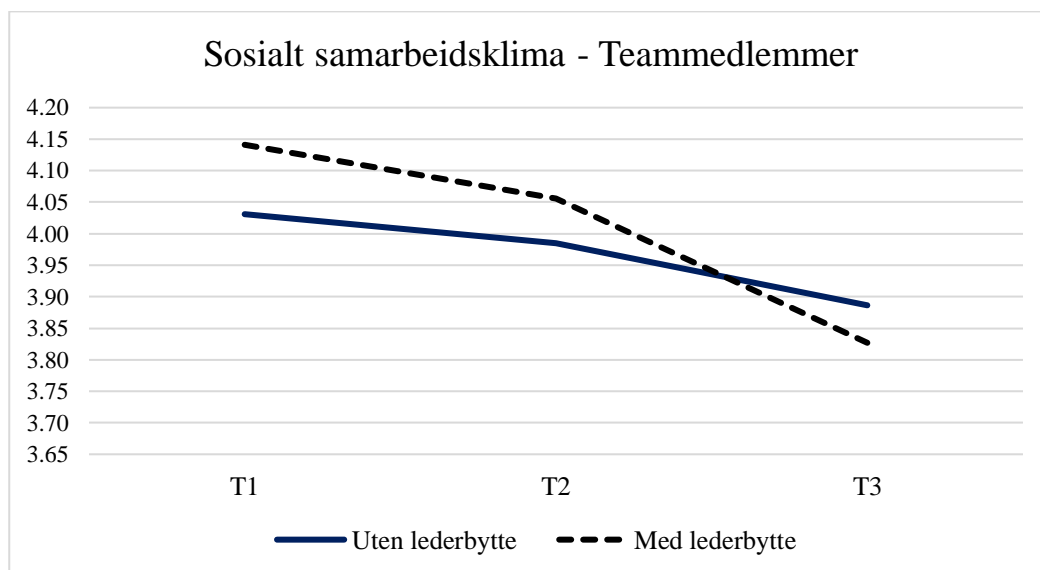
Sosialt samarbeidsklima		
Med lederbytte	Mean	-.25
	SD	.36
	N	43
Uten lederbytte	Mean	-.08
	SD	.32
	N	34
Differanse		-.17*
	p	.035
	F-verdi	4.617
	η^2	.058

* Signifikant på 0.05-nivå

Funnene viser en signifikant lavere gjennomsnittsverdi for utvikling i opplevd sosialt samarbeidsklima, hos den andelen teammedlemmer som opplevde et lederbytte like etter T2. Mens teammedlemmer uten lederbytte i gjennomsnitt rapporterer en forverring i opplevd sosialt samarbeidsklima med en endring på $-.08$ ($SD = .32$), finner vi at den samme endringen hos teammedlemmer med lederbytte i gjennomsnitt er en forverring på $-.25$ ($SD = .36$). Differansen på $-.17$ er signifikant ($p = .035$). Videre tyder både F-verdien og effektstørrelsen på at lederbyttet kan forklare noe av variasjonen i opplevd sosialt samarbeidsklima ($F = 4.617$, $\eta^2 = .058$). Vi finner dermed støtte for *H3* om at lederbytte har en negativ effekt på utviklingen i teammedlemmers opplevelse av det sosiale samarbeidsklimaet.

Figur 5-3 er en grafisk fremstilling av utviklingen i opplevd sosialt samarbeidsklima hos teammedlemmer med og uten lederbytte, fra T1 til T3. Fremstillingen tydeliggjør funnene i ANOVA-analysen, da vi ser at opplevelsen av det sosiale samarbeidsklimaet hos teammedlemmer med lederbytte har en sterkere negativ utvikling enn hos teammedlemmer som ikke har opplevd et lederbytte.

Figur 5-3: Sosialt samarbeidsklima hos teammedlemmer med og uten lederbytte



Hypotese 4

Tabell 5-10 viser gjennomsnittsverdier for utvikling i opplevd sosialt samarbeidsklima mellom T2 og T3, for andelen teamledere med og andelen uten lederbytte.

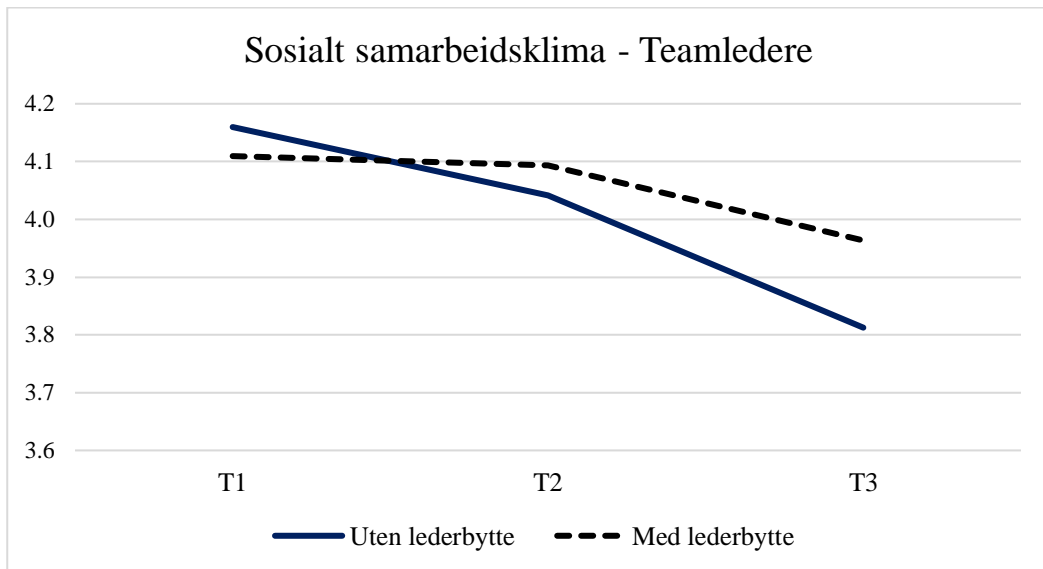
Tabell 5-10: ANOVA på gjennomsnitt hos teamledere med og uten lederbytte

Sosialt samarbeidsklima		
Med	Mean	-.13
lederbytte	SD	.62
	N	32
Uten	Mean	-.23
lederbytte	SD	.47
	N	24
Differanse		.10
	p	.515
	F-verdi	.429
	η^2	.008

Av tabell 5-10 ser vi at det ikke finnes en signifikant forskjell mellom teamledere med og uten lederbytte, med hensyn til utviklingen i opplevd sosialt samarbeidsklima mellom T2 og T3 ($F = .429$, $p = .515$, $\eta^2 = .008$). Vi finner med andre ord ikke støtte for $H4$ om at lederbytte har en negativ effekt på utviklingen i teamlederes opplevelse av det sosiale samarbeidsklimaet.

Figur 5-4 viser en grafisk fremstilling av utviklingen i opplevd sosialt samarbeidsklima hos de to gruppene, fra T1 til T3. Vi ser at teamledere med og teamledere uten lederbytte opplever liknende utviklinger etter T2, hvilket er konsistent med resultatene fra ANOVA-analysen.

Figur 5-4: Sosialt samarbeidsklima hos teamledere med og uten lederbytte



5.3.3 Teamkontraktens betydning for commitment etter lederbyttet

Hypotese 5

I denne analysen er utvalget begrenset til kun de teammedlemmene som har opplevd et lederbytte like etter T2. Tabell 5-11 viser gjennomsnittsverdier for utvikling i commitment mellom T2 og T3 hos andelen teammedlemmer med og andelen uten teamkontrakt, henholdsvis eksperimentell kategori 1 og 3 (se figur 4-3).

Tabell 5-11: ANOVA for teammedlemmer i eksperimentell kategori 1 og 3

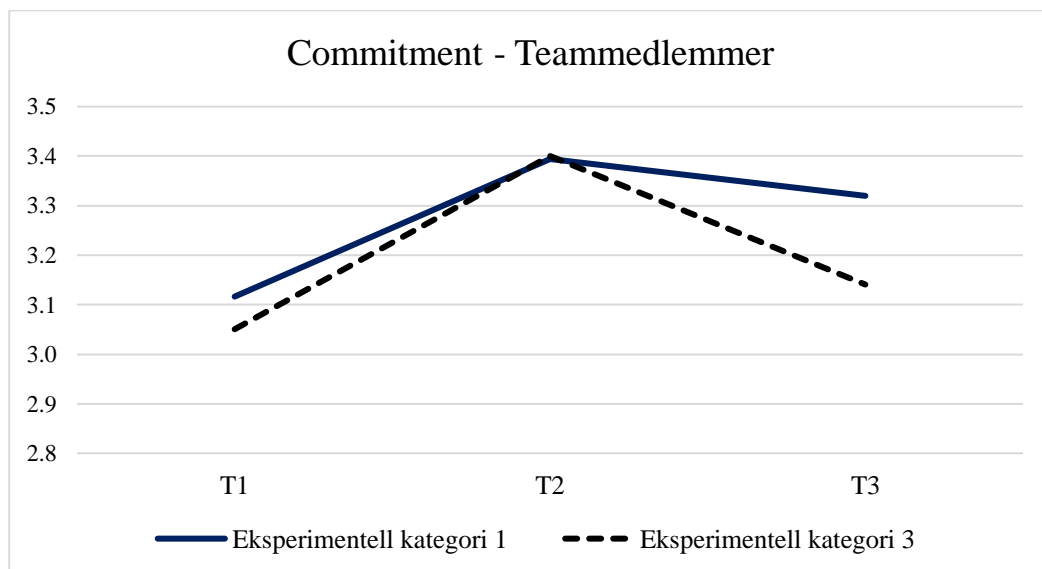
		Commitment
Eksperimentell kategori 1	Mean	-.02
	SD	.44
	N	21
Eksperimentell Kategori 3	Mean	-.24
	SD	.27
	N	22
Differanse		.22 [†]
	p	.061
	F-verdi	3.698
	η^2	.083

[†] Signifikant på 0.1-nivå

Av resultatene i tabell 5-11 finner vi en marginalt signifikant forskjell mellom eksperimentell kategori 1 og 3, med hensyn til utviklingen i commitment mellom T2 og T3. Mens førstnevnte kategori i gjennomsnitt rapporterer endringen i commitment som en reduksjon på $-.02$ ($SD = .44$), finner vi at den samme endringen for eksperimentell kategori 3 i gjennomsnitt er en reduksjon på hele $-.24$ ($SD = .27$). Differansen på $.22$ er signifikant på 0.1-nivå ($p = .061$). Videre tyder både F-verdien og effektstørrelsen på at den manipulerende faktoren kan forklare noe av variasjonen i den avhengige variabelen ($F = 3.698$, $\eta^2 = .083$). Dermed gir funnene støtte for $H5$ om at en teamkontrakt fra opprinnelig team har en positiv effekt på utvikling i commitment hos teammedlemmer i etterkant av et lederbytte.

Figur 5-5 illustrerer utviklingen i commitment hos eksperimentell kategori 1 og 3, fra T1 til T3. Grafene viser at commitment hos teammedlemmer i eksperimentell kategori 3 har en sterkere negativ utvikling enn hos teammedlemmer i eksperimentell kategori 1, etter lederbyttet.

Figur 5-5: Commitment hos teammedlemmer i eksperimentell kategori 1 og 3



Hypotese 6

I denne analysen er utvalget begrenset til kun de teamlederne som har opplevd et lederbytte like etter T2. Tabell 5-12 viser gjennomsnittsverdier for utvikling i commitment mellom T2 og T3 hos andelen teamledere med og andelen uten teamkontrakt, henholdsvis eksperimentell kategori 1 og 3 (se figur 4-4).

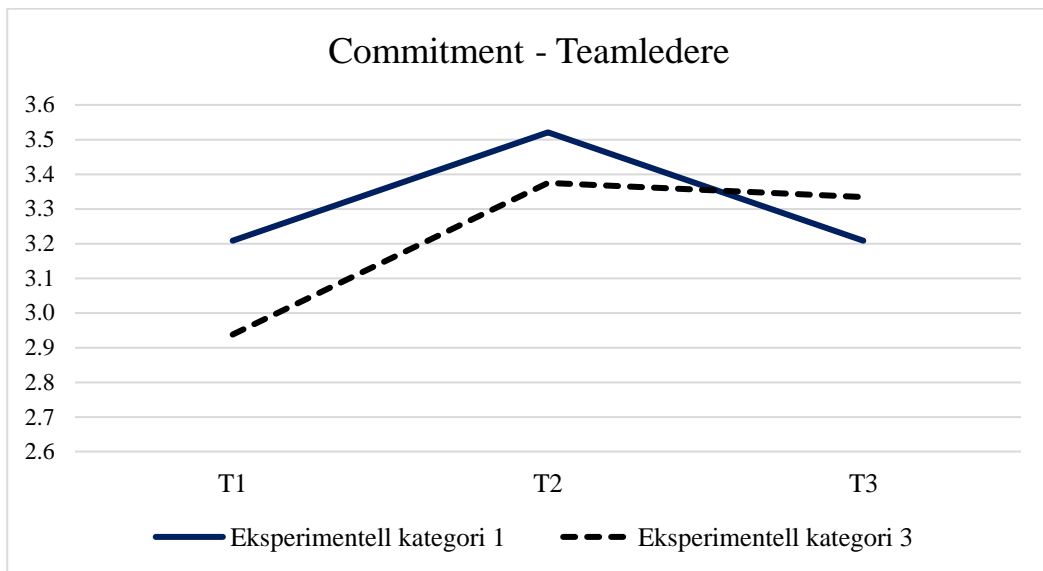
Tabell 5-12: ANOVA for teamledere i eksperimentell kategori 1 og 3

		Commitment
Eksperimentell kategori 1	Mean	-.31
	SD	.95
	N	16
Eksperimentell kategori 3	Mean	-.04
	SD	.73
	N	16
Differanse		-.27
	p	.374
	F-verdi	.814
	η^2	.026

Resultatene i tabell 5-12 viser at det ikke finnes noen signifikant forskjell mellom teamledere i eksperimentell kategori 1 og 3, med hensyn til utviklingen i commitment mellom T1 og T3 ($F = .814$, $p = .374$, $\eta^2 = .026$). Funnene gir altså ikke støtte for *H6* om at en teamkontrakt fra opprinnelig team har en negativ effekt på utvikling i commitment hos teamledere i etterkant av et lederbytte.

Figur 5-6 viser en grafisk fremstilling av utviklingen i commitment hos de to kategoriene av teamledere, fra T1 til T3. Til tross for manglende støtte for *H6*, illustrerer imidlertid den grafiske fremstillingen at teamledere med teamkontrakt opplever en sterkere negativ utvikling i commitment etter lederbyttet, enn teamledere uten teamkontrakt.

Figur 5-6: Commitment hos teamledere i eksperimentell kategori 1 og 3



5.3.4 Teamkontraktens betydning for sosialt samarbeidsklime etter lederbyttet

Hypotese 7

Også i denne analysen er utvalget begrenset til de teammedlemmene som har opplevd et lederbytte like etter T2. Tabell 5-13 viser gjennomsnittsverdier for utvikling i opplevd sosialt samarbeidsklime mellom T2 og T3 hos andelen teammedlemmer med og andelen uten teamkontrakt, henholdsvis eksperimentell kategori 1 og 3 (se figur 4-3).

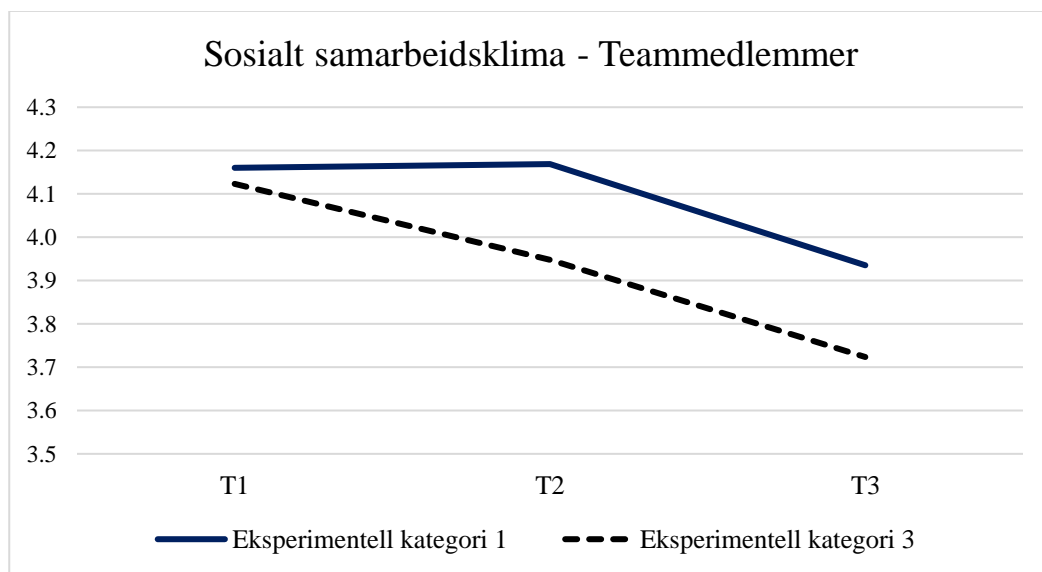
Tabell 5-13: ANOVA for teammedlemmer i eksperimentell kategori 1 og 3

Sosialt samarbeidsklime		
Eksperimentell kategori 1	Mean	-.25
	SD	.44
	N	21
Eksperimentell kategori 3	Mean	-.24
	SD	.26
	N	22
Differanse		-.01
	p	.932
	F-verdi	.007
	η^2	.000

Funnene viser at det ikke er en signifikant forskjell mellom teammedlemmer i eksperimentell kategori 1 og 3, hva gjelder utviklingen i opplevd sosialt samarbeidsklima etter lederbyttet ($F = .007$, $p = .932$, $\eta^2 = .000$). Med andre ord finner vi ikke støtte for $H7$ om at en teamkontrakt fra opprinnelig team har en positiv effekt på utviklingen i teammedlemmers opplevelse av det sosiale samarbeidsklimaet i etterkant av et lederbytte.

Figur 5-7 illustrerer utviklingen i opplevd sosialt samarbeidsklima hos de to kategoriene teammedlemmer, fra T1 til T3. Grafene viser at teammedlemmer i eksperimentell kategori 1 og 3 opplever lignende utviklinger i opplevd sosialt samarbeidsklima mellom T2 og T3.

Figur 5-7: Sosialt samarbeidsklima i eksperimentell kategori 1 og 3



Hypotese 8

I denne analysen er utvalget igjen begrenset til de teamlederne som har opplevd et lederbytte like etter T2. Tabell 5-14 viser gjennomsnittsverdier for utvikling i opplevd sosialt samarbeidsklima mellom T2 og T3 hos andelen teamledere med og andelen uten teamkontrakt, henholdsvis eksperimentell kategori 1 og 3 (se figur 4-4).

Tabell 5-14: ANOVA for teamledere i eksperimentell kategori 1 og 3

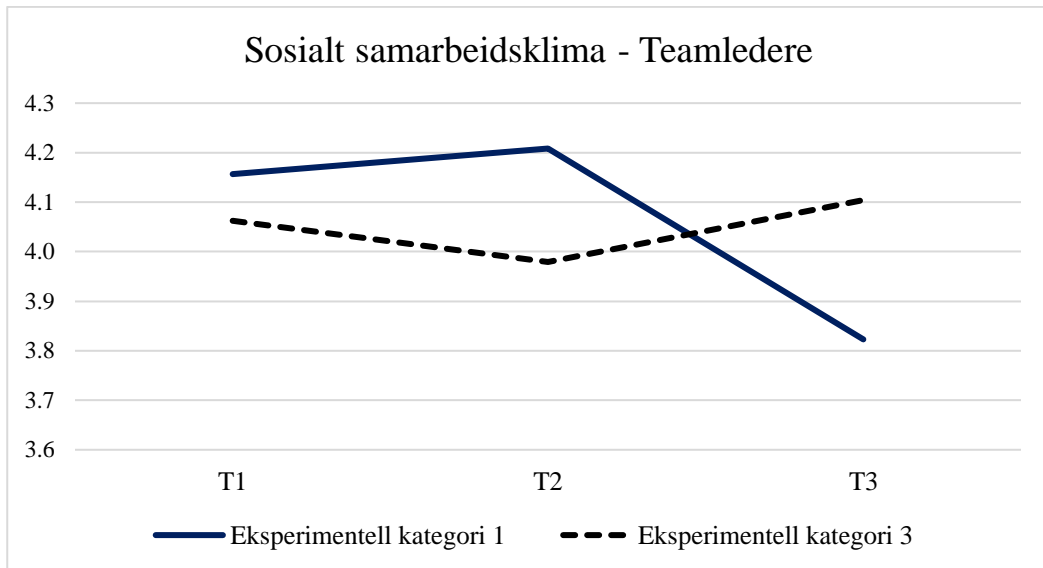
Sosialt samarbeidsklima		
Eksperimentell kategori 1	Mean	-.39
	SD	.63
	N	16
Eksperimentell kategori 3	Mean	.13
	SD	.50
	N	16
Differanse		-.52*
	p	.016
	F-verdi	6.460
	η^2	.177

* Signifikant på 0.05-nivå

Resultatene i tabell 5-14 viser at det er en signifikant forskjell mellom teamledere i eksperimentell kategori 1 og 3, med hensyn til utvikling i opplevd sosialt samarbeidsklima mellom T2 og T3. Eksperimentell kategori 3 rapporterer i gjennomsnitt en forbedring i opplevd sosialt samarbeidsklima med en endring på .13 (SD = .50). Motsatt finner vi at den samme endringen for eksperimentell kategori 1 er en forverring på -.39 (SD = .63). Differansen på -.52 er signifikant ($p = .016$). Videre tyder både F-verdien og effektstørrelsen på at teamkontrakter fra opprinnelige team kan forklare noe av variasjonen i teamledernes utvikling i opplevd sosialt samarbeidsklima, i etterkant av et lederbytte ($F = 6.460$, $\eta^2 = .177$). Dermed gir funnene våre støtte for $H8$.

Figur 5-8 illustrerer utviklingen i opplevd sosialt samarbeidsklima hos teamledere i eksperimentell kategori 1 og 3, fra T1 til T3. Grafene tydeliggjør hvordan teamledere i eksperimentell kategori 1 og teamledere i eksperimentell kategori 3 sine opplevelser utvikler seg i motsatte retninger mellom T2 og T3.

Figur 5-8: Sosialt samarbeidsklima i eksperimentell kategori 1 og 3



5.3.5 Oppsummering

Tabell 5-15 gir en oversikt over hypotesene i denne utredningen, og hvorvidt vi har funnet støtte for dem i analysene våre.

Tabell 5-15: Oppsummering av hypotesetesting

Hypotese	Funn	
<i>H1</i>	Støtte	Et lederbytte har en negativ effekt på utviklingen i commitment hos teammedlemmer.
<i>H2</i>	Ikke støtte	Et lederbytte synes ikke å ha en negativ effekt på utviklingen i commitment hos teamledere.
<i>H3</i>	Støtte	Et lederbytte har en negativ effekt på utviklingen i teammedlemmers opplevelse av det sosiale samarbeidsklimaet.
<i>H4</i>	Ikke støtte	Et lederbytte synes ikke å ha en negativ effekt på utviklingen i teamlederens opplevelse av det sosiale samarbeidsklimaet.
<i>H5</i>	Støtte	En teamkontrakt fra opprinnelig team har en positiv effekt på utvikling i commitment hos teammedlemmer etter et lederbytte.
<i>H6</i>	Ikke støtte	En teamkontrakt fra opprinnelig team synes ikke å ha en negativ effekt på utvikling i commitment hos teamledere etter et lederbytte.
<i>H7</i>	Ikke støtte	En teamkontrakt fra opprinnelig team synes ikke å ha en positiv effekt på utvikling i teammedlemmers opplevelse av det sosiale samarbeidsklimaet etter et lederbytte.
<i>H8</i>	Støtte	En teamkontrakt fra opprinnelig team har en negativ effekt på utvikling i teamlederens opplevelse av det sosiale samarbeidsklimaet etter et lederbytte.

6. Diskusjon

Aktører i næringslivet velger stadig oftere å organisere sine ansatte i team for å løse ulike arbeidsoppgaver (Cohen & Bailey, 1997). Samtidig har flere studier vist at team mislykkes i en rekke tilfeller ved at samarbeid i team kan være ineffektivt, samt medføre dårlige prestasjoner og prosessstap (Bang, 2008; Katzenbach & Smith, 1993a). En mulig årsak til ineffektivitet kan være forstyrrelser. Tidligere forskningsfunn tyder på at forstyrrelser påvirker teamprosesser ved at det oppstår brudd i teamets normer og rutiner (Gersick & Hackman, 1990; Marks et al., 2000). Den etablerte litteraturen vier imidlertid liten oppmerksomhet til hvilke langsiktige effekter forstyrrelser har på spesifikke teamprosessvariabler. Videre har en rekke studier av teameffektivitet funnet at teamkontrakter har en positiv effekt på prestasjoner og teamprosesser (se for eksempel Mofoss et al., 2012; Mathieu & Rapp, 2009; McDowell, Herdman & Aaron, 2011), men kunnskapen om teamkontrakter er mangelfull med hensyn til hvorvidt disse kan påvirke effekter av forstyrrelser. På bakgrunn av manglene i den etablerte teorien, har vi i denne studien forsøkt å avdekke hvilke effekter en forstyrrelse i form av et lederbytte har på teams utvikling i commitment, og i opplevd sosialt samarbeidsklima. Videre har vi hatt til hensikt å undersøke hvilken betydning teamkontrakter fra teams oppstart har for utviklingen i de nevnte teamprosessvariablene, i etterkant av et lederbytte.

Av resultatene fra analysene våre finner vi at et lederbytte over tid vil redusere teammedlemmers commitment. En teamkontrakt fra opprinnelig team ser imidlertid ut til å ha en positiv effekt, og begrense reduksjonen i teammedlemmers commitment i etterkant av et lederbytte. Videre vil et lederbytte forverre teammedlemmers opplevelse av det sosiale samarbeidsklimaet, og en teamkontrakt fra det opprinnelige teamet vil ikke påvirke utviklingen i nevnte prosessvariabel etter et lederbytte. For teamledere finner vi ingen langsiktige effekter av et lederbytte på deres commitment og opplevelse av det sosiale samarbeidsklimaet. Likevel finner vi at teamkontrakter fra opprinnelige team har en negativ effekt på teamlederens utvikling i opplevd sosialt samarbeidsklima etter et lederbytte. Videre finner vi ingen effekt av teamkontrakter fra opprinnelige team på utvikling i commitment hos teamledere etter et lederbytte.

I de påfølgende delkapitlene vil vi diskutere teoretiske og praktiske implikasjoner av funnene våre. Deretter drøftes ulike begrensninger ved studien, før vi avslutter kapittelet med våre forslag til videre forskning.

6.1 Teoretiske implikasjoner

Funnene i denne utredningen har en rekke teoretiske implikasjoner, og i de neste avsnittene vil vi presentere disse. Vi diskuterer først de direkte relasjonene mellom lederbytte og teamprosessvariablene hos teammedlemmer, og deretter de samme relasjonene hos teamledere. Videre vil vi vurdere effekten av teamkontrakter fra teams oppstart på commitment i perioden etter et lederbytte, for henholdsvis teammedlemmer og teamledere. Endelig diskuteres effekten av teamkontrakter fra teams oppstart på utvikling i opplevd sosialt samarbeidsklima etter et lederbytte, først for teammedlemmer og dernest for teamledere.

Av analysene finner vi at utviklingen i teamprosessvariablene commitment og sosialt samarbeidsklima påvirkes negativt av et lederbytte, sett fra teammedlemmenes perspektiv. I hypoteseutviklingen fulgte vi argumentasjonen i etablert teori om effekter av forstyrrelser (Morgeson & DeRue, 2006; Marks et al., 2000; Gersick & Hackman, 1990), og antok at et lederbytte ville skape usikkerhet knyttet til en rekke aspekter ved teamarbeidet. Videre antok vi at dette ville kunne redusere teammedlemmenes identifisering med teamet, og deres engasjement i samarbeidet. Dermed forventet vi at et lederbytte ville ha en negativ effekt på utviklingen i commitment. Vi forventet også at et lederbytte ville ha en negativ effekt på utviklingen i teammedlemmenes opplevelse av det sosiale samarbeidsklimaet. Dette var basert på argumentasjonen om at ny teamleder ikke nødvendigvis ville ha samme oppfatning av og forventninger til samarbeidet som teammedlemmene. Tidligere forskning har funnet at forstyrrelser påvirker teamprosesser, men flere av disse er kryss-seksjonelle, og undersøker ikke relasjonen mellom lederbytte-forstyrrelser og spesifikke prosessvariabler. Funnet vårt er således et svar på Morgeson (2005) sin etterlysning av longitudinell forskning på forstyrrelser, og bidrar til en bedre forståelse for de kausale prosessene som er underliggende teamets handlinger og responser på lederbytte-forstyrrelser. Videre synes resultatene å støtte oppfatningen om at forstyrrelser skaper andre krav til samarbeid enn de kravene man møter i rutinebaserte kontekster (LePine, 2003).

Noe overraskende finner vi at et lederbytte ikke har en signifikant negativ effekt på teamlederens utvikling i commitment og i opplevelse av det sosiale samarbeidsklimaet. Basert på etablert teori har vi argumentert for at teamledere ville oppleve lignende usikkerhetsmomenter overfor sine nye team etter et lederbytte, som de vi nevnte for teammedlemmer i forrige avsnitt. Vi forventet derfor også en negativ effekt av lederbytte på prosessvariablene fra teamledernes perspektiv. Det er flere mulige forklaringer på at vi ikke finner disse sammenhengene. Blant annet kan funnene muligens forklares av konteksten for teamarbeidet, samt teamledernes rolle. Alle team i SOL020-kurset skulle løse de samme arbeidsoppgavene, og hadde dermed tilsvarende overordnede mål for teamarbeidet. Videre innebærer en lederrolle ofte ansvar for blant annet koordinering, veiledning og motivering (Hackman & Wageman, 2005), og i konteksten for denne utredningen har antageligvis teamledernes ansvar vært ganske likt, uavhengig av hvilket team de har vært medlem av. Med uendrede arbeidsoppgaver, samt en formell og tydeligere definert rolle enn resterende teammedlemmer, kan det tenkes at teamlederne opplevde mindre usikkerhet i forbindelse med lederbyttet. Dette kan dermed ha ført til at teamlederne som byttet team ikke opplevde en signifikant ulik utvikling i commitment og i opplevelsen av det sosiale samarbeidsklimaet, sammenlignet med teamledere som forble i sine opprinnelige team. Dette utelukker imidlertid ikke muligheten for å finne at lederbytte påvirker nevnte prosessvariabler i studier av relasjonene i andre kontekster.

I utredningen vår finner vi også at teamkontrakter fra opprinnelige team har en positiv effekt på teammedlemmenes utvikling i commitment i etterkant av et lederbytte. Funnet vårt synes å være i tråd med oppfatningen om at forventningsavklaringer påvirker commitment, samt at teamkontrakter bidrar til forventningsavklaring og påvirker teamprosesser og -prestasjoner positivt (se for eksempel Mofoss et al., 2012; Mathieu & Rapp, 2009; McDowell et al., 2011). Vi forventet at teamkontrakter fra opprinnelige team også ville bidra til en bedre tilpasning til et lederbytte, og resultatene fra analysene bekrefter antagelsen i denne studiens kontekst. Funnet utgjør dermed et bidrag til kunnskapen om hvilke teamaktiviteter som kan bedre responser på og tilpasning til lederbytte-forstyrrelser.

Ved analysene i denne utredningen har vi ikke funnet at teamkontrakter fra opprinnelige team har en negativ effekt på teamlederens utvikling i commitment etter et lederbytte. På bakgrunn av teamkontrakters bidrag til forventningsavklaringer i team (Mathieu & Rapp, 2009), har vi tidligere argumentert for at teamledere som i oppstarten var med på å utforme

en teamkontrakt, ville føle en sterkere tilknytning til og identifisering med sine opprinnelige team. Dermed forventet vi at disse teamlederne ville ha vanskeligere for å knytte seg til sine nye team etter lederbyttet, sammenlignet med teamledere som opprinnelig ikke hadde noen teamkontrakt. Av resultatene ser vi at utviklingen i commitment er mer negativ hos ledere fra team med teamkontrakt, men vi finner ikke en signifikant forskjell. Igjen kan forklaringen på funnet ha en sammenheng med teamledernes rolle. Teamlederne har et lederansvar som til dels er tydeligere angitt enn resterende teammedlemmers ansvar. Dermed kan det tenkes at teamledere som bytter team raskt føler et engasjement for sitt nye team, og derfor en tilnærmet lik tilknytning. Lederrollen kan altså ha bidratt til å opprettholde affektiv commitment i tilstrekkelig grad hos teamlederne med teamkontrakt, slik at vi ikke finner en signifikant forskjell mellom de to kategoriene av teamledere. I studier av relasjonen i andre kontekster kan det likevel tenkes at man finner en signifikant effekt av teamkontrakter fra opprinnelige team for teamlederes utvikling i commitment etter et lederbytte.

For teammedlemmer finner vi ikke at teamkontrakter fra opprinnelige team påvirker utviklingen i opplevd sosialt samarbeidsklima etter et lederbytte. Vi forventet imidlertid å finne en positiv effekt, da tidligere forskning viser at teamkontrakter bidrar til avklaring av normer og forventninger, samt til å skape en felles orientering vedrørende teamarbeidet (Mathieu & Rapp, 2009). Forventningene våre ble avkrefet i denne studiens kontekst, da resultatene ikke viste en signifikant forskjell mellom de to kategoriene av teammedlemmer. Videre hadde både teammedlemmer med og uten teamkontrakt negative utviklinger i opplevd sosialt samarbeidsklima etter lederbyttet. Det er vanskelig å fastslå hvorfor vi ikke fant en signifikant effekt av teamkontraktene fra teamenes oppstart, men det er mulig at resultatene har en sammenheng med gjennomføringen av lederbyttet. I dette eksperimentet byttet ledere fra team med teamkontrakt til team som også hadde utformet en slik kontrakt i oppstarten. Motsatt byttet teamledere fra team uten teamkontrakt til team som heller ikke hadde utformet en slik kontrakt. Det kan dermed tenkes at teammedlemmer med teamkontrakt hadde et grunnlag for gode samarbeidsnormer i det nye teamet, men at den nye lederens vansker med å tilpasse seg gav en negativ påvirkning på deres opplevelse av det sosiale samarbeidsklimaet. Tilsvarende er det mulig at teammedlemmer uten teamkontrakt hadde et svakere utgangspunkt for samarbeid i nye team, noe som skulle tilsi en negativ utvikling i deres opplevde sosiale samarbeidsklima. Her kan det tenkes at den forverrede opplevelsen ble begrenset av nye teamlederes større åpenhet for endring, da

heller ikke disse utformet en teamkontrakt i oppstarten. Utviklingene i opplevd sosialt samarbeidsklima for teammedlemmer med og uten teamkontrakt fra opprinnelige team kan altså begge ha beveget seg negativt på bakgrunn av motveiende effekter.

Det siste funnet vårt tyder på at teamkontrakter fra opprinnelige team påvirker teamlederens opplevelse av det sosiale samarbeidsklimaet i etterkant av et lederbytte. Basert på teori om teamkontrakter antok vi at den eksplisitte avklaringen og beskrivelsen av samarbeidsforhold (Mathieu & Rapp, 2009) i større grad ville skape forankrede sosiale samarbeidsnormer. Vi forventet derfor at teamledere med teamkontrakt i opprinnelige team ville ha sterkere preferanser for samarbeidsnormene fra sine første team, samt oppleve større utfordringer med å tilpasse seg samarbeidsnormene i nye team. På bakgrunn av dette antok vi en negativ utvikling etter lederbyttet for teamledere med teamkontrakt. Resultatene av analysene bekreftet forventningene våre, og studien bidrar dermed til kunnskapen om hvordan teamkontrakter påvirker effekter av forstyrrelser i team. Funnet reiser imidlertid et spørsmål om hvorfor teamkontrakter fra opprinnelige team hadde en påvirkning på opplevd sosialt samarbeidsklima hos teamledere, men ikke hos teammedlemmer. Vi tror forklaringen har en sammenheng med antallet nye personer i teamet etter lederbyttet, som ble opplevd forskjellig for en teamleder og et teammedlem uten lederrolle. For teamledere innebar lederbyttet en fullstendig utskiftning av teamet, hvor de nye teammedlemmene allerede hadde etablerte samarbeidsnormer. Dermed er det mulig at opplevelsen av det sosiale samarbeidsklimaet ble mer annerledes for teamledere, sammenlignet med teammedlemmer som kun byttet ut ett medlem under lederbyttet. For teamledere med teamkontrakt kan denne opplevelsen ha blitt negativ, ettersom samarbeidsnormene fra opprinnelige team var sterkere forankret hos disse teamlederne, sammenlignet med teamledere uten teamkontrakt.

6.2 Praktiske implikasjoner

I utredningens introduksjon beskrev vi viktigheten av å øke forståelsen for hva som skaper effektive tilpasninger i team ved uforutsette hendelser. Vi har vist at forstyrrelse, i form av et lederbytte, har en negativ påvirkning på teammedlemmers utvikling i commitment og opplevd samarbeidsklima. Videre har vi funnet at en teamkontrakt fra oppstarten vil ha en positiv effekt på teammedlemmers utvikling i commitment etter et lederbytte, samt ha en negativ effekt på teamlederens opplevde samarbeidsklima etter et lederbytte. Ved disse

funnene øker studien kunnskapen om forstyrrelser i team og faktorer som kan bidra til effektiv tilpasning.

På bakgrunn av våre funn mener vi at utforming av en teamkontrakt ved teams oppstart vil være særlig fordelaktig for teammedlemmer, da deres commitment til arbeidet og hverandre synes å opprettholdes i møte med uforutsette hendelser. Det ser ut til at teamkontrakten knytter teamet sammen og gjør teammedlemmer bedre rustet for samarbeidet. På den annen side vil en teamkontrakt fra oppstarten kunne ha en negativ virkning på teamledere dersom de må bytte team underveis i arbeidet. Teamkontrakten kan knytte lederen til teamet og til deres etablerte samarbeidsnormer, og dermed gi negative implikasjoner ved bytte av team.

På bakgrunn av dette oppmuntres det til å anvende oppstartsfasen til utforming av teamkontrakt. Dette fordi en teamkontrakt vil kunne bidra til å opprettholde teammedlemmers commitment i møte med et lederbytte. I forbindelse med et lederbytte anbefales det videre at det nye teamets leder og medlemmer utarbeider en ny teamkontrakt i fellesskap. Dette antar vi vil kunne gi ny leder en bedre opplevelse av det sosiale samarbeidsklimaet i det nye teamet.

6.3 Studiens begrensninger

Det finnes en rekke begrensende faktorer ved denne studien, blant annet med hensyn til metoden for datainnsamling. I diskusjonen rundt funnenes kredibilitet nevnte vi potensielle begrensninger knyttet til studiens validitet og reliabilitet. Foruten disse momentene finner vi også begrensninger knyttet til bruken av egenrapporterte data. Datamaterialet vi har benyttet for å studere teamene er innsamlet ved deltakernes egenrapportering i tre identiske spørreskjemaer fra tre ulike tidspunkter. Her vil med andre ord datagrunnlaget være preget av deltakernes subjektive vurderinger av sine team, samt deres subjektive tolkninger av spørsmålene i spørreskjemaet. Det er imidlertid en styrke for vår studie at skalaene for de relevante teamprosessvariablene i spørreskjemaet er etablerte skalaer fra anerkjent litteratur (Allen & Meyer, 1990; Chatman & Flynn, 2001).

Videre synes det å være positivt at studien vår er longitudinell, da vi slik har kunnet studere effektene av en lederbytte-forstyrrelse over tid. Det kan likevel tenkes at utredningens kontekst utgjør en begrensning. Vår studie ble gjennomført i en kunstig kontekst, ved

eksperimentell manipulasjon. Det er derfor mulig at teamene ikke har tatt situasjonen eller hendelsene som inntraff på alvor. Ettersom bachelorkurset er en del av studiet til deltakerne virker det imidlertid rimelig å anta at studentene har forholdt seg tilstrekkelig seriøst til aktivitetene. Dette støttes av observasjoner av og diskusjoner med studentene, som har tydet på at teamene var motiverte og ivrige i sitt arbeid med kurset.

En tredje begrensning ved utredningen er at vi ved gjennomsnittsaggregering av teamscores har behandlet teamsammensetningene av teammedlemmer uten lederrolle som relativt forenklete. Ved å anse gjennomsnittet av medlemmenes score på prosessvariablene som representativt for et helt team, blir det vanskelig å avdekke potensielle synergier som skapes ved de komplekse interaksjonene mellom teammedlemmene som individuelt besitter unikt sammensatte egenskaper. At testene for intragruppe-enighet viste tilstrekkelig høye verdier for å kunne aggregere gjennomsnittsverdier på teamnivå, må imidlertid kunne antas å redusere betydningen av nevnte begrensning til en viss grad.

Avslutningsvis finner vi også en fjerde begrensning ved denne studien, på bakgrunn av selve gjennomføringen av lederbyttet. Lederbyttene foregikk internt i storgruppene. Dermed var det slik at teamledere som byttet team ble plassert i team fra samme eksperimentelle kategori som de i utgangspunktet selv befant seg i. Ledere i team med teamkontrakt byttet altså til nye team som også hadde teamkontrakt, mens ledere uten teamkontrakt byttet til team som heller ikke hadde teamkontrakt. Sammenligner man eksperimentell kategori 1 og 3 (se figur 4-1) i utvalget, er det dermed ikke bare én ulikhet med hensyn til teamkontrakter. Studien har tatt utgangspunkt i at eventuelle forskjeller mellom de to kategoriene kan forklares ved hvorvidt respondentene selv har hatt teamkontrakt i opprinnelige team. Det er imidlertid mulig at forskjeller også kan forklares ved hvorvidt teamet man bytter til, eller den nye teamlederen, har utformet teamkontrakt i oppstarten. Det kan dermed tenkes at måten dette lederbyttet foregikk på kan ha påvirket relasjonene mellom variablene vi har studert. Av praktiske årsaker har disse potensielle effektene ikke kunnet tas hensyn til i analysene.

6.4 Forslag til fremtidig forskning

I vår utredning har vi utforsket relasjoner mellom lederbytte og teamprosessvariablene commitment og sosialt samarbeidsklima. I tillegg har vi undersøkt effekten av

teamkontrakter fra teams oppstart på utviklingen i nevnte prosessvariabler i etterkant av et lederbytte. Kunnskapen om samtlige sammenhenger er fremdeles begrenset, da det er få studier som har undersøkt disse tidligere. Dermed vil forskning innenfor dette området fremdeles være relevant, og vi vil i de påfølgende avsnittene presentere forslag til videre forskning.

Som tidligere diskutert kan utredningens kontekst og utvalg ha påvirket funnene våre. Vi har studert et relativt homogent utvalg i en eksperimentell kontekst, og i videre forskning kan det være interessant å undersøke hvorvidt funnene er gjeldende under andre omstendigheter. Eksempelvis kan det være lærerikt å undersøke de samme relasjonene ved andre forskningsdesign, samt ved andre typer team. I tillegg kan man med fordel undersøke team med et høyere antall medlemmer enn teamene vi har studert, da dette sannsynligvis vil styrke den empiriske støtten for aggregering til teamscores. Videre vil det være hensiktsmessig å forsøke å etablere mer komplekse modeller for sammensetning av individuelle scores til scores på teamnivå, for slik å fremskaffe et rikere bilde av synergieffektene mellom teammedlemmene enn det gjennomsnittsaggregering tillater.

De signifikante effektene vi finner av teamkontrakter er av moderat størrelse. Dette kan tyde på at det finnes andre faktorer som påvirker utviklingen i teamprosessvariablene etter et lederbytte. For eksempel kan det tenkes at hvorvidt teamledere og teammedlemmer har erfaring med teamarbeid eller lignende situasjoner, kan ha skapt forskjeller mellom de to kategoriene av teamledere og de to kategoriene av team vi har sammenlignet. Videre har ikke denne studien vurdert hvilke variabler som potensielt kan mediere effektene av et lederbytte på prosessvariablene, men dette kan likevel være interessant å utvikle forståelse for. Vi vil derfor anbefale fremtidig forskning å undersøke mulige mediatorer mellom lederbytte-forstyrrelser og de relevante teamprosessvariablene i denne utredningen. I tillegg anbefales det å studere mulige moderatorer, og særlig fokusere på variabler som potensielt kan påvirke utviklingen i teamprosessvariablene i etterkant av lederbytte-forstyrrelser.

Som omtalt i introduksjonen finnes det en rekke former for forstyrrelser i tillegg til bytte av teamleder. Disse vil skape forskjellige effekter på team (Morgeson & DeRue, 2006), og dermed vil det være nyttig å undersøke relasjonene mellom andre typer forstyrrelser og de teamprosessvariablene vi har studert. Videre er de direkte effektene av lederbytte som vi har studert kun knyttet til variablene commitment og sosialt samarbeidsklima. Det kan også

være relevant å studere effektene på andre prosessvariabler. På bakgrunn av det ovennevnte mener vi at videre forskning ikke bare bør studere de samme relasjonene, men i tillegg benytte andre typer forstyrrelser som uavhengige variabler, samt andre teamprosessvariabler som avhengige variabler.

7. Konklusjon

Stadig flere organisasjoner benytter seg av teamstrukturer som et forsøk på å opprettholde konkurransefortrinn i omgivelser preget av endring. Selv om team kan være et godt virkemiddel, innebærer slike strukturer også risiko. Over halvparten av alle team mislykkes, og det har derfor blitt forsket mye på team og faktorer som vil kunne redusere sannsynligheten for å feile. Forstyrrelser i team kan påvirke teamarbeidet, og dette er et område som er lite berørt i teamlitteraturen. Vi har derfor undersøkt forstyrrelser i denne studien og forsøkt å belyse fenomenet. Mer spesifikt har vi sett på lederbytte som en type forstyrrelse, og vurdert dens effekt på commitment og sosialt samarbeidsklima i team. Videre har vi undersøkt om en teamkontrakt fra oppstarten vil påvirke utviklingen av disse teamprosessvariablene etter et lederbytte. På denne måten har vi forsøkt å bidra til litteraturen om både påvirkning av og tilpasning til forstyrrelser i team, samt etablere kunnskap av praktisk relevans for teamledere og organisasjoner som benytter teamstrukturer. Utredningen vil dermed være relevant for nyutdannede og studenter i tillegg til aktører i næringslivet.

På bakgrunn av et datasett innhentet fra bachelorkurset SOL020 ved NHH våren 2015, har vi funnet støtte for at et lederbytte har en negativ direkte effekt på teammedlemmers opplevelse av både commitment og sosialt samarbeidsklima. Videre har vi funnet at teamkontrakter fra teams oppstart vil påvirke teamledere og teammedlemmer på ulike måter etter et lederbytte. For teammedlemmer vil en slik teamkontrakt ha en positiv effekt på utvikling i commitment. For teamledere vil teamkontrakten fra oppstarten ha en negativ effekt på deres utvikling i opplevd sosialt samarbeidsklima.

Med utgangspunkt i utredningens funn argumenterer vi for at utforming av teamkontrakt ved teams oppstart gir positive effekter med hensyn til teammedlemmers tilpasning til lederbytte-forstyrrelser. Vi anbefaler derfor å anvende oppstartsfasen til arbeid med teamkontrakt. Dersom et lederbytte er aktuelt, er det viktig å være oppmerksom på utfordringene ved å integrere ny leder. For å løse disse utfordringene anbefaler vi samtlige medlemmer av det nye teamet å utforme en ny teamkontrakt i fellesskap.

8. Referanser

- Abarca, J., Bedard, Al., Carlson. D, Carlson, L., Hertzberg, J., Louie, B., Milford J., Reitsma, R., Schwartz, T. & Sullivan, J. (2000). Teamwork and Working in Teams. I Yowell, J. & Carlson, D. (Red.), *Introductory Engineering Design: A Projects-Based Approach* (s. 39-54). Boulder, CO: Spiral Bound
- Allen N. J., & Meyer J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allport, F. H. (1967). A theory of enestruence (event-structure theory): Report of progress. *American Psychologist*, 22(1), 1-24.
- Ancona, D., Bresman, H., & Kaeufer, K. (2002). The Comparative Advantage of X-teams. *MIT Sloan Management Review*, 43(3), 33-39.
- Andrasik, F., Heimberg, J. S. (1982). Self-management procedures. I Frederiksen, L. W. (Red.), *Handbook of Organizational Behavior Management* (s. 219-247). New York: Wiley.
- Argote, L., & McGrath, J. E. (1993). Group processes in organizations: Continuity and change. I C. L. Cooper & I. T. Robertson (Red.), *International review of industrial and organizational psychology* (s. 333-389). Chichester: Wiley.
- 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: Theory, Research, and Practice*, 9(3), 189-204.
- Baker, T., & Nelson, R. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329-366.
- Bang, H. (2008) Effektivitet i lederteam - hva er det, og hvilke faktorer påvirker det? *Tidsskrift for Norsk Psykologforening* 45(3), 272-286. Hentet fra: http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=40729&a=3

- Barrett, F. J. (1998). Creativity and improvisation in jazz and organizations: Implications for organizational learning. *Organization Science*, 9(5), 605-622.
- Bechky, B.A., Okhuysen, G.A. (2011). Expecting the Unexpected: How SWAT Officers and Film Crews Handle Surprises. *Academy of Journal Management*, 54(2), 239-261.
- Behling, O., Coady, N., & Hopple, T. G. (1967). Small group adaptation to unprogrammed change. *Organizational Behavior and Human Performance*, 2(1), 73-83.
- Bettenhausen, K. L., & Murnighan, J. K. (1985). The emergence of norms in competitive decision making groups. *Administrative Science Quarterly*, 30(3) 350- 372.
- Beyerlein, M.M. (2003). A tool approach to forgotten team competencies. I M.M. Beyerlein, C. McGee, G.D. Klein, J.E. Nemiro, L. Broedling (Red.), *The collaborative work systems fieldbook: Strategies, tools, and techniques*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Bienmann, T., Cole, M. S. & Voelpel, S. (2012) Within-group agreement: On the use (and misuse) of rwg and rwg(J) in leadership research and some best practice guidelines. *The leadership Quarterly*, 66-80.
Hentet fra <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104898431100169X>
- Bishop, J. W., & Scott, K. D. (2000). An Examination of Organizational and Team Commitment in a Self-Directed Team Environment. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 439-449.
- Bjørnstad, J. (2014a) Variansanalyse. I *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/variensanalyse>
- Bjørnstad, J. (2014b). Korrelasjon. I *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/korrelasjon>
- Braut, G. S. (2015a). P-verdier. *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/p-verdier>
- Braut, G. S. (2015b). Statistisk signifikans. *Store norske leksikon*. Hentet fra https://snl.no/statistisk_signifikans
- Calder, B. J., Phillips, L. W. & Tybout, A. M. (1982). The concept of external validity. *Journal of Consumer Research*, 240-244. Hentet fra http://www.jstor.org/stable/2488620?seq=1#page_scan_tab_contents

- 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.
- Cascio, W. F. (1995). Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work. *American Psychologist*, 50(11), 928-939.
- Chatman, J. A., & Flynn, F. J. (2001). The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams. *Academy of Management Journal*, 44(5), 956-974.
- Christophersen, K. A. (2013). *Introduksjon til statistisk analyse* (1 utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Churchill, G. A. (1999). *Marketing Research: Methodological Foundations*. Fort Worth, TX: Dryden Press.
- 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), 239-290.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2011). *Business research methods*. New York: McGraw-Hill.
- Cunha, M. P., Clegg, S. R., & Kamoche, K. (2006). Surprises in management and organization: Concept, sources, and a typology. *British Journal of Management*, 17(4), 317-329.
- DeRue, D. S., Hollenbeck, J. R., Johnson, M. D., Ilgen, D. R., & Jundt, D. K. (2008). How Different Team Downsizing Approaches Influence Team-Level Adaptation and Performance. *Academy of Management Journal*, 51(1), 182-196.
- Dreier, B. D. & Eggen, K. W. (2014). *Commitment i team* (Masteroppgave). Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Eisenhardt, K. E., & Brown, S. (1998). *Competing on the edge*. Boston: Harvard Business School Press.

- 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), 438-471.
- Feldman, D. C. (1984). The Development and Enforcement of Group Norms. *Academy of Management Review*, 9(1), 47-53.
- Frost, J. (2015). What Is the F-test of Overall Significance in Regression Analysis?. *The Minitab Blog*. Hentet fra <http://blog.minitab.com/blog/adventures-in-statistics/what-is-the-f-test-of-overall-significance-in-regression-analysis>
- Gersick, C. J. G. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31(1), 9-41.
- Gersick, C. J. G. (1991). Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academic Management Review*, 16(1), 10-36.
- Gersick, C. J. G., & Hackman, J. R. (1990). Habitual Routines in Task-Performing Groups. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 47(1), 65-97.
- Ghuri, P., & Grønhaug, K. (2010). *Research Methods in Business Studies*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Guttman, H. M. (2008). *Great business teams: cracking the code for standout performance*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Guzzo, R., & Dickson, M. (1996). Teams in Organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47(1), 307-338.
- Hackman, J. R. 1987. The design of work teams. I J. Lorsch (Red.), *Handbook of organizational behavior* (s. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269-287.
- 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), 387-397.

- Hjertø, K. B. (2000). Tid for effektive team: Veien fra klisjé til realiteter. *Magma*, 5. Hentet fra <http://www.magma.no/tid-for-effektive-team-veien-fra-klisj-til-realiteter>.
- Hjertø, K. (2013). *Team, 1*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Howard, A. (1995). A framework for work change. I A. Howard (Red.), *The changing nature of work* (s. 3–44). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ilgén, D. R. (1999). Teams embedded in organizations: Some implications. *American Psychologist*, 54(2), 129-139.
- Jeffery, A. B., Maes, J. D., & Bratton-Jeffery, M. F. (2005). Improving team decision-making performance with collaborative modeling. *Team Performance Management*, 11(1/2), 40-50.
- Jehn, K. A., Greer, L., Levine, S., & Szulanski, G. (2008). The Effects of Conflict Types, Dimensions, and Emergent States on Group Outcomes. *Group Decision & Negotiation*, 17(6), 465-495.
- Jehn, K. A., Rispens, S., & Thatcher, S. M. B. (2010). The effects of conflict asymmetry on work group and individual outcomes. *Academy of Management Journal*, 53(3), 596- 616.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993a). *The wisdom of teams: Creating the high performance organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993b). *The Discipline of Teams*. Harvard Business Press.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kennedy, D., Sommer, A., & Maynard, T. (2013). Team-disruptions: A multi-level framework examining the impact of various disruption dimensions on recovery tactics. Presentert på konferansen "*The Academy of Management*", Orlando, s. 1-43.
- Kirmeyer, S. L. (1988). Coping with competing demands: Interruption and the type A pattern. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 621-629.

- Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., Nason, E. R., & Smith, E. M. (1999). Developing adaptive teams: A theory of compilation and performance across levels and time. I D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Red.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation and development* (s. 240–292). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Langer, E. J. (1989). Minding matters: The mindlessness/mindfulness theory of cognitive activity. *Advances in Experimental Social Psychology*, 22(12), 137-173.
- LeBreton, J. M. & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 Questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 815-852. Hentet fra <http://orm.sagepub.com/content/11/4/815.short?rss=1&ssource=mfc>
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), 51-89.
- LePine, J. A. (2003). Team Adaptation and Postchange Performance: Effects of Team Composition in Terms of Member's Cognitive Ability and Personality. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 27-39.
- Levin, M., & Rolfsen, M. (2004). *Arbeid i team – Læring og utvikling i team*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.
- Louis, M. R., & Sutton, R. I. (1991). Switching Cognitive Gears: From Habits of Mind to Active Thinking. *Human Relations*, 44(1), 55-76.
- Luecke, R. (2004). *Creating teams with an edge: the complete skill set to build powerful and influential teams*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Malt, U. (2016). Effektstørrelse. *Store medisinske leksikon*. Hentet fra <https://sml.snl.no/effektstørrelse>.
- Marks, M. A., Zaccaro, S. J., & Mathieu, J. E. (2000). Performance implications of leader briefings and team-interaction training for team adaptation to novel environments. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 971-986.

- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.
- Mathieu, J. E., 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), 410-476.
- Mathieu, J. E., & Rapp, T. L. (2009). Laying the Foundation for Successful Team Performance Trajectories: The Roles of Team Charters and Performance Strategies. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 90-103.
- McDaniel, R. R., Jordan, M. E., & Fleeman, B. F. (2003). Surprise, surprise, surprise! A complexity science view of the unexpected. *Health Care Management Review*, 28(3), 266-278.
- 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), 79-88.
- Meyer, A. D. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 515-537.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- 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, 20-52.
- Miner, A. S., Bassoff, P., & Moorman, C. (2001). Organizational improvisation and learning: A field study. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 304-337.
- Mofoss, R., Nederberg, L., Schei, V., & Sverdrup, T. (2012). De første avgjørende minuttene? *Praktisk økonomi og finans*, 28(1), 35-50.
- Morgeson, F. P. (2005). The external leadership of self-managing teams: Intervening in the context of novel and disruptive events. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 497-508.

- Morgeson, F. P., & DeRue, D.S. (2006). Event criticality, urgency, and duration: Understanding how events disrupt teams and influence team leader intervention. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 271-287.
- Neininger, A., Lehmann-Willenbrock, N., Kauffeld, S., & Henschel, A. (2010). Effects of team and organizational commitment - A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 567-579.
- Nesheim, T., Olsen, K.M., Stensaker, I., Tharaldsen, J., Kjærland-Haga, M. (2011). Ny organisering av Statoils virksomhet på norsk sokkel: standardisering og fleksibilitet. *Magma*, 14(5), 53-62.
- Norton, W. I., & Sussman, L. (2009). Team Charters: Theoretical Foundations and Practical Implications for Quality and Performance. *The Quality Management Journal*, 16(1), 7-17.
- Okhuysen, G. A., Eisenhardt, K. M. (1997). *Creating opportunities for change: How formal problem solving interventions work* (Doktoravhandling). Stanford University, Cincinnati, OH.
- Okhuysen, G. A., Eisenhardt, K. M. (2002). Integrating knowledge in groups: How formal interventions enable flexibility. *Organizational Science*, 13(4), 370-386.
- Pallant, J. (2013) *SPSS Survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS*. 5th edition. Berkshire, England: McGraw-Hill.
- Peeters, M. A., Van Tuijl, H., Rutte, C. G., & Reymen, I. M. (2006). Personality and team performance: a meta-analysis. *European Journal of Personality*, 20(5), 377-396.
- Perlow, L. A. (1999). The time famine: Toward a sociology of work time. *Administrative science quarterly*, 44(1), 57-81.
- Peterson, M. F. (1998). Embedded organizational events: The units of process in organization science. *Organization Science*, 9(1), 16-33.
- Rapp, A., Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, T. (2010). Managing sales teams in a virtual environment. *International Journal of Research in Marketing*, 27(3), 213-224.

- 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*(4), 450-474.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Scott, W. R. (2004). Reflections on a half-century of organizational sociology. I K. S. Cook & J. Hagan (Red.), *Annual review of sociology, Vol. 30*. (s. 1-21). Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Skard, S. (2016, 24. februar). Experiments. Presentert i *STR405 Metode for masterutredningen*, Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Svartdal, F. (2015). Eksperiment. I *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/eksperiment>.
- 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, 1*-28.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Thompson, L. L. (2014). *Making the Team: A Guide for Managers* (4. utg.). Harlow: Pearson Education Ltd.
- Thompson, L. L. (2015). *Making the Team, A Guide for Managers* (5. utg.). Harlow: Pearson Educated Ltd.
- Trevino, L. K. (1992). The social effects of punishment in organizations: A justice perspective. *Academy of Management Review, 17*(4), 647-676.
- Tyre, M. J., Orlikowski, W. J. (1994). Windows of opportunity: Temporal patterns of technological adaptation in organizations. *Organization Science, 5*(1), 98-118.
- Tyre, M. J., Perlow, L., Staudenmayer, N, Wasson, C. (1996). Time as a trigger for organizational change. *Academic Management Conference*. Cincinnati, OH.

- Wageman, R. 1995. Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 145-180.
- Waller, M. J. (1999). The timing of adaptive group responses to nonroutine events. *Academy of Management Journal*, 42(2), 127-137.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*. (pp. 1-74). Greenwich, CT: JAI Press.
- Weick, K. E. (1998). Improvisation as a mindset for organizational analysis. *Organization Science*, 9(5), 543-555.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Wilkinson, N. L., & Moran, J. W. (1998). Team Charters. *The TQM Magazine*, 10(5), 355-361.
- Woehr, D., Loignon, A. C., Schmidt, P. B., Loughry, M. L. & Ohland, M. W. (2015) Justifying aggregation with consensus-based constructs: A review and examination of cutoff values for common aggregation indices. *Organizational Research Methods*, 1- 34.
- Zellmer-Bruhn, M. E. (2003). Interruptive events and team knowledge acquisitions. *Management Science*, 49(4), 514-528.

9. Vedlegg

Vedlegg 1 – Disposisjon til 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 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)?

5. 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?

6. 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 2 – Kursplan SOL020 “Psykologi og ledelse”

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 Vågenes 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 samspillsutfordringer 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 (unnasluntring, 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) (powepointformat 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 referanseskiving/ 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 **MÅ** 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):	ca. 12 timer (jobbe i team utenom samlinger)
Caseoppgaver (2):	ca. 30 timer (jobbe i team utenom samlinger)
Egenlesing:	ca. 118 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 – Øvelse 1: Strandet

KRASJLANDING I ØRKENEN

Formål:

Vise at flere hjerner tenker bedre enn en alene, dvs. synergi og teamlæring. Øvelsen egner seg til oppstart på en teamsamling, eller kan fungere som en aktivitet for å skape aktivitet og energi. Viktig at den ikke brukes for å kåre en vinner. I stedet bør man vektlegge viktigheten av prosessen, altså at team får til en bedre løsning enn individer.

Tidsramme:

Total 45-100 min

5-10 min briefing

40 min øvelsestid (10 min individuelt – 30 min i teamet)

5-10 min for gjennomgang på tavlen av hvert team

20 min debrief og diskusjon

10 min oppsummering av læringspoeng

Gjennomføring:

Sett rammen ved at du som instruktør forteller om situasjonen og oppgaven.

Hver enkelt deltaker skal deretter individuelt prioritere hvilke ting som er viktigst for å overleve etter et flykrasj i Sonora-ørkenen. Del ut **individuelt oppgaveark**.

Sett deretter deltakerne i gruppene på fire personer. Del deretter ut **gruppesvarark**.

Gi fasitsvaret, og be deltakerne beregne poengsummen på sin individuelle besvarelse og gruppebesvarelsen. Fokuser på hva som har gitt det riktige resultatet: Er dette enkeltindividene eller er det gruppetenkningen? Som regel vil du kunne oppsummere med at flere hjerner tenker bedre enn en. (Teamlæring).

OVERLEVELSESPROBLEM: INDIVIDUELL OPPGAVE

Situasjonen:

Det er midt i august, klokken er ca. 1000 om formiddagen, og du har nettopp crash-landet i Sonora-ørkenen i det sør-vestlige USA. Begge pilotene er døde, og det lille tomotors flyet er fullstendig utbrent. Bare rammen er tilbake. Ingen andre er skadet.

Piloten fikk ikke formidlet flyets eksakte posisjon til noen før krasjet. Det er imidlertid antydning at dere var 11 mil sør-vest for en gruveby som er antatt nærmeste bosted, og ca. 10 mil ute av kurs i forhold til flight-plan.

Området er heller flatt og med unntak av noen spredte kaktuser er det meget godt. Siste værmelding antydning at temperaturen denne dagen ville komme opp i 43° C som betyr at temperaturen på bakken kan bli 55° C. Dere er kledd i lette klær – kortermede skjorter, bukser, sokker og lave sko. Alle har lommeværk. Til sammen inneholdt lommene deres kr. 15 i småpenger, kr. 510,- i sedler, en pakke sigaretter og en kulepenn. Dere må nå bestemme dere for hvordan dere skal samarbeide for å overleve i ørkenen ved å takle klimaet og terrenget, få tak i hjelp, og forhåpentligvis komme dere ut i live.

Før flyet begynte å brenne klarte din gruppe å berge de 15 artiklene som er listet opp på neste side. Din oppgave er å prioritere disse artiklene i henhold til deres viktighet for din overlevelse. Start med 1 (den mest viktige) til 15 (den minst viktige).

Du kan anta:

- Teamet har bestemt seg for å holde sammen
- Alle artiklene er i god stand

Noen retningslinjer for å oppnå konsensus:

- Unngå å argumentere for å få frem din egen individuelle bedømming. Forsøk å være logisk.
- Unngå å endre oppfatning bare for at dere skal bli enige og for å unngå konflikt. Støtt kun løsninger som du i alle fall delvis kan være enig i.
- Unngå "konfliktreducerende" teknikker som majoritetsavstemming osv.
- Se på ulikhet i oppfatning som en hjelp i stedet for en hindring når dere skal beslutte.

INDIVIDUELL OPPGAVE

Ranger følgende gjenstander ut fra deres viktighet for å overleve. (1 er viktigst, 15 er minst viktig).

- _____ Lommelykt (4 batterier)
- _____ Lommekniv
- _____ Kart for flygere over området
- _____ Plastikkregnkappe (stor str.)
- _____ Magnetisk kompass
- _____ Førstehjelpspakke med gasbind
- _____ 45 caliber pistol (ladet)
- _____ Fallskjerm (rød og hvit)
- _____ Flaske med saltabletter (1000 stk.)
- _____ 1 liter vann pr. person
- _____ Bok: Spiselige ørkendyr
- _____ 1 par solbriller pr. person
- _____ 2 liter vodka 40°
- _____ 1 frakk pr. person
- _____ Ett lommespeil

GRUPPE-OPPGAVE

Etter at alle har fylt ut oppgaven individuelt deles det inn i grupper som svarer på følgende oppgave.

Ranger følgende gjenstander ut fra deres viktighet for å overleve. (1 er viktigst, 15 er minst viktig).

- _____ Lommelykt (4 batterier)
- _____ Lommekniv
- _____ Kart for flygere over området
- _____ Plastikkregnkappe (stor str.)
- _____ Magnetisk kompass
- _____ Førstehjelpspakke med gasbind
- _____ 45 caliber pistol (ladet)
- _____ Fallskjerm (rød og hvit)
- _____ Flaske med salttabletter (1000 stk.)
- _____ 1 liter vann pr. person
- _____ Bok: Spiselige ørkendyr
- _____ 1 par solbriller pr. person
- _____ 2 liter vodka 40°
- _____ 1 frakk pr. person
- _____ Ett lommespeil

FASIT

Etter at gruppene har gitt sine svar, går prosesslederen gjennom følgende fasit:

Erfaringene for å overleve i en slik situasjon tilsier en strategi for å overleve på stedet, og oppnå/ sikre kontakt med letemannskaper. Rangeringen er gjort av overlevelseseksperter på slike klimatiske strøk.

1. Lommespeil (for å gi signaler til fly/ letemannskaper)
2. 1 frakk pr. person (mot kulde på nattetid)
3. 1 liter vann pr. person (nødvendig for å overleve over en periode)
4. Lommelykt med 4 batterier (gi signaler i mørke)
5. Fallskjerm – rød/ hvit (brettes ut for å signalisere)
6. Lommekniv
7. Plastikkregnkappe (samle eventuelt vann)
8. 45 kaliber pistol (ladet)
9. 1 par solbriller pr. person
10. Førstehjelpspakke med gasbind
11. Magnetisk kompass
12. Kart for flygere over området
13. Bok: Spiselige ørkendyr
14. 2 liter 40° Vodka
15. Flaske salttabletter (1000 stk.)

Spørsmål til debrief

Endret noen mening etter at dere hadde gruppediskusjonen?

Hvem synes at gruppens plan er best, og hvem synes egen plan er best?

Hvordan kom dere frem til beslutningene?

Hvordan lyttet dere til hverandres argumenter (hørte ferdig, kommenterte underveis, fikk alle si like mye)?

Hva har dere lært om det å jobbe i grupper?

Hvem hadde mest innflytelse på hvilke beslutninger som ble tatt, og hvorfor?

Hvordan håndterte dere uenigheter?

Hvilken atferd var med på å hjelpe/hindre gruppen i nå beslutninger?

Hvor tilfreds var hver person med beslutningen (hver person kan godt rate på en skala fra 1 til 10, og deretter finner en et gjennomsnitt for hver gruppe)

Hvordan ville du gjennomført oppgaven hvis du skulle gjort det igjen?

Hvilke situasjoner/oppgaver er lik denne på arbeid/hjemme/skole?

Læringspoeng

Fordeler med teamarbeid: Team tar bedre beslutninger enn individer når de skal jobbe mot en løsning (konvergerende vs. divergerende tenkning).

Kommunikasjon: Hvordan får man frem all informasjon? Hvilken type kommunikasjon (overtalende, aktiv lytting osv.)

Beslutninger: Hvordan bli enige om hva som skal stå hvor på listen? Flertall vs. konsensus. Spille på det rasjonelle eller kreative?

Ledelse: Bør man ha noen til å koordinere informasjonsutvekslingen, eller klarer man det uten ledelse? Hvilke type ledelse? Få frem alle synspunkt, velge beslutningsregel.

Vedlegg 4 – Spørreskjema

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 **din gruppes arbeid så langt**. Du skal altså svare ut i fra din opplevelse av din gruppe hittil i kurset.

	Helt uenig			Helt enig	
1. Jeg synes jeg lærer mye i denne gruppen	1	2	3	4	5
2. Arbeidet i denne gruppen gir meg mer kunnskap	1	2	3	4	5
3. Jeg har hatt lite læringsutbytte av å arbeide i denne gruppen	1	2	3	4	5
4. Kunnskap deles mellom teammedlemmene	1	2	3	4	5
5. Teamarbeid oppmuntres for å lære av hverandre	1	2	3	4	5
6. I gruppediskusjoner tas det hensyn til alles mening	1	2	3	4	5
7. Feil blir åpent diskutert for å lære av de	1	2	3	4	5
8. «Lessons learned» blir gjort tilgjengelig for alle i teamet	1	2	3	4	5
9. Jeg liker gruppen jeg er i	1	2	3	4	5
10. Jeg vil gjerne forbli et medlem av denne gruppen	1	2	3	4	5
11. Jeg ønsker at fremtidige grupper inkl. lignende medlemmer	1	2	3	4	5
12. Det er en følelse av gruppeenhet og samhold	1	2	3	4	5
13. Jeg har tillit til de andre i gruppen	1	2	3	4	5
14. Jeg er følelsesmessig knyttet til dette teamet	1	2	3	4	5
15. Jeg føler en sterk tilknytning til teamet	1	2	3	4	5
16. Jeg føler det som at teamets problemer er mine egne	1	2	3	4	5
17. Hvis en gjør en feil i denne gruppen så brukes det ofte mot en	1	2	3	4	5
18. Medlemmene i denne gruppen er i stand til å ta opp problemer og tøffe saker	1	2	3	4	5
19. Personer på denne gruppen avviser noen ganger andre fordi de er annerledes.	1	2	3	4	5
20. Det er trygt å ta en risiko i denne gruppen	1	2	3	4	5
21. Det er vanskelig å spørre andre medlemmer av denne gruppen om hjelp	1	2	3	4	5
22. Ingen i denne gruppen ville med vilje handle på en måte som underkjente min innsats	1	2	3	4	5
23. Gjennom arbeidet med medlemmer av denne gruppen blir mine unike evner og talenter verdsatt og brukt	1	2	3	4	5

	Helt uenig			Helt enig	
24. Teamet virker oppriktig opptatt av å opprettholde et harmonisk samarbeidsklima	1	2	3	4	5
25. Det er lite samarbeid mellom teammedlemmene og det meste foregår på individuell basis	1	2	3	4	5
26. Det er stor grad av samarbeid mellom medlemmene i dette teamet	1	2	3	4	5
27. Teammedlemmene virker villige til å nedtone egne interesser til fordel for teamets interesser og mål i dette teamet	1	2	3	4	5
28. Teammedlemmene virker opptatt av å dele sine erfaringer med hverandre i dette teamet	1	2	3	4	5
29. Jeg oppfatter mine teammedlemmer som samarbeidsvillig	1	2	3	4	5
30. Vi evner å «gi og ta» i vårt team	1	2	3	4	5
31. Vi oppfyller de forventningene vi har til hverandre	1	2	3	4	5
32. Jeg opplever at teammedlemmene har oppfylt forpliktelsene vi har blitt enige om	1	2	3	4	5

Vedlegg 5 – Testing av skjevhet og kurtose

Verdier for skjevhet og kurtose blant teammedlemmer uten lederrolle

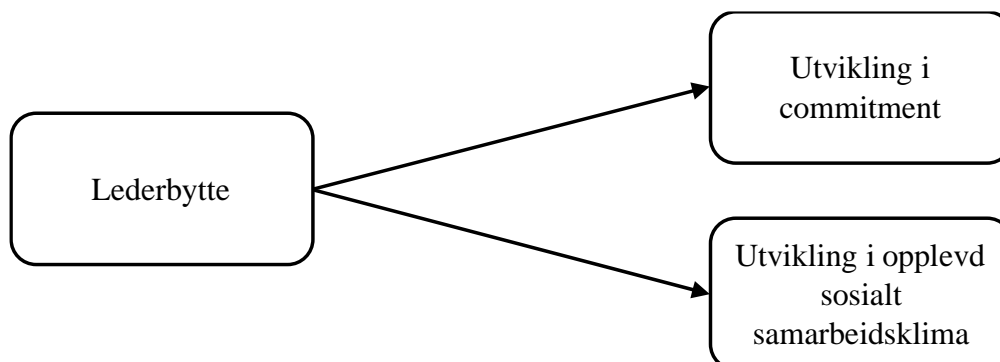
Verdier for	N	Skjevhet	Kurtose
Commitment T1	77	.37	.29
Commitment T2	77	-.32	-.50
Commitment T3	77	-.06	.14
Sosialt samarbeidsklima T1	77	-1.34	3.64
Sosialt samarbeidsklima T2	77	-1.01	2.59
Sosialt samarbeidsklima T3	77	-.47	.47

Verdier for skjevhet og kurtose i blant teamledere

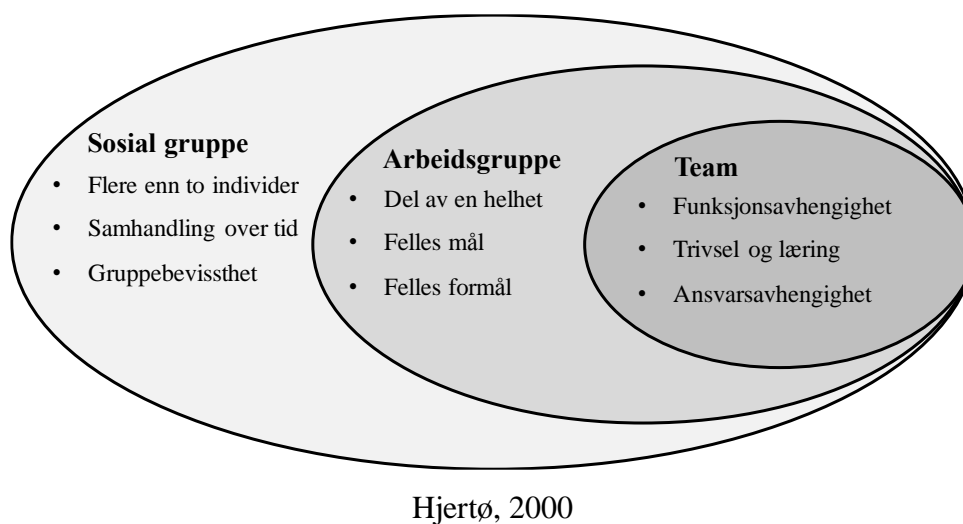
Verdier for	N	Skjevhet	Kurtose
Commitment T1	56	-.00	-.38
Commitment T2	56	-.39	-.53
Commitment T3	56	-.71	-.02
Sosialt samarbeidsklima T1	56	-.90	1.22
Sosialt samarbeidsklima T2	56	-1.05	1.84
Sosialt samarbeidsklima T3	56	-.94	.82

Figurer

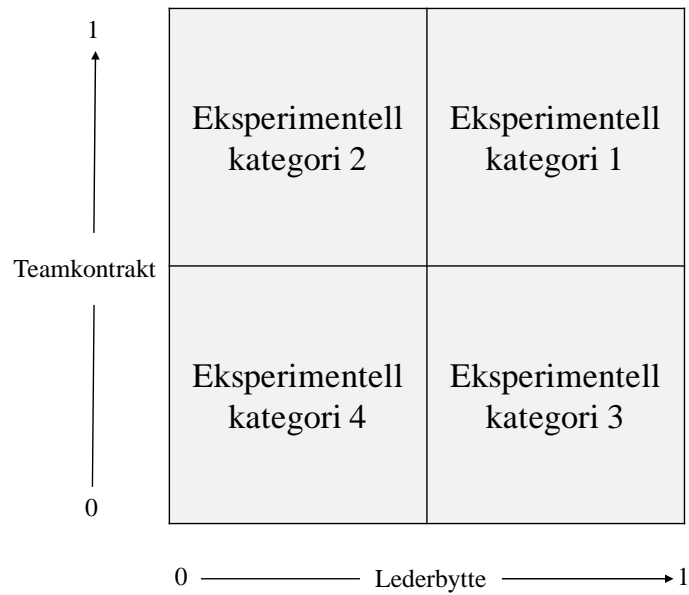
Figur 1-1: Forskningsmodell



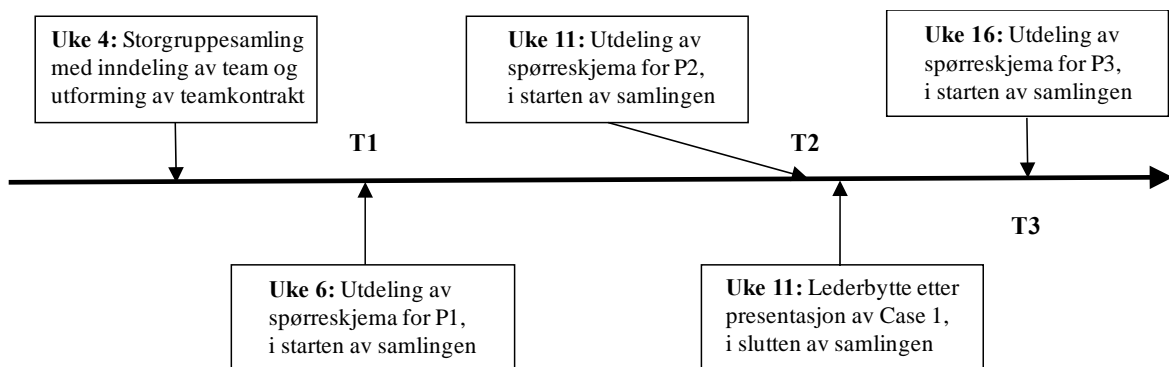
Figur 2-1: Sosial gruppe, arbeidsgruppe og team



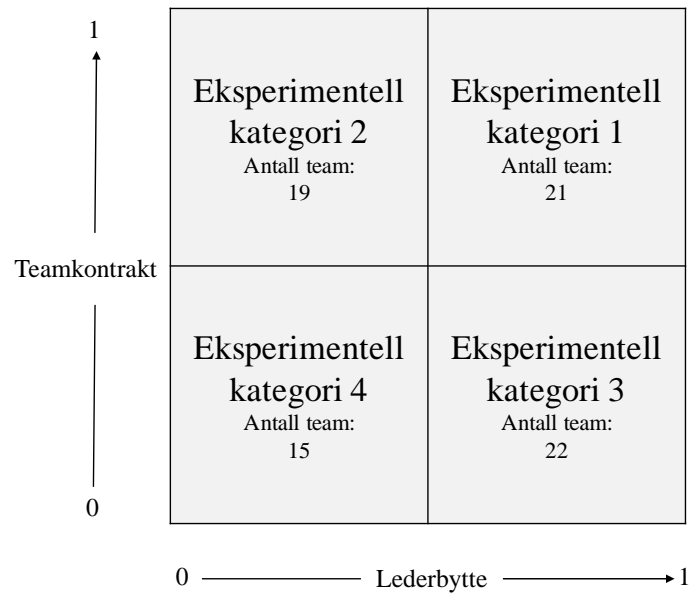
Figur 4-1: Eksperimentelle kategorier



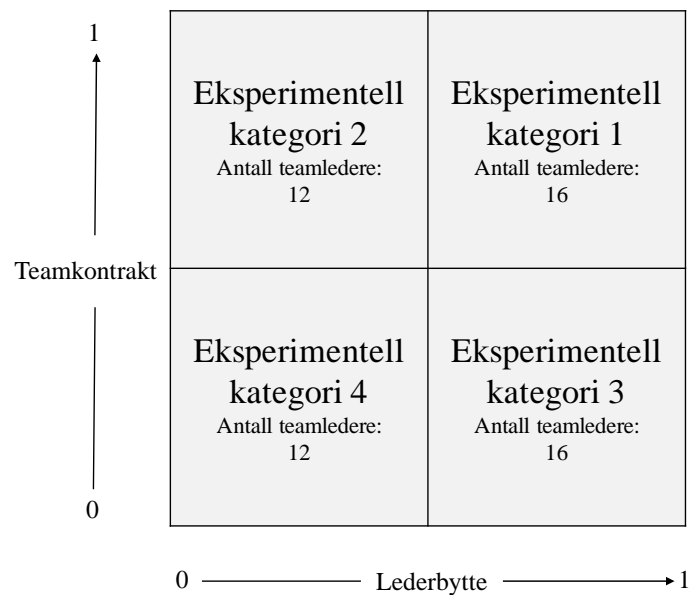
Figur 4-2: Tidslinje



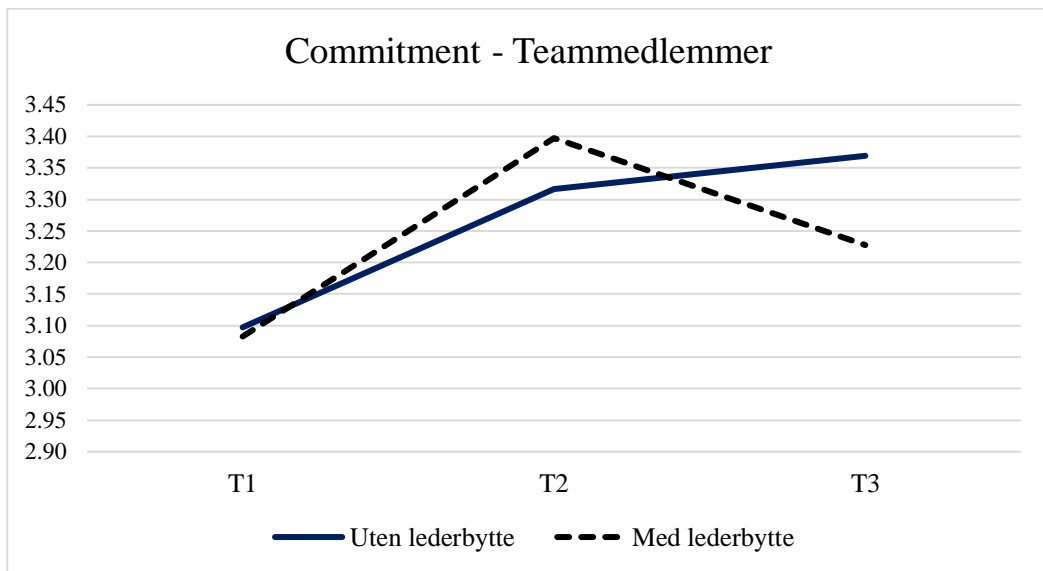
Figur 4-3: Fordeling av teammedlemmer uten lederrolle i eksperimentelle kategorier



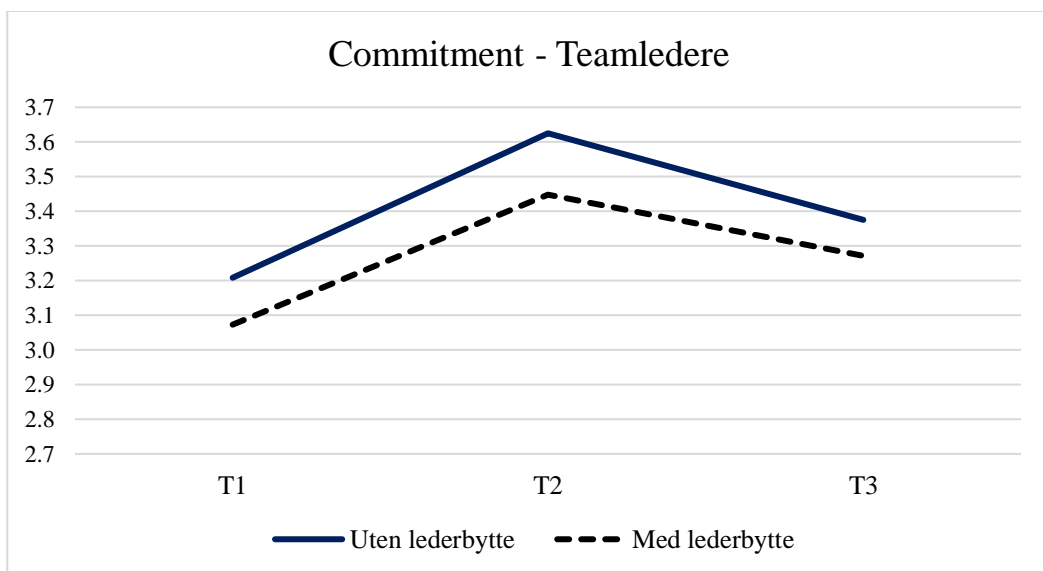
Figur 4-4: Fordeling av teamledere i eksperimentelle kategorier



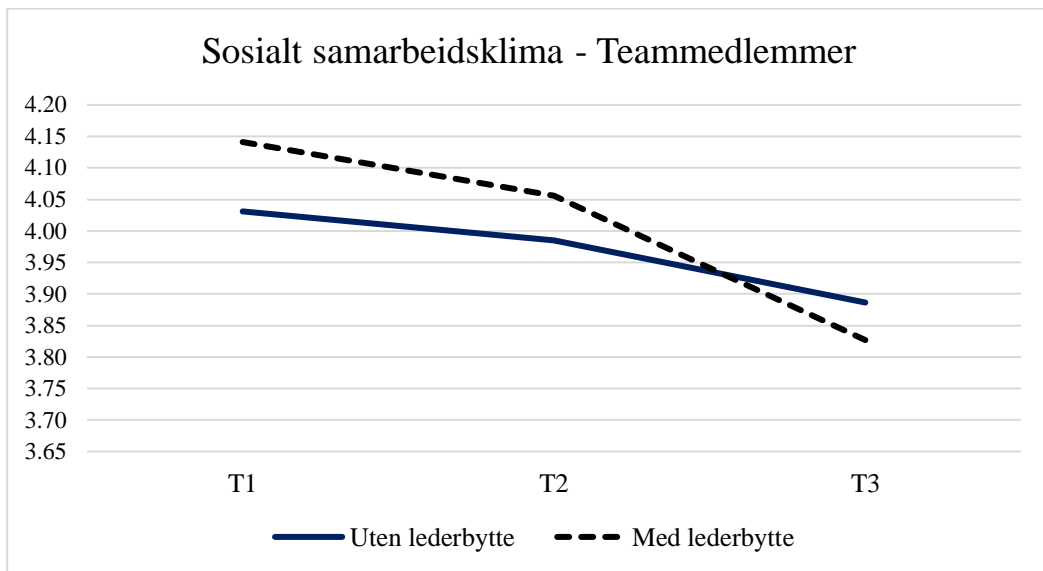
Figur 5-1: Commitment hos teammedlemmer med og uten lederbytte



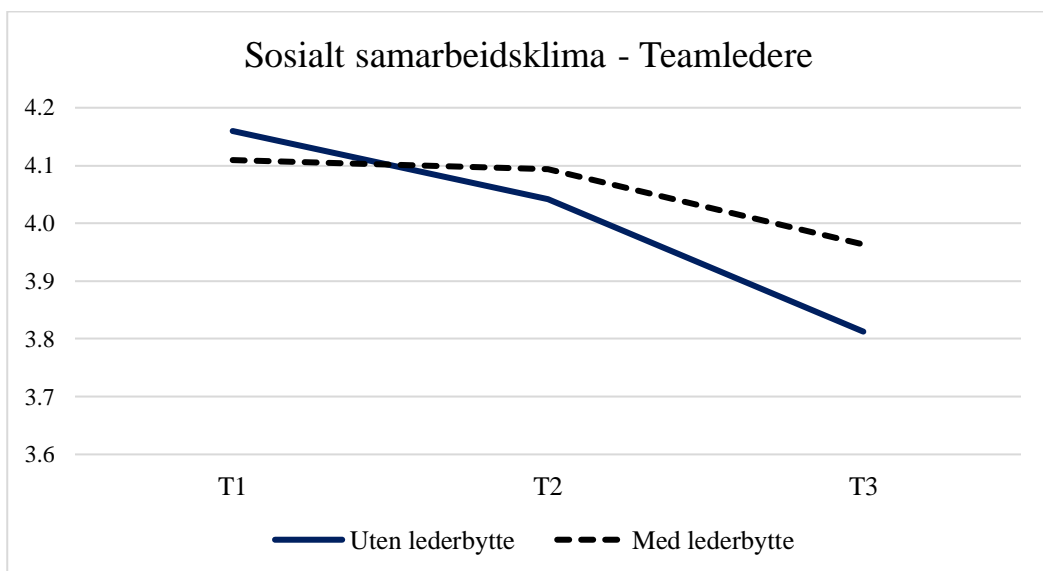
Figur 5-2: Commitment hos teamledere med og uten lederbytte



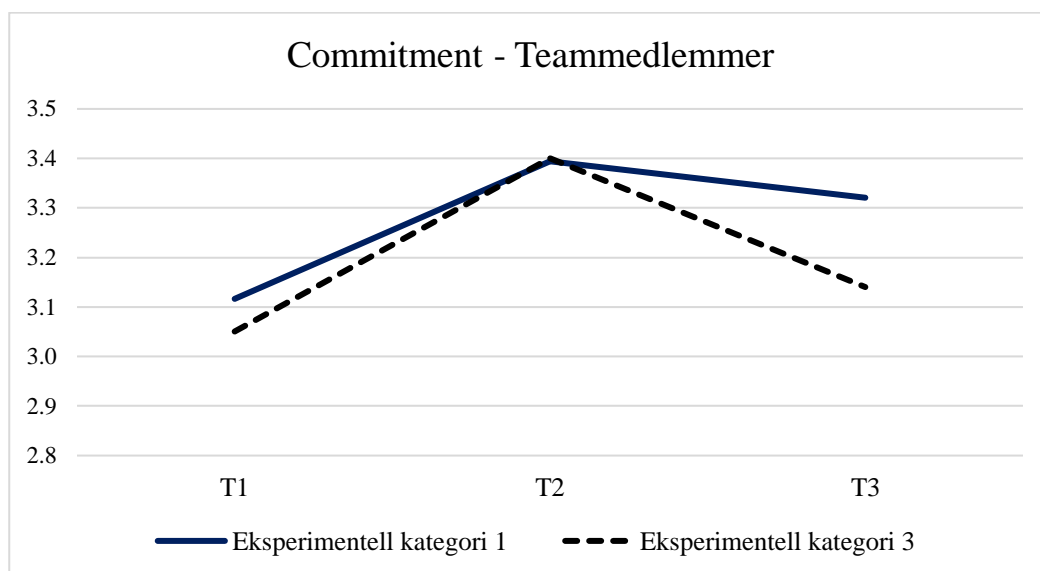
Figur 5-3: Sosialt samarbeidsklima hos teammedlemmer med og uten lederbytte



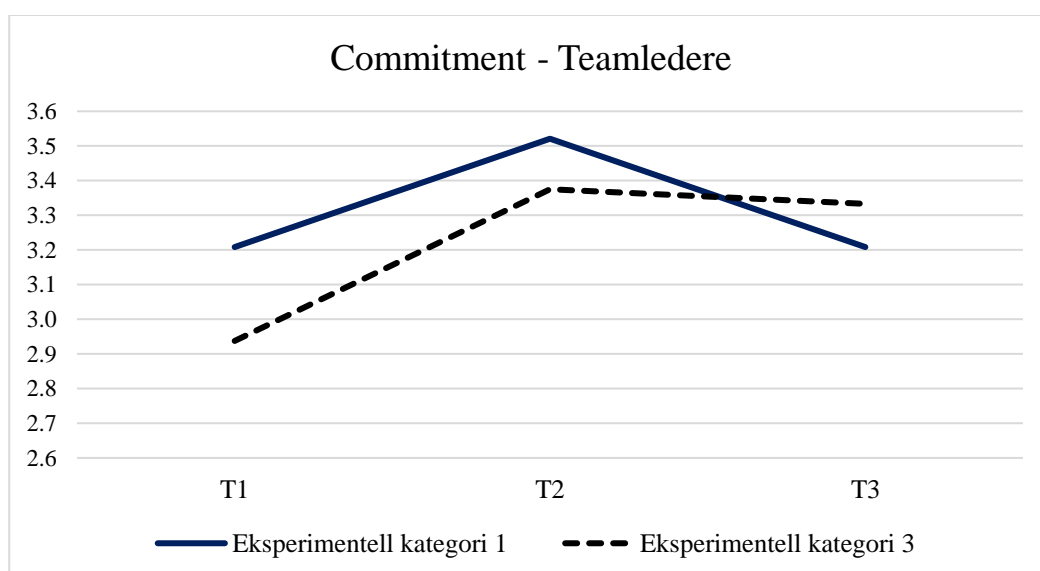
Figur 5-4: Sosialt samarbeidsklima hos teamledere med og uten lederbytte



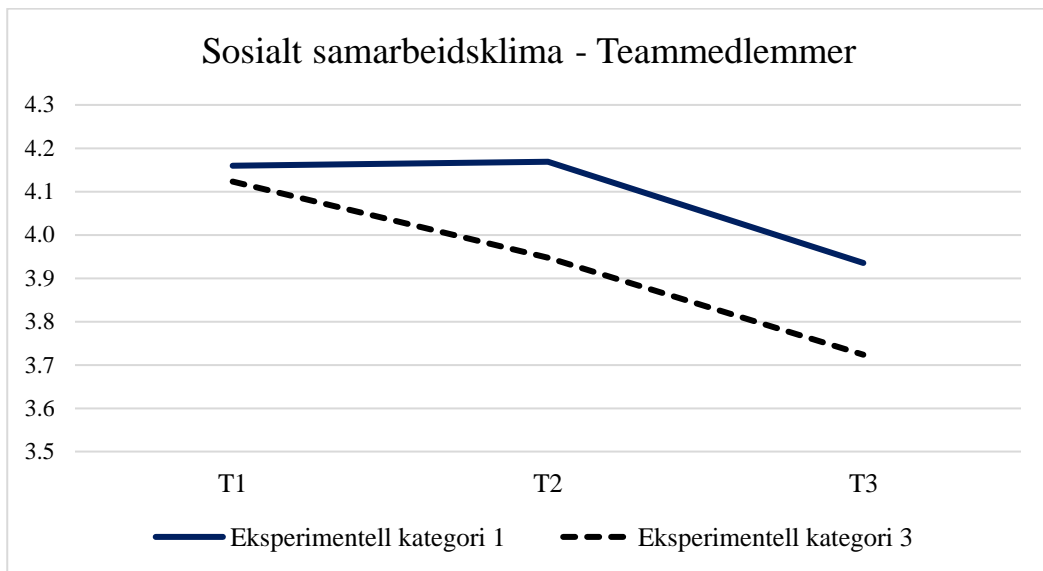
Figur 5-5: Commitment hos teammedlemmer i eksperimentell kategori 1 og 3



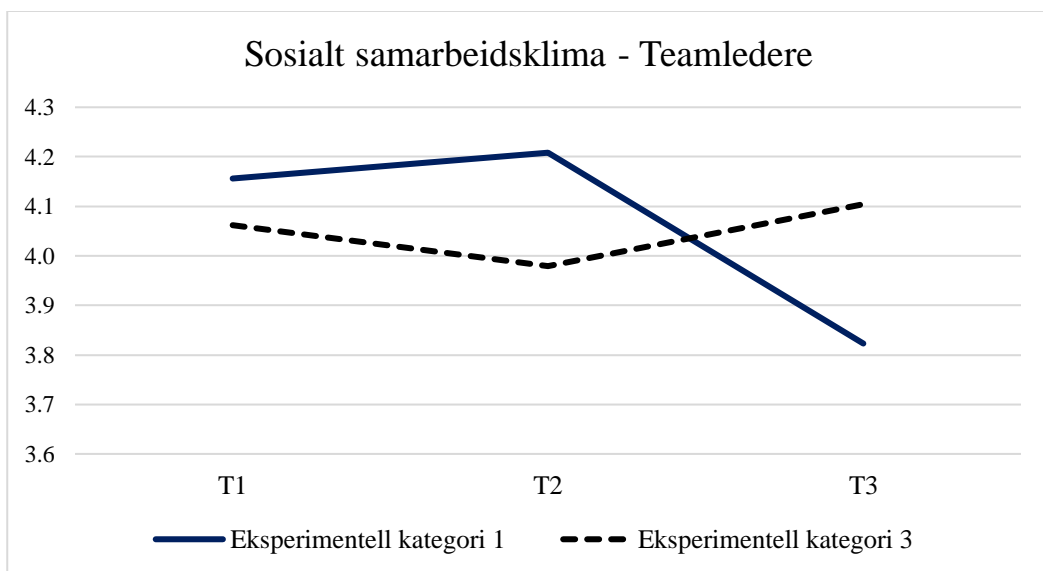
Figur 5-6: Commitment hos teamledere i eksperimentell kategori 1 og 3



Figur 5-7: Sosialt samarbeidsklima i eksperimentell kategori 1 og 3



Figur 5-8: Sosialt samarbeidsklima i eksperimentell kategori 1 og 3



Tabeller

Tabell 3-1: Oversikt over hypoteser

<i>H1</i>	Et lederbytte har en negativ effekt på utviklingen i commitment hos teammedlemmer.
<i>H2</i>	Et lederbytte har en negativ effekt på utviklingen i commitment hos teamledere.
<i>H3</i>	Et lederbytte har en negativ effekt på utviklingen i teammedlemmers opplevelse av det sosiale samarbeidsklimaet.
<i>H4</i>	Et lederbytte har en negativ effekt på utviklingen i teamlederens opplevelse av det sosiale samarbeidsklimaet.
<i>H5</i>	En teamkontrakt fra opprinnelig team har en positiv effekt på utvikling i commitment hos teammedlemmer etter et lederbytte
<i>H6</i>	En teamkontrakt fra opprinnelig team har en negativ effekt på utvikling i commitment hos teamledere etter et lederbytte.
<i>H7</i>	En teamkontrakt fra opprinnelig team har en positiv effekt på utvikling i teammedlemmers opplevelse av det sosiale samarbeidsklimaet etter et lederbytte.
<i>H8</i>	En teamkontrakt fra opprinnelig team har en negativ effekt på utvikling i teamlederens opplevelse av det sosiale samarbeidsklimaet etter et lederbytte.

Tabell 4-1: Alders- og kjønnsfordeling i utvalget

	N	Prosent	Gjennomsnittsalder
Kvinner	125	40.7	21.5
Menn	182	59.3	21.9
Sum	307		21.8
Manglende verdier	23		
Total	330		

Tabell 4-2: Oversikt over manipulasjoner på storgruppenivå

Storgruppenummer	Teamkontrakt	Lederbytte	Antall team
1	-	-	7
2	TK	LB	8
3	-	-	8
4	TK	-	8
5	-	LB	8
6	TK	LB	8
7	-	LB	7
8	TK	LB	7
9	-	LB	7
10	TK	-	6
11	TK	-	7

Tabell 5-1: Intern konsistens

	Cronbach's Alpha
Commitment T1	.70
Commitment T2	.78
Commitment T3	.80
Sosialt samarbeidsklime T1	.77
Sosialt samarbeidsklime T2	.82
Sosialt samarbeidsklime T3	.82

Tabell 5-2: Intragruppe-enighet

	rWG	ICC(1)	ICC(2)
Commitment T1	.87	.25	.48
Commitment T2	.79	.19	.41
Commitment T3	.75	.06	.15
Sosialt samarbeidsklime T1	.96	.19	.40
Sosialt samarbeidsklime T2	.93	.22	.45
Sosialt samarbeidsklime T3	.89	.21	.42

Tabell 5-3: Oversikt over datamaterialet – teammedlemmer

	N	Min	Max	Mean	SD
Commitment T1	77	2.17	4.50	3.09	.47
Commitment T2	77	2.00	4.33	3.36	.56
Commitment T3	77	2.00	4.50	3.29	.54
Sosialt samarbeidsklime T1	77	2.67	4.78	4.09	.35
Sosialt samarbeidsklime T2	77	2.50	4.94	4.02	.40
Sosialt samarbeidsklime T3	77	2.42	4.72	3.85	.44

Variabler målt på 1-5 skala

Tabell 5-4: Oversikt over datamaterialet - teamledere

	N	Min	Max	Mean	SD
Commitment T1	56	1.33	4.67	3.13	.75
Commitment T2	56	1.67	5.00	3.52	.82
Commitment T3	56	1.67	4.33	3.32	.70
Sosialt samarbeidsklime T1	56	2.50	5.00	4.13	.47
Sosialt samarbeidsklime T2	56	2.17	5.00	4.07	.54
Sosialt samarbeidsklime T3	56	2.33	5.00	3.90	.56

Variabler målt på 1-5 skala

Tabell 5-5: Korrelasjonsmatrise - teammedlemmer

	1	2	3	4	5	6
1. Commitment T1	1					
2. Commitment T2	.56**	1				
3. Commitment T3	.56**	.72**	1			
4. Sosialt samarbeidsklime T1	.52**	.46**	.42**	1		
5. Sosialt samarbeidsklime T2	.35**	.60**	.60**	.56**	1	
6. Sosialt samarbeidsklime T3	.27**	.48**	.63**	.40**	.73**	1

** Signifikant på 0.01-nivå

Tabell 5-6: Korrelasjonsmatrise - teamledere

	1	2	3	4	5	6
1. Commitment T1	1					
2. Commitment T2	.75**	1				
3. Commitment T3	.42**	.56**	1			
4. Sosialt samarbeidsklima T1	.59**	.52**	.22	1		
5. Sosialt samarbeidsklima T2	.44**	.63**	.37**	.73**	1	
6. Sosialt samarbeidsklima T3	.22*	.22	.49**	.36**	.49**	1

* Signifikant på 0.05-nivå

** Signifikant på 0.01-nivå

Tabell 5-7: ANOVA på gjennomsnitt hos teammedlemmer med og uten lederbytte

		Commitment
Med lederbytte	Mean	-.13
	SD	.38
	N	43
Uten lederbytte	Mean	.07
	SD	.38
	N	34
Differanse		-.20*
	p	.027
	F-verdi	5.106
	η^2	.064

* Signifikant på 0.05-nivå

Tabell 5-8: ANOVA på gjennomsnitt hos teamledere med og uten lederbytte

		Commitment
Med lederbytte	Mean	-.18
	SD	.85
	N	32
Uten lederbytte	Mean	-.25
	SD	.53
	N	24
Differanse		.07
	p	.713
	F-verdi	.137
	η^2	.003

Tabell 5-9: ANOVA på gjennomsnitt hos teammedlemmer med og uten lederbytte

		Sosialt samarbeidsklima
Med lederbytte	Mean	-.25
	SD	.36
	N	43
Uten lederbytte	Mean	-.08
	SD	.32
	N	34
Differanse		-.17*
	p	.035
	F-verdi	4.617
	η^2	.058

* Signifikant på 0.05-nivå

Tabell 5-10: ANOVA på gjennomsnitt hos teamledere med og uten lederbytte

		Sosialt samarbeidsklima
Med lederbytte	Mean	-.13
	SD	.62
	N	32
Uten lederbytte	Mean	-.23
	SD	.47
	N	24
Differanse		.10
p		.515
F-verdi		.429
η^2		.008

Tabell 5-11: ANOVA for teammedlemmer i eksperimentell kategori 1 og 3

		Commitment
Eksperimentell kategori 1	Mean	-.02
	SD	.44
	N	21
Eksperimentell Kategori 3	Mean	-.24
	SD	.27
	N	22
Differanse		.22 [†]
p		.061
F-verdi		3.698
η^2		.083

[†] Signifikant på 0.1-nivå

Tabell 5-12: ANOVA for teamledere i eksperimentell kategori 1 og 3

		Commitment
Eksperimentell kategori 1	Mean	-.31
	SD	.95
	N	16
Eksperimentell kategori 3	Mean	-.04
	SD	.73
	N	16
Differanse		-.27
	p	.374
	F-verdi	.814
	η^2	.026

Tabell 5-13: ANOVA for teammedlemmer i eksperimentell kategori 1 og 3

		Sosialt samarbeidsklima
Eksperimentell kategori 1	Mean	-.25
	SD	.44
	N	21
Eksperimentell kategori 3	Mean	-.24
	SD	.26
	N	22
Differanse		-.01
	p	.932
	F-verdi	.007
	η^2	.000

Tabell 5-14: ANOVA for teamledere i eksperimentell kategori 1 og 3

Sosialt samarbeidsklima		
Eksperimentell kategori 1	Mean	-.39
	SD	.63
	N	16
Eksperimentell kategori 3	Mean	.13
	SD	.50
	N	16
Differanse		-.52*
	p	.016
	F-verdi	6.460
	η^2	.177

* Signifikant på 0.05-nivå

Tabell 5-15: Oppsummering av hypotesetesting

Hypotese	Funn	
<i>H1</i>	Støtte	Et lederbytte har en negativ effekt på utviklingen i commitment hos teammedlemmer.
<i>H2</i>	Ikke støtte	Et lederbytte synes ikke å ha en negativ effekt på utviklingen i commitment hos teamledere.
<i>H3</i>	Støtte	Et lederbytte har en negativ effekt på utviklingen i teammedlemmers opplevelse av det sosiale samarbeidsklimaet.
<i>H4</i>	Ikke støtte	Et lederbytte synes ikke å ha en negativ effekt på utviklingen i teamlederes opplevelse av det sosiale samarbeidsklimaet.
<i>H5</i>	Støtte	En teamkontrakt fra opprinnelig team har en positiv effekt på utvikling i commitment hos teammedlemmer etter et lederbytte.
<i>H6</i>	Ikke støtte	En teamkontrakt fra opprinnelig team synes ikke å ha en negativ effekt på utvikling i commitment hos teamledere etter et lederbytte.
<i>H7</i>	Ikke støtte	En teamkontrakt fra opprinnelig team synes ikke å ha en positiv effekt på utvikling i teammedlemmers opplevelse av det sosiale samarbeidsklimaet etter et lederbytte.
<i>H8</i>	Støtte	En teamkontrakt fra opprinnelig team har en negativ effekt på utvikling i teamlederes opplevelse av det sosiale samarbeidsklimaet etter et lederbytte.