# TEAMKONTRAKT OG FORSTYRRELSE I TEAM

**Av**

**Ole-Kristian Berge**

Veiledere:

Førsteamanuensis Therese Egeland Sverdrup
Professor Vidar Schei

Masterutredning innen strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

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

# Sammendrag

Studien tar for seg teamkontrakt og forstyrrelse i team. I forhold til teamkontrakt er det spennende å ta for seg hvorvidt teamkontrakt innvirker på teameffektivitet. Teameffektivitet deles inn i prestasjon, teamlæring og samhold. Basert på teori legges til grunn at prestasjon, teamlæring og samhold vil være høyere for team med teamkontrakt enn team uten teamkontrakt. Dette er interessant å studere fordi startfasen i teamarbeid kan være kritisk for hvordan teamet presterer. Samtidig er det interessant å studere om det foreligger kvalitetsforskjeller mellom teamkontrakter. I studien utarbeides derfor en kvalitativ kategorisering av teamkontrakter og hvorvidt de kan kategoriseres som "gode", "middels" eller "dårlige".

Hvordan team med/uten teamkontrakt reagerer på lederbytte er et hittil lite utforsket område innen teamlitteraturen. Særlig interessant er det å ta for seg om teamkontrakt fungerer "bra" ved lederbytte eller om teamkontrakt gjør at lederbytte føles "vanskeligere" for teammedlemmer. Dersom en teamkontrakt beskriver hvordan teamet skal håndtere uforutsette hendelser er det naturlig å anta at teamkontrakt kan mykne opp overgangen til ny teamleder. Tidligere forskning påvist at teamkontrakt skaper tettere knytninger mellom teammedlemmer, som kan gjøre det vanskeligere for teamet å håndtere et lederbytte.

Studien er en eksperimentell studie der respondentene er 81 team i bachelorfaget "Psykologi og ledelse" ved Norges Handelshøyskole (NHH) våren 2015. I studien finner man at team med "god" teamkontrakt presterer bedre enn team med "middels" eller "dårlig" teamkontrakt. Dette gjelder også for samhold da team med "god" teamkontrakt scorer signifikant høyere for samhold enn team med "middels" og "dårlig" teamkontrakt. Funnene tilsier at man i større grad bør fokusere på kvaliteten av en teamkontrakt. Vedrørende lederbytte finner studien at team med teamkontrakt opplever en forstyrrelse som mer ubehagelig enn team uten teamkontrakt. Både positive og negative emosjoner forbundet med lederbytte gir utslag mellom team med/uten teamkontrakt i studien.

# Forord

Denne masterutredningen er skrevet som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (heretter omtalt som NHH). Masterutredningen utgjør 30 studiepoeng av masterstudiet. Utredningen er skrevet med utgangspunkt i min hovedprofil i masterstudiet som er strategi og ledelse.

Våren 2014 tok jeg kurset "Team og Teamledelse" ved NHH, noe som gjorde meg interessert i de teoretiske og praktiske aspektene knyttet til fagfeltet. Arbeidet med masterutredningen har vært utfordrende, og da særlig siden jeg ikke har hatt en skrivepartner i prosessen.

Jeg må spesielt få takke mine veiledere Vidar Schei og Therese Egeland Sverdrup ved institutt for Strategi og Ledelse (STR) ved NHH. De har gitt meg mange gode konstruktive tilbakemeldinger gjennom skriveprosessen og samtidig vært gode støttespillere underveis. Jeg har satt stor pris på deres engasjement for den teoretiske og praktiske anvendelsen av faget. Samtidig har dere fått meg tilbake på sporet når jeg har vært på ville og ukjente veier med deres faglige tyngde.

Jeg vil også rette en stor takk til mine gode venner Otto Sevaldson Lillebø og André Svalland for konstruktiv hjelp og støtte gjennom hele semesteret. Deres bidrag har definitivt bidratt til å øke kvaliteten på besvarelsen.

Avslutningsvis vil jeg takke min mor og far for all støtte gjennom semesteret.

Bergen, 17.juni 2015

……..……..

Ole-Kristian Berge

# INNHOLDSFORTEGNELSE

**SAMMENDRAG……..II**

**FORORD……..……III**

**1 INNLEDNING……...1**

1.1 Bakgrunn for studien……..……1

1.2 Forskningsspørsmål……2

1.3 Videre oppbygning av studien……2

**2 TEORI……....4**

2.1 Om team…….....4

2.2 Teameffektivitet……..5

*2.2.1 Prestasjoner*……5

*2.2.2 Samhold*……...6

*2.2.3 Teamlæring*……..6

2.3 Teamkontrakt……...7

*2.3.1 Hva er en teamkontrakt?*.....7

*2.3.2 Innhold i teamkontrakt*……8

*2.3.3 Hva har forskning vist?*……..……...12

2.4 Forstyrrelse……13

*2.4.1 Hva er en forstyrrelse?*…….....13

*2.4.2 Hva har forskning vist om forstyrrelse?*…….....14

*2.4.3 Emosjoner og reaksjoner på en forstyrrelse*……..17

2.5 Oppsummering……..18

**3 FORSKNINGSMODELL OG HYPOTESER……..19**

3.1 Forskningsmodell…….....19

3.2 Hypoteseutvikling…….20

*3.2.1 Prestasjon*……..20

*3.2.2 Teamlæring*.....20

*3.2.3 Samhold*…….21

*3.2.4 Positive emosjoner*…….22

*3.2.5 Negative emosjoner*……...22

**4 METODE……..……...24**

4.1 Valg av forskningsdesign…….....24

4.2 Tidslinje……....25

4.3 Eksperiment……..26

*4.3.1 Eksperimentelt design*……...27

4.4 Deltakere……...29

4.5 Prosedyre……..30

4.6 Måling…….……..34

*4.6.1 Bakgrunn for valg av variabler*……...…..34

*4.6.2 Variabler*……...35

4.7 Reliabilitet og validitet……..……...37

4.8 Etikk……...……..38

*4.8.1 Etiske betraktninger*……..39

**5 RESULTATER…….……..41**

5.1 Deskriptiv statistikk og korrelasjonsmatrise……...41

*5.1.1 Deskriptiv statistikk*…….41

*5.1.2 Korrelasjonsmatrise*……43

5.2 Hypotesetesting…….....46

*5.2.1 Prestasjon*……...…….46

*5.2.2 Teamlæring*……..…47

*5.2.3 Samhold*……...48

*5.2.4 Positive emosjoner*……..……49

*5.2.5 Negative emosjoner*…….50

**6 TILLEGGSANALYSER……51**

6.1 Bakgrunn for tilleggsanalyser……..……....51

6.2 Prosedyre for kategorisering av teamkontrakt…….….52

6.3 Beskrivelse av ulike dimensjoner i teamkontrakt……...….52

*6.3.1 Kategorisering – Individuelle egenskaper*……...…….53

*6.3.2 Kategorisering – Formelle roller*……..54

*6.3.3 Kategorisering – Normer og rutiner*……...……..55

*6.3.4 Kategorisering – Beslutninger*...…….……..57

*6.3.5 Kategorisering – Uforutsette hendelser*……...…….58

6.4 Oppsummering av kategorisering……59

6.5 Kvantitative funn med kategorisering……..……...60

*6.5.1 Prestasjon – med kategorisering*……...……..60

*6.5.2 Samhold – med kategorisering*…….….…..61

6.6. Oppsummering kvantitative funn med kategorisering……..……..62

**7 DISKUSJON……63**

7.1 Hovedfunn…….63

*7.1.1. Effekten av teamkontrakt på prestasjon..……..……....*64

*7.1.2. Effekten av teamkontrakt i forhold til emosjoner*……..65

*7.1.3 Effekten av teamkontrakt i forhold til samhold*…….66

7.2 Teoretiske implikasjoner……..…….68

*7.2.1 Teoretiske implikasjoner H1-H3*…….…….……..68

*7.2.2 Teoretiske implikasjoner H4-H5*…….…….….….68

7.3 Begrensninger……..…….…….69

7.4 Videre forskning……70

7.5 Praktiske implikasjoner……71

**8 KONKLUSJON……...72**

**9 REFERANSELISTE……...…73**

**10 VEDLEGG……..…….……...80**

**VEDLEGG A: UTKAST TIL TEAMKONTRAKT……...…….…80**

**VEDLEGG B: KATEGORISERING TEAMKONTRAKT…….…….…83**

**VEDLEGG C: SPØRREUNDERSØKELSE SAMHOLD OG LÆRING……....86**

**VEDLEGG D: CASE 1 GJENNOMFØRT I UKE 11…….……....89**

**VEDLEGG E: CASE 2 GJENNOMFØRT I UKE 16…….……90**

**VEDLEGG F: SPØRREUNDERSØKELSE EMOSJONER UKE 11……..…….91**

**VEDLEGG G: SPØRREUNDERSØKELSE UKE 16 – TEAMLEDERE….……93**

**VEDLEGG H: SPØRREUNDERSØKELSE UKE 16 (IKKE TEAMLEDERE)...96**

**VEDLEGG I: SPØRREUNDERSØKELSE UKE 16 (M/FORSTYRRELSE)….102**

# Figurliste

**Figur 3-1: Forskningsmodell for studien**……..19

**Figur 4-1: Tidslinje for studien**…….….25

**Figur 5-1: Prestasjon**…….….46

**Figur 5-2: Teamlæring**……..……..47

**Figur 5-3: Samhold**……..……...48

**Figur 5-4: Positive emosjoner**……49

**Figur 5-5: Negative emosjoner**……...50

**Figur 6-1: Teamkontrakter m/kategorisering prestasjon**……..60

**Figur 6-2: Teamkontrakter m/kategorisering samhold**……..61

# Tabelliste

**Tabell 4-1: Oversikt over teamkontrakt/forstyrrelse for studien**……...34

**Tabell 5-1: Deskriptiv statistikk**……42

**Tabell 5-2: Korrelasjonsmatrise**……45

**Tabell 6-1: Oversikt over kategorisering**……..59

**Tabell 6-2: Oppsummering av hypoteser med funn**……62

# 1. INNLEDNING

## 1.1 Bakgrunn for studien

Teamarbeid er utbredt i moderne organisasjoner og økt bruk av teamarbeid i en organisasjon fører til at samlet prestasjon økes (Thompson, 2012; Appelbaum & Batt, 1994). Teamarbeid gir en rekke fordeler men likevel lykkes ikke 50-70 % med teamarbeid (Thompson, 2012). Mens det tidligere var fokus på å sette sammen teammedlemmer med komplementære ferdigheter, er det i dag større fokus på forbedring av teamprosesser (DiazGranados & Shuffler, 2011). I forhold til forskning er det særlig interessant å ta for seg om man kan legge grunnlag for gode resultater gjennom etableringsfasen i team. De ulike aktivitetene som teamet foretar seg og hvordan teamet arbeider sammen kan se ut til å skille team med gode og dårlige resultater (Mathieu & Rapp, 2009). Et grep for å fremme prestasjoner kan være å utarbeide en teamkontrakt under etableringsfasen av teamet (Thompson, 2012). En teamkontrakt er et virkemiddel som skal legge grunnlag for planlegging og ta for seg hvordan teammedlemmene skal samhandle (Mathieu & Rapp, 2009). Samtidig kan teamkontrakt bidra til å skape en felles målforståelse i team.

Stabiliteten i team er lavere enn hva den har vært tidligere (Ancona et al., 2002). Man opplever stadig utskiftninger ettersom teamledere blir avskjediget, teammedlemmer bytter jobb, går ut i permisjon eller blir flyttet internt til andre posisjoner i organisasjonen. Man risikerer at teammedlemmer opplever psykologiske kontraktsbrudd som en konsekvens av at teammedlemmer/teamleder flyttes fra teamet (Rosseau, 1995). Eksempelvis benytter store organisasjoner, som blant annet Statoil, seg av personellrotasjon mellom enheter (Nesheim et al., 2011). Ustabilitet i teamarbeid kan også oppstå som en konsekvens av at team er usikre på hvordan oppgaver skal håndteres. Det er interessant å studere hvordan team reagerer på uforutsette hendelser som kalles forstyrrelse i litteraturen (Morgeson & DeRue, 2006).
I denne konteksten er særlig de umiddelbare affektive reaksjonene i form av positive og negative emosjoner interessante.

## 1.2 Forskningsspørsmål

Formålet med denne studien er todelt. For det første er det interessant å undersøke hvorvidt team kan legge grunnlaget for økt teameffektivitet gjennom bruk av teamkontrakt. For det andre er det spennende å undersøke om teamkontrakt kan påvirke hvordan team opplever en forstyrrelse. Studien til Mathieu og Rapp (2009) trekker frem at teamkontrakt vil kunne påvirke teamets effektivitet. Dermed har man en antakelse om at teamkontrakt som etableringsaktivitet kan påvirke teameffektivitet som team ender opp med. Det første forskningsspørsmålet blir dermed:

*Er det forskjeller mellom team med/uten teamkontrakt med hensyn til teameffektivitet?*

Morgeson & DeRue (2006) fremhever at en kritisk forstyrrelse kan forstyrre arbeidet i team. Uforutsette hendelser og forstyrrelser er noe et team bør ta stilling til. Kombinasjon av elementene teamkontrakt og forstyrrelse fører til følgende forskningsspørsmål:

*Er det forskjeller mellom hvordan team med/uten teamkontrakt opplever en forstyrrelse?*

Studien benytter relevant litteratur og tidligere forskning innen de valgte temaene for utarbeidelse av et teoretisk rammeverk som kan besvare forskningsspørsmålene. Definisjon av teamkontrakt og forstyrrelse foreligger i avsnittene 2.3.1 og 2.4.1.

## 1.3 Videre oppbygning av studien

I kapittel 2 presenteres relevant litteratur for at man skal kunne besvare forskningsspørsmålene. Her gås det nærmere inn på hva et team er, hva innholdet i en teamkontrakt er og hva eksisterende forskning viser. Dernest presenteres hva som kjennetegner en forstyrrelse og ulike tilnærminger til hvordan team reagerer på en forstyrrelse. Det teoretiske rammeverket oppsummeres og legger grunnlag for hypoteser i kapittel 3. Basert på hypotesene utarbeides en forskningsmodell som benyttes i de videre dataanalysene i studien. I kapittel 4 presenteres valg av forskningsdesign og metode som anvendes for å samle inn og analysere data, samt drøftelse av reliabilitet og validitet og etiske vurderinger. Kapittel 4 beskriver også en inngående prosedyre for hvordan studien gjennomføres i detalj. Kapittel 5 tar for seg resultater fra analysene. Resultatene presenteres i form av deskriptiv statistikk, korrelasjonsmatrise, ANOVA-analyser av hypotesene og grafiske fremstillinger av resultatene.

Siden kvalitative utsagn fra respondentene gir uttrykk for kvalitetsforskjeller i teamkontrakt foretas det en kategorisering av teamkontrakt i kapittel 6. Kategoriseringen utledes gjennom fem forskjellige dimensjoner. Signifikante funn i forhold til kategorisering av teamkontrakt presenteres mot slutten av kapittelet. I kapittel 7 foreligger diskusjon av resultatene. Hovedfunn, teoretiske implikasjoner, begrensninger, videre forskning og praktiske implikasjoner tas opp. Til slutt rundes studien av med en konklusjon i kapittel 8.

# 2. TEORI

Kapittelet om teori tar først for seg definisjon av team og generelt om team. Deretter belyses teameffektivitet som igjen består av teamresultat, samhold og teamlæring. Neste hovedelement er teamkontrakt. Da rettes fokuset mot hva er en teamkontrakt, hva har forskningen vist om teamkontrakt og innholdet i en teamkontrakt. I forhold til forstyrrelse fokuseres det på hva er en forstyrrelse, hva har forskningen vist om forstyrrelse og hvordan emosjoner knytter seg til en forstyrrelse. Til slutt gis en oppsummering av teorien.

## 2.1 Om team

Formålet med teamarbeid er at man setter sammen en gruppe individer til å arbeide sammen, slik at de skal oppnå et resultat som er bedre enn hva enkeltindivider oppnår på egenhånd (Marks et al., 2001).

Nærmere bestemt defineres team som "*en gruppe av mennesker som er avhengige av hverandre i forhold til informasjon, ressurser og evner og som kombinerer disse til å nå et felles mål*" (Thompson, 2012, s.4). Team varierer gjerne i størrelse og enkelte team er satt sammen for kortere perioder gjennom eksempelvis prosjektarbeid. Mindre team er typisk team som innehar mellom to og fem teammedlemmer. Ideell teamstørrelse er fra fem til seks teammedlemmer (Thompson, 2012). Fra seks teammedlemmer og oppover opplever man at teammedlemmer melder seg ut av det aktive arbeidet. I tillegg går det vesentlig mer tid til å koordinere selve arbeidet i teamet (Thompson, 2012). Derfor omtales dette gjerne som større team. Hvis man arbeider i større team er det gjerne et mer synlig behov for klart definerte roller enn hva tilfellet er i mindre team. Mindre team er avhengige av at teammedlemmene er fleksible og kan utøve flere ulike typer oppgaver innad i teamet (Thompson, 2012). Et annet kjennetegn er at mindre team er mer sårbare overfor forstyrrelser enn større team. Dersom man eksempelvis bytter leder i et team på fire personer, gir det en større effekt enn bytte av teamleder i et team på ti personer (Morgeson & DeRue, 2006). Dette vil belyses ytterligere i avsnitt 2.4 som tar for seg teori om forstyrrelse.

## 2.2 Teameffektivitet

Teameffektivitet vil her defineres som "*I hvilken grad et team klarer å møte fastslåtte mål for kvalitet, kostnader og tidspunkt*" (Hoegl & Gemuenden, 2001, s.438). Teameffektivitet vil i denne studien omfatte tre forskjellige elementer. Dette er prestasjon, samhold og teamlæring. Dersom et team skal bevare teameffektivitet over tid bør "*teamets erfaring overordnet sett tilfredsstille, fremfor å forhindre, teammedlemmenes personlige behov*" (Hackman, 1987, s.323). Prestasjon knyttes opp mot å møte fastslåtte mål for kvalitet, kostnader og tidspunkt. Som påpekt tidligere i studien ønsker organisasjoner som benytter teamarbeid at organisasjonens samlede prestasjon skal øke. Samhold og teamlæring knytter seg opp mot tilfredsstillelse av teammedlemmenes personlige behov. I de kommende avsnittene presenteres prestasjon, samhold og teamlæring i detaljer.

### 2.2.1 *Prestasjon*

Eksisterende litteratur viser til at "*Prestasjoner er den mest studerte variabelen innen organisasjonsteori og ledelseslitteratur*" (Bommer et al., 2006, s.587). Prestasjonsmål som benyttes bør være tilpasset den spesifikke organisasjonen man studerer i tillegg til den aktuelle konteksten. Blant annet trekker blant annet opp et skille mellom *oppgavebaserte resultater og menneskerelaterte resultater* (Hackman, 1987).

Prestasjon kan defineres som "*emergent phenomenon resulting from the goal-directed process whereby members draw from their individual and shared resources to display task work processes, teamwork processes, and integrated team-level processes to generate products and provide services*" (Salas et al., 2008, s.906). Kjennetegn på gode teamprestasjoner kan omfatte tilpasningsevne, god koordinering, tilbakemeldinger og effektiv kommunikasjon mellom teammedlemmer.

God samhandling mellom teammedlemmer kan bidra til påvirke prestasjoner positivt. Prestasjoner kan også studeres gjennom innsats og kvalitet. Individer som arbeider i team vektlegger gjensidighet. I arbeid med konkrete arbeidsoppgaver kan teammedlemmer øke sin egen innsats dersom de observerer at andre teammedlemmer yter det de kan (Drucker, 2007). Kunnskapsarbeidere kan fokusere på kvalitet i større grad når team har en felles målsetning og retning (Drucker, 2007). Teams prestasjon er avhengig av at teammedlemmer føler forpliktelse til målene man ønsker å oppnå. Målorientering er best egnet i de tilfellene der teammedlemmer kjenner at de er forpliktet (Hjertø, 2013). Samhandling vil også være viktig

for gode prestasjoner gjennom konkrete arbeidsoppgaver. Ved en større oppgave kan teamidentifisering legge til rette for gode prestasjoner (Solansky, 2011).

### 2.2.2 *Samhold*

Ifølge Mullen og Copper (1994) kan samhold deles inn i tre ulike komponenter. Den første komponenten er mellommenneskelig tiltrekning. Dette innebærer at teammedlemmer har positive følelser for hverandre. Samtidig kjenner teammedlemmer seg knyttet til hverandre. Komponent nummer to er stolthet for teamet. Teammedlemmer er stolte fordi de er medlemmer av teamet. De er også stolte over hva teamet representerer og står for. Den tredje komponenten er indre forpliktelse til både oppgaver og beslutninger. Denne komponenten omfatter at teammedlemmer føler en indre forpliktelse til arbeidsoppgavene i teamet. I tillegg vil dette omfatte beslutninger (Mullen & Copper, 1994).

Forskning viser at det foreligger en positiv sammenheng mellom samhold og hvordan team presterer (Beal et al., 2003). Det skyldes at samhold bidrar til økt tilfredshet blant teammedlemmer som igjen vil påvirke teams samlede prestasjon i positiv retning. Andre mulige forklaringer knyttet til denne sammenhengen peker på at team med høy score for samhold verner om sine normer og innehar en følelse av sosial sikkerhet. Team med godt samhold har dermed høyere produktivitet enn med team som scorer lavt på samhold (Dyaram & Kamalanabhan, 2005). Blant annet skilles det mellom oppgavesamhold og sosialt samhold (Kozlowski & Ilgen, 2006). Studien vil imidlertid ta for seg samhold som et enkelt konsept.

### 2.2.3 *Teamlæring*

Dersom team skal levere gode resultater i tillegg til at teammedlemmer ønsker å gå løs på nye teamarbeid i fremtiden, er det ikke tilstrekkelig at teammedlemmer er fornøyde. I teamarbeid vil teammedlemmer stille krav om læring, både på det personlige plan og på det profesjonelle plan. Videre trekkes et skille mellom selve læringen og utviklingen av teamet sin leveringsevne (Denison et al., 1996). Læring i denne sammenhengen innbefatter hvorvidt respektive teammedlemmer har opparbeidet seg ferdigheter gjennom arbeidet i teamet. Utvikling handler på sin side om hvordan team samhandler og effektivisering av leveringsevne for fremtidige oppgaver.

Læring i team består av flere elementer med hensyn til hvor god læring som kan oppnås. Særlig kommunikasjon og samhandling er to elementer som spiller inn i forhold til læring. Kunnskapsdeling, utveksling av erfaringer og informasjonsdeling er elementer som kan bidra

til å utvikle individuelle teammedlemmer og team som helhet (Campion et al., 1996). Samtidig er det sentralt at teamet utvikler et støttende klima. Et støttende klima kan gjøre det enklere å identifisere seg med eget team.

## 2.3 Teamkontrakt

Bakgrunnen for at man utarbeider teamkontrakt er fordi man ønsker å oppnå en felles forståelse i team under etableringsfasen. En teamkonktrakt legger til rette for en felles målforståelse blant teammedlemmer. Det er ønskelig at man ender opp med et godt resultat, og slipper misforståelser, dobbeltarbeid og konflikter underveis (Norton & Sussman, 2009). Dersom man ikke deler meningene med hverandre og skaper en felles forståelse, risikerer man reduksjon i kvaliteten i prosessen og som en konsekvens urealistiske mål (Norton & Sussman, 2009).

### 2.3.1 *Hva er en teamkontrakt?*

Mathieu og Rapp har utarbeidet en definisjon på hva en teamkontrakt er: "*en enighet blant teammedlemmene om hvordan teamet skal arbeide som en myndig enhet, i det å fatte bindende beslutninger om, og deling av ansvar for levering av kvalitetsprodukter*" (Mathieu & Rapp, 2009, s.92). Hovedformålet med teamkontrakt er at den kan legge til rette for teameffektivitet og tilfredshet i teamarbeid (Mofoss et al., 2012). En teamkontrakt vil kunne påvirke teamets arbeid i riktig retning (Wilkinson & Moran, 1998). Teamkontrakt skal hjelpe teamet slik at de forstår hvordan oppgavene kan løses på en hensiktsmessig og god måte. Det er ikke meningen at en teamkontrakt skal fortelle teamet hvordan oppgavene skal løses eller hvordan en potensiell løsning kan se ut. En teamkontrakt må ikke være nedskrevet, men flere team velger å ha skriftlige teamkontrakter. Felles for teamkontrakter er at de tar for seg prosesser og avklarer forventningene i teamet.

Mathieu og Rapp (2009) har i sin studie påvist at team med gode teamkontrakter og ytelsesstrategier presterer bedre enn team med dårlige teamkontrakter/ytelsesstrategier. Poenget med en teamkontrakt er at meningene til alle medlemmene skal deles i fellesskap og at teamarbeidet avsluttes med et akseptabelt resultat. Det er teamleders oppgave å finne ut hvilke strategier som fungerer for at man skal arbeide sammen. Hvis det er slik at teammedlemmer ikke deler meningene sine og teamet ikke har en felles målforståelse, reduseres kvaliteten i selve prosessen og resultatet blir mål som er uoppnåelige (Norton & Sussman, 2009).

En teamkontrakt bør belyse teammedlemmers styrker og svakheter, fastsette roller innad i teamet og tildele ansvarsområder for teammedlemmer (Mathieu & Rapp, 2009). Gjennom kartlegging av individuelle teammedlemmer kan man klargjøre de psykologiske kontraktene. Psykologisk kontrakt omtales som gjensidige forventninger som oppstår mellom individer (Rosseau, 1995). Forventningene som individene har til hverandre legger grunnlaget for psykologiske kontrakter. Hvis én av partene i kontrakten ikke innfrir sine forpliktelser oppstår et psykologisk kontraktsbrudd. I denne konteksten er disruptive kontraktsbrudd mest aktuelle. Disruptive kontraktsbrudd innebærer at noe kommer i veien for oppfyllelse av kontrakten. Man ønsker imidlertid å oppfylle kontrakten, men det disruptive elementet forstyrrer (Rosseau, 1995).

### 2.3.2 *Innhold i teamkontrakt*

Innhold i teamkontrakt er sentralt for at teamkontrakt skal være et effektivt hjelpemiddel under etableringsfasen i team. Når teammedlemmer deler styrker og svakheter med hverandre, skapes en felles forståelse om hvordan teamet kan arbeide sammen på en hensiktsmessig måte. Særlig vil det være aktuelt å kartlegge preferanser i forhold til hvordan man jobber, personlighetstype, tilgjengelighet og holdninger rundt arbeid.

De overnevnte elementene bør drøftes slik at teamet finner gode løsninger i forhold til koordinering samt fordeling av roller, ansvar og arbeidsoppgaver teamet står ovenfor (Wilkinson & Moran, 1998). Samtidig er det slik at teamet først bør sette mål og målsetninger før de går over til fordeling av roller og ansvar blant teammedlemmene.

Basert på de overstående elementene vil studien fokusere på seks ulike elementer i forhold til innhold i teamkontrakt. Dette er personlige og profesjonelle forhold, formelle roller i teamet, ansvar og gjensidig forpliktelse, normer og rutiner, beslutninger i team samt konflikter og håndtering av konflikter.

## *Personlige og profesjonelle forhold*

Underveis i teamarbeid er teammedlemmer avhengige av hverandre og det foreligger en gjensidig forpliktelse mellom deltakerne. Hvis et team skal prestere på godt nivå vil det være slik at deltakerne må ha en forståelse for hvordan team fungerer, hva teamets behov er og hva de mestrer godt. Blant annet har Assmann (2008) omtalt betydningen av de overnevnte elementene. I denne studien poengteres det at effektive team kjennetegnes ved at "*teamet har høy grad av åpenhet, og medlemmene kjenner og respekterer hverandres ulike og unike bidrag*" (Assmann, 2008, s.123). Når kjennskapen til andre teammedlemmer øker, bedres kommunikasjonen dem imellom.

Økt kunnskap om hverandres prefererte læringsmetoder, personlighet og kommunikasjon er hensiktsmessig (Jefferey et al., 2005). En aktuell metode som kan brukes til å si noe om personlighet kan være ulike varianter av personlighetstester. Personlighetstester har både fordeler og ulemper med referanse til forskningen på fagfeltet. Ett av faremomentene er at individer kan bli stigmatisert som følge av personlighetstester. På en annen side tvinger det teammedlemmer til å være åpne omkring deres gode og mindre gode personlighetstrekk, noe som er hensiktsmessig da individer ikke bruker krefter på å skjule elementer ved seg selv (Kjøde, 1999).

## *Formelle roller i team*

Tildeling av formelle roller i team er fundamentalt for hvordan individer vil fungere sammen i teamet. I denne sammenhengen er det tre forhold som er sentrale. De tre elementene er forventninger man selv knytter til oppgaven og som individ, forventninger som andre har til deg samt hvordan den spesifikke oppgaven passer overens med dine ferdigheter (Levin & Rolfsen, 2004). Dersom man har uklare roller innad i teamet er det påvist at dette kan være en kilde til konflikter (Levin & Rolfsen, 2004). I utredningen tar man utgangspunkt i team på fire til fem teammedlemmer, noe som er av såpass størrelse at rolleavklaring er hensiktsmessig.

Lederrollen er en sentral rolle i teamarbeid. Som leder av team skal man koordinere arbeidet, sørge for at teamarbeidet beveger seg i rett retning, evaluere og justerer egne prestasjoner ved behov og i tillegg bevare fokus på de konkrete oppgavene. I enkelte teamarbeid vil det være slik at lederrollen er splittet mellom to personer. Prosessrollen går ut på at man skal legge til rette for oppgavene gjennom levetiden til teamet. Konkrete oppgaver i forbindelse med prosessrolle kan derfor være å utarbeide normer i team, sørge for at team opptrer effektivt og

at man oppmuntrer til aktiv deltakelse i teamarbeidet (Smolek et al., 1999). Det er ikke nødvendigvis slik at man må ha en formell leder i team. Hvis man blir enige om å ha en teamleder, kan det i noen tilfeller virke avgrensende for andre teammedlemmer.

### *Ansvar og gjensidig forpliktelse*

Ansvar og gjensidig forpliktelse er viktig fordi "*uten regulerte roller og ansvarsområder er det vanskelig å forestille seg at et team kan forbli best innenfor sitt område*" (Guttmann, 2008, s.98). Under selve planleggingsarbeidet er det to ulike former for ansvar som bør belyses. Disse formene er *ansvar for individuelle oppgaver* og *ansvar for teamets arbeid*. Gjensidig ansvar er noe alle team bør være bekjent av og forstå meningen med, noe som defineres gjennom "*ingen gruppe vil noensinne bli et team før de kan holde hverandre gjensidig ansvarlig som et team*" (Katzenbach & Smith, 1993, s.116). For å skape gjensidig forpliktelse blant teammedlemmer bør man sette klare mål, ha felles målsetninger og få medlemmer til å ta kollektivt ansvar for teamets handlinger.

Gjensidig forpliktelse fører til at teammedlemmer bidrar med ulike perspektiver, egne erfaringer og kompetanse. Hovedpoenget er at man bør få tildelt et konkret ansvarsområde, noe som fører til at det etableres forpliktelse (Levin & Rolfsen, 2004). Teamarbeid kan også være slik at det er utfordrende å knytte personlig innsats eller evner opp mot arbeidet som teamet til slutt leverer. Dette kan medføre at teammedlemmer ikke evner å identifisere seg med arbeidet som er lagt ned fordi de ikke føler på det individuelle ansvaret.

### *Normer og rutiner*

Dette avsnittet tar for seg normer og rutiner før man går over til å fokusere på hvordan disse elementene kan etableres hver for seg. Thompson (2012) definerer normer som "*delte forventninger som guider atferd og oppførsel i et team*" (s.102). I motsetning til regler er det uvanlig at normer blir nedskrevet. Poenget med normer i team er at de beskriver hva som er akseptabel oppførsel og hva som er uakseptabel oppførsel blant teammedlemmer. De etablerte normene vil forsterkes hvis man utøver korrekt oppførsel (Hackman, 2002). Normer skal 1) uttrykke sentrale verdier 2) Koordinere aktiviteter mellom teammedlemmer, 3) si noe om hva som er passende atferd og 4) forme en felles identitet (Levin & Rolfsen, 2004).

Feldman (1984) refererer til fire ulike måter normer kan oppstå i team. Dette kan skje gjennom 1) Eksplisitte uttrykk fra leder eller kollegaer, 2) Kritiske hendelser i teamets levetid, 3) Det første som skjer i teamet og 4) Importerte normer fra tidligere situasjoner. Eksplisitte

uttrykk innebærer at man fokuserer på selve normdannelsen i teamet og avklarer tidlig hvilke spilleregler som er ønskelig og hensiktsmessige normer. De andre måtene normer kan oppstå er av tilfeldig karakter. I forhold til kritiske hendelser kan det bygge seg opp normer både i relasjon til gode og dårlige erfaringer. Faktorer som kan påvirke er omgivelser, mellommenneskelig kommunikasjon og erfaringer med oppgaveløsning. Det første som skjer i teamet kan påvirke hva som skjer videre i teamprosessen og bidrar til dannelsen av normer.

Prosessen rundt rutiner har flere likhetstrekk med utvikling og dannelse av normer. Dannelse av rutiner skjer gjennom 1) Importere rutiner, 2) Skape rutiner og 3) Utvikle rutiner (Gersick & Hackman, 1990). Det er flere likhetstrekk med importerte normer da importerte rutiner er noe man tar med seg fra tidligere erfaringer som beskrevet av Feldman (1984). Metoden med å skape rutiner oppstår når teammedlemmer er heterogene, mangel på rutiner eller at man står ovenfor særegne oppgaver. Den siste måten som skal fremheves er å utvikle rutiner. Med dette menes at teammedlemmer opparbeider seg erfaringer underveis om hva som fungerer og ikke fungerer.

### *Beslutninger i team*

Team bør avklare regler omkring beslutningsprosesser i etableringsprosessen. For resten av utredningen legges det til grunn definisjon av beslutninger som "*en teamprosess som innebærer innsamling, prosessering, integrering og kommunikasjon av informasjon for å støtte oppunder det å foreta en oppgaverelevant beslutning*" (Cannon-Bowers et al., 1993, s.222). Thompson (2012) påpeker at beslutninger er en prosess som fungerer som en integrert sekvens av forskjellige aktiviteter, i tillegg til å ta et valg mellom alternativene man står ovenfor. En beslutning vil i de fleste tilfeller få konsekvenser for samtlige teammedlemmer og derfor er det sentralt at teamet er innforstått med beslutningen. Teamets prestasjon vil være avhengig av at man er enige om hvordan beslutninger skal tas (Guttmann, 2008).

Det er ikke nødvendigvis slik at beslutninger må være basert på konsensus, men teammedlemmer bør ha klare retningslinjer for hvordan man skal kommunisere informasjon til vedkommende som skal treffe en beslutning. Den mest anvendte beslutningsregelen for effektive team er flertallsbeslutning. En flertallsbeslutning garanterer at flertallet av teamets medlemmer er enige i beslutningen. På en annen side vil det være både tidkrevende og ressurskrevende med denne tilnærmingen.

### *Konflikter og håndtering av konflikter*

Det siste hovedpunktet studien tar for seg i forbindelse med innhold i teamkontrakt er konflikter og håndtering av konflikter. Assmann (2008) poengterer at det er muligheter for uenigheter og konflikter i team. Team er en samling av individer der det er et stort potensial for uenigheter og konflikter (Assmann, 2008). Videre poengterer han at "*potensialet for konflikt er større i team enn i andre sosiale grupper blant annet på grunn av at team er felles ansvarlige for å nå sine mål*" (Assmann, 2008, s.71). I teamarbeid kan det oppstå spenninger mellom teammedlemmer som ofte er basert på ulikheter mellom individer. Spenning kan føre til større konflikter enn i andre former for gruppesamarbeid fordi gjensidig avhengighet er sentralt i team. Hvis det er slik at teammedlemmer oppfatter konfliktnivå ulikt vil det kunne påvirke teamets prestasjon negativt og samtidig redusere tilfredsheten i teamet (De Dreu & Weingart, 2003). Det er tre former for konflikter som kan oppstå i teamarbeid; oppgavekonflikter, relasjonskonflikter og prosesskonflikter (Jehn et al., 2008). Oppgavekonflikter defineres som uenigheter rundt ideer og meninger i forhold til den tildelte oppgaven. Relasjonskonflikter defineres som uenigheter knyttet til personlige forhold. Prosesskonflikter er på sin side relatert til konflikter i forbindelse med hvem som er ansvarlig for hvilke oppgaver, hvordan oppgavene skal gjennomføres av teamet og hvordan delegering av arbeidsoppgaver foregår (Jehn et al., 2008).

### 2.3.3 *Hva har forskning vist?*

Forskning har vist at teamkontrakt er et sentralt element i oppstartfasen i teamarbeid (Hjertø, 2013). Videre har Hjertø (2013) påvist at teamkontrakt bør omfatte et fast møtetidspunkt for teamet. Bakgrunnen for at et fast møtetidspunkt bør nedsettes er fordi teamarbeid ofte kommer i tillegg til andre ordinære arbeidsoppgaver. Flere betrakter teamarbeid som en tilleggsytelse. Katzenbach og Smith (1993) har i sin studie kommet frem til at normer og regler eksplisitt bør diskuteres. De finner at normer og regler er kritisk for å avklare formålet med teamarbeid og prestasjonsmål. Teamkontrakt bidrar samtidig til å styre arbeidet i teamet i rett retning (Wilkinson & Moran, 1998). Wilkinson & Moran (1998) påviser at teamkontrakt ikke skal fortelle teamet eksplisitt hvordan løsningen ser ut eller hvordan teamet skal ta for seg problemstillingen. Teamkontrakt skal imidlertid sørge for at teamet gjennomfører oppgavene på en tilfredsstillende måte. Det kan være en fordel å revidere teamkontrakten før man tar fatt på nye prosjekter. Alle komponenter i en teamkontrakt bør når som helst kunne revurderes ved behov (Hunsaker et al., 2011).

Studien til Ericksen og Dyer (2004) har tatt for seg virkningen av teamkontrakt gjennom et IPO-rammeverk. Team starter med et likt utgangspunkt for "input". Ericksen og Dyer (2004) viser imidlertid at noe bakgrunnsinformasjon, beskrivelse av ønsket utfall og tidsfrister bidrar til at team med teamkontrakt presterer bedre enn team uten teamkontrakt. Deres studie viser til at teamleder bør legge til rette for grunnleggende forhold i teamet som igjen kan medføre positive opplever i teamet. Team som presterer godt tar raske beslutninger om hva man ønsker å inkludere i en teamkontrakt (Ericksen & Dyer, 2004). Dette bidrar også til å skape en sunn holdning til problemløsning innad i teamet. Motsatt vil team som presterer dårlig bruke halvparten av den tilmålte tiden til å utarbeide en begrenset teamkontrakt. Generelt sett peker studien på at team med gode prestasjoner er flinke til å gjøre generelle mål om til operasjonelle mål (Ericksen & Dyer, 2004).

Zijlstra et al. (2012) har gjennom sin forskning vist at det ikke er forskjeller i aktivitetsnivå mellom effektive og ineffektive team. Imidlertid har effektive team langt mer tydelig kommunikasjon mellom teammedlemmer i motsetning til ineffektive team. Videre viser forskningen deres at ineffektive team forbigår mulighet for informasjonsdeling mellom teammedlemmer (Zijlstra et al., 2012).

## 2.4 Forstyrrelse i team

Bakgrunnen for at forstyrrelse er interessant er fordi team er mindre stabile sammenlignet med tidligere (Ancona et al., 2002). Teamledere kan bli skiftet ut som følge av ny jobb, intern forflytting gjennom lederrotasjon, sykemelding, permisjon eller at teamet ikke fungerer tilfredsstillende. Forstyrrelse oppstår enten som en følge av spesifikke hendelse eller prosess (Bechky & Okhuysen, 2011). Samtidig vil forstyrrelser oppstå enten som følge av manglende kunnskap eller kompleksitet i hendelsen/prosessen man står ovenfor (McDaniel et al., 2003).

### *2.4.1 Hva er en forstyrrelse?*

Kennedy et al. (2013) omtaler forstyrrelse som "*en atypisk situasjon som gir muligheter for endring*" (s.6). Forstyrrelse kan eksempelvis være et uventet problem som team ikke er sikker på hvordan man skal håndtere. En annen form for forstyrrelse kan være at det oppstår interne utfordringer med teammedlemmer som bryter med eksisterende normer og rutiner. Fenomenet forstyrrelse er interessant å studere fordi man er interessert i hvordan team tilpasser seg i etterkant av en forstyrrelse. Gersick og Hackman (1990) peker blant annet på at forstyrrelse kan påvirke dynamikken i teamarbeid. En forstyrrelse kan på en annen side gi muligheter for

endringer i team. Endringer kan igjen skape muligheter og utfordringer for teamet (Okhuysen, 2001).

Utredningen legger til grunn følgende definisjon for forstyrrelse:

"*En teamforstyrrelse er en situasjon i strid med de gjeldene normer i teamet, som er planlagt eller ikke, og som kan oppstå fra forskjellige interne eller eksterne nivåer, samt gi utfordringer og muligheter for team til å endre deres prestasjoner gjennom tilpasning*" (Kennedy et al., 2013, s.8).

### *2.4.2 Hva har forskning vist om forstyrrelse?*

Med utgangspunkt i studien til Gersick og Hackman (1990) kan man skille mellom to dimensjoner for forstyrrelse; alvorlighetsgrad og usikkerhet. Alvorlighetsgrad innebærer at det skjer store endringer i et team. Skifte av teamleder kan kategoriseres innunder definisjonen av høy alvorlighetsgrad (DeRue et al., 2008). Usikkerhet vil her bety effektiv koordinering i situasjoner preget av stress. Effektiv koordinering i team vil kunne bidra til bedre resultater (Entin & Serfaty, 1999). Hendelser som medfører høy usikkerhet fører til at team bør ta i betraktning beslutningstaking, tilpasning og innovasjon.

Desto mer kritisk en forstyrrelse er, jo større er sannsynligheten for at hendelsen vil være forstyrrede for teamet i deres arbeid (Morgeson & DeRue, 2006). Videre refererer studien til at man bør ta i betraktning tre elementer ved en forstyrrelse. Disse elementene er event criticality, event urgency og varighet på forstyrrelse (Morgeson & DeRue, 2006). I forhold til event criticality vil dette være viktige, sentrale og høyt prioriterte hendelser for teamet. Dersom en forstyrrelse er kritisk, jo mer sannsynlig er det at hendelsen innvirker på teamets arbeid. Viktige hendelser kan samtidig medføre at team konsentrerer ressurser og innsats til å respondere på en spesifikk forstyrrelse. Når team omprioriterer ressurser og innsats kan det være utfordrende å opprettholde allerede etablerte rutiner i team. Dernest ser det ut til at teamleder bruker mye tid på kritiske forstyrrelser til de ansees løst. Kritiske forstyrrelser påvirker funksjonaliteten i team, noe som medfører at leder må bruke tid på denne typen forstyrrelser.

Event urgency kan omtales som i hvilken grad team må respondere på en hendelse slik at man begrenser negative konsekvenser. Hvis hendelsen skaper knapphet på tid for team er det større sannsynlighet for at forstyrrelsen øker i omfang. Som nevnt over vil team omprioritere ressurser til å ta seg av forstyrrelsen. Desto raskere man må håndtere hendelsen, jo mer

sannsynlig er det at hendelsen oppfattes som en forstyrrelse for team. Under hendelser med tidspress bør samtidig teamleder styre under gitte rammer (Morgeson, 2005).

Varighet på forstyrrelsen defineres som hvor lenge hendelsen varer (Morgeson & DeRue, 2006). Lengre varighet på en hendelse medfører at det inntreffer en signifikant forstyrrelse. Tatt i betraktning at denne studien vil ta for seg deltakere med begrenset erfaring, vil det kunne bidra til å forsterke effekten av en forstyrrelse. Et annet relevant aspekt er at mindre team påvirkes i større grad av forstyrrelse enn hva større team gjør.

I forhold til tilpasninger og prestasjoner kan det deles inn i tre ulike kategorier. De tre kategoriene er reaktiv, nonscripted og justering (LePine, 2003). Reaktiv betyr at man foretar endringer i teamaktiviteter med hensyn til en feil, et problem eller en diskrepans (LePine, 2003). Nonscripted innebærer at man implementerer erfaringer fra tidligere. Justering impliserer aktivitet eller oppførsel i denne sammenhengen. Dernest er det tre ulike krav for at tilpasning skal kunne foreligge. Disse er kognitive evner, motivasjon og kreativitet. Kognitive evner beskrives som forskjeller mellom individer i deres kapasitet til å prosessere informasjon og lære (Kanfer & Ackerman, 1989). Motivasjon defineres som "*de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål*" (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s.93). Forskning viser til at individer med høy motivasjon tar dårlige beslutninger etter forstyrrelser sammenlignet med individer med lav motivasjon (LePine, 2000). Kreativitet begrenses til om man er original, nysgjerrig og tenker bredt i et større perspektiv (Costa & McRae, 1992).

Forstyrrelse kan øke stress i jobbsammenhenger (Kirkmeyer, 1988). Blant annet kan forstyrrelse medføre at det oppstår koordineringsproblemer i team, enkeltindivider får stor arbeidsbelastning og at tidspress slår inn (Perlow, 1999). Ved en forstyrrelse beveger teamet seg ut av de automatiske rutinene som er innarbeidet og over til en nøyere prosessering av informasjon teamet står ovenfor (Gersick & Hackman, 1990). Forstyrrelse representerer ikke nødvendigvis noe negativt da forstyrrelser spiller en sentral rolle i tilegnelsen av ny kunnskap (Zellmer-Bruhn, 2003).

Når team bedriver de samme aktivitetene om og om igjen vil det være slik at man utvikler rutiner som er presise, velforståtte og velkjente handlinger (Gersick & Hackman, 1990). Det er først når "*noe spesifikt inntreffer til å bryte teamet ut av rutinene*" at det er hensiktsmessig å observere atferd (Gersick & Hackman, 1990, s.80). Ved en forstyrrelse er team avhengige av å respondere effektivt og samtidig på en kontrollert måte (Louis & Sutton, 1991).

Dersom det inntreffer en forstyrrelse har studier vist at teammedlemmer er avhengige av å jobbe sammen og dele kunnskap mellom hverandre for effektiv kommunikasjon (LePine, 2003). Teammedlemmers kognitive evner og målorientering ser ut til å kunne påvirke hvordan forstyrrelser håndteres (LePine, 2005). Det andre bidraget fra studien til LePine (2005) er at negative effekter ved en forstyrrelse skyldes ufullstendige strategier og suboptimal læring blant teammedlemmer.

Morgeson og DeRue (2006) finner at teamledere i autonome team kan være nyttige fordi de tar ansvar dersom teamet står ovenfor kritiske hendelser som påvirker teamets langvarige ytelse. Teamledere intervenerer når det oppstår hendelser som haster og vurderer i tillegg informasjon om teamet som helhet samt teamets evner. Effektene i forhold til event criticality, event urgency og duration er beskjedne, noe som tilsier at det kan være andre faktorer som forstyrrer teamet (Morgeson & DeRue, 2006). Studien peker også på at teamledere kan legge til rette for læring fra tidligere forstyrrelser. Samtidig viser studien at event urgency er positivt korrelert med tiden som teamledere bruker på å intervenere i teamet som følge av en forstyrrelse. Det innebærer at teamledere i større grad bør fokusere på å ta seg av hendelser som haster sammenlignet med andre oppgaver (Morgeson & DeRue, 2006).

Forstyrrelse kan utløse aktive kognitive prosesser som igjen vil stimulere tilegnelse av ny kunnskap som eksempelvis nye rutiner (Zellmer-Bruhn, 2003). Studien finner også at forstyrrelse har et positiv forhold med tilegnelse av kunnskap. Team med høy effektivitet fokuserer i større grad på å gjenta rutiner som fungerer.

Bechky & Okhuysen (2011) viser til at forstyrrelse kan medføre at teammedlemmer foretar rollebytte for å sikre seg at viktige oppgaver utføres. Det andre funnet som studien viser til er at team reorganiserer rutiner etter en forstyrrelse. Reorganisering av rutiner betyr at team setter nye mål og omstrukturerer eksisterende rutiner. I tillegg viser Bechky & Okhuysen (2011) til at arbeidet også kan reorganiseres. Reorganisering av arbeidet innbefatter at man endrer rekkefølgen på sekvensene for hvordan arbeidsprosesser henger sammen. Avslutningsvis viser studien at to særlige forhold som gjør det enklere å håndtere en forstyrrelse (Bechky & Okhuysen, 2011). Det første momentet er delt *oppgavekunnskap* blant teammedlemmer. Oppgavekunnskap handler om hvordan man skal fullføre en oppgave eller bestemte deler av en oppgave. For det andre kan *felles forventninger til arbeidsflyt* gjøre det enklere med håndtering av forstyrrelse.

### *2.4.3 Emosjoner og reaksjoner på en forstyrrelse*

I sammenheng med emosjoner legges til grunn en definisjon av emosjoner i teamsammenheng. Emosjoner defineres her som "*emosjoner oppstår som en respons til en hendelse, enten internt eller eksternt, som har en positiv eller negativ mening for individet*" (Salovey & Mayer, 1990, s.186). Emosjoner er en mekanisme som ligger automatisk for mennesker og som man ikke kan styre av seg selv (Eikeland, 2014). Ut ifra definisjonen ser det ut til at det er tett sammenheng mellom hvordan teammedlemmer opplever emosjoner og atferd. Dersom man sammenligner emosjoner med eksempelvis sinnsstemninger består emosjoner av en kognitiv komponent. Det er slik at emosjoner kan medføre at den nåværende atferden i team brytes. Atferden kan dermed rette seg mot nye mål som en konsekvens av atferdsendringen (Clark, 1982). Definisjonen av emosjoner gir samtidig kobling til forstyrrelse gjennom respons til en hendelse, der emosjoner kommer som en respons til forstyrrelse.

Emosjoner kan deles inn i to hoveddeler som er henholdsvis positive emosjoner og negative emosjoner. Positive emosjoner som eksempelvis glede og engasjement kan danne et grunnlag for læring og nysgjerrighet utover normalen. De positive emosjonene medfører flere positive konsekvenser, som blant annet større toleranse for motgangsfølelse, økt kreativitet og et større engasjement for teamarbeidet. Teammedlemmer kan samtidig bli ilagt flere positive egenskaper dersom man viser seg å være positiv på det emosjonelle planet.

Negative emosjoner kan bestå av sinne, aggresjon, skuffelse, angst og tvangstanker. En konsekvens av negative emosjoner kan være at man som teammedlem ikke makter å holde oppmerksomheten på det nivået man ønsker (Power & Dalgleish, 1998). Andre konsekvenser av negative emosjoner ser ut til å være redusert kapasitet i korttidsminnet, trekker seg tilbake i team eller at teammedlemmer isolerer seg fra resten av teamet (Power & Dalgleish, 1998). Samtidig bidrar emosjoner til å sette fart på beslutningsprosesser inntil man når et punkt der rasjonell beslutningstaking tar over styringen.

## 2.5 Oppsummering

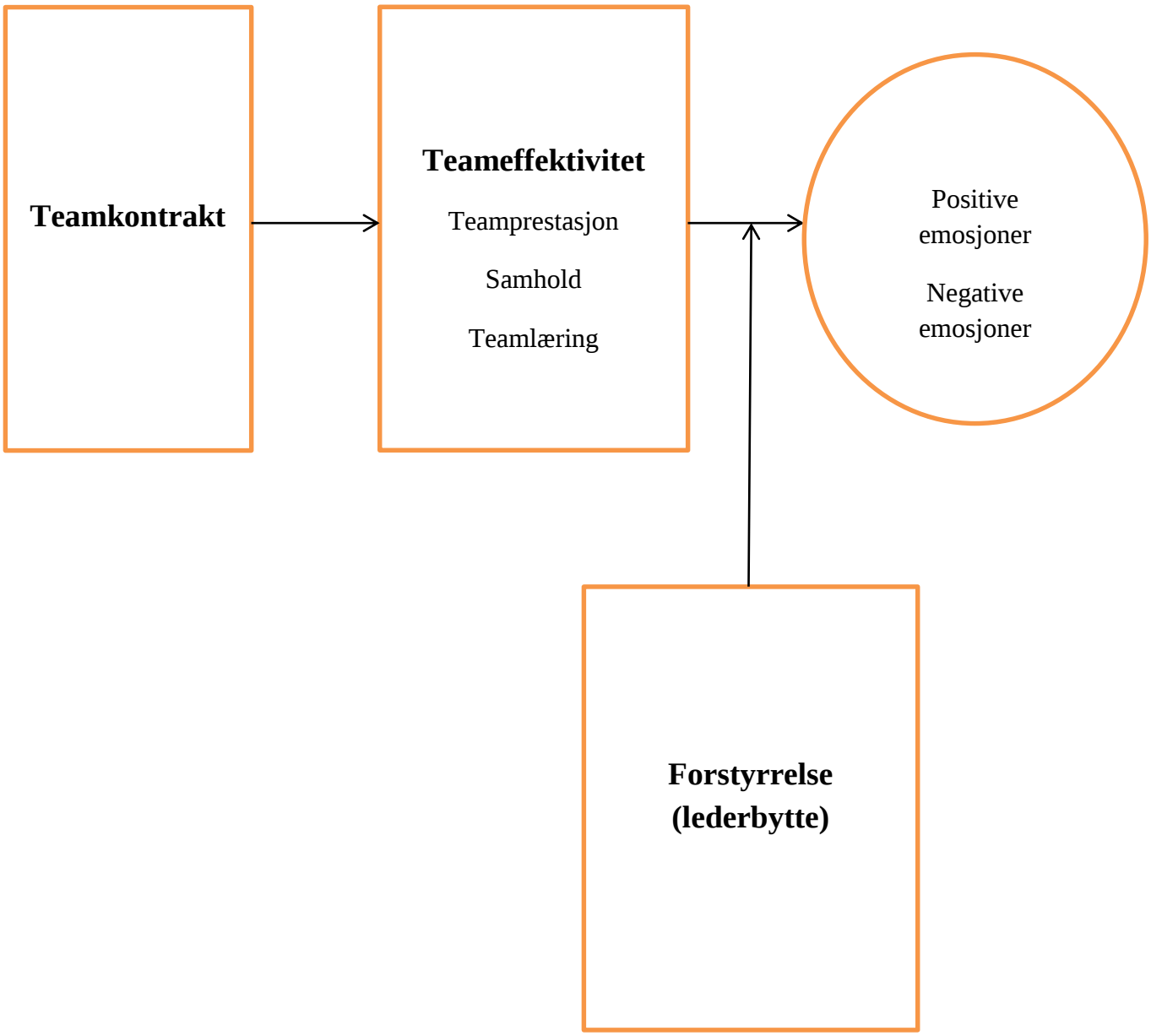
Oppsummert kan det se ut til at man har kjennskap til hvordan teamkontrakt legger grunnlaget for økt teameffektivitet (Mathieu & Rapp, 2009). Teameffektivitet deles inn i teamprestasjon, samhold og teamlæring. I forhold til forstyrrelse peker eksisterende teori på hvordan team reagerer og hvilke ulike former for forstyrrelse som foreligger (Morgeson & DeRue, 2006). Teorien har imidlertid ikke bidrag som kombinerer både teamkontrakt og forstyrrelse i samme studie, en kombinasjon som tas opp i denne studien. Samtidig etterlyses det et eksperiment innenfor fagområdet knyttet til forstyrrelse, noe som denne studien kan være med å bidra til. Mens eksisterende litteratur fokuserer på mål som samhold og teamlæring, vet man ikke hvordan team med/uten teamkontrakt reagerer på emosjoner i kombinasjon med forstyrrelse. Dette kan denne utredningen være med å undersøke.

# KAPITTEL 3 – FORSKNINGSMODELL OG HYPOTESER

## 3.1 Forskningsmodell

Gjennom kapittel 2 et det utarbeidet teoretisk fundament for studien. Det teoretiske fundamentet legges til grunn for forskningsmodellen som her presenteres. Oppstillingen av forskningsmodellen viser samtidig at dette er en studie der elementene teamkontrakt og forstyrrelse inntreffer ved forskjellige tidspunkt.

**Figur 3-1: Forskningsmodell for studien**



## 3.2. Hypoteseutvikling

Basert på den overnevnte forskningsmodellen utvikles hypoteser som tester ut sammenhengene i forskningsmodellen. Som påpekt i litteraturgjennomgangen deles teameffektivitet inn i prestasjoner, samhold og teamlæring. Hypotesene utformes etter samme logikk som presentert her. Emosjoner vil som i den overstående forskningsmodellen deles inn i positive emosjoner og negative emosjoner.

### 3.2.1 *Prestasjon*

Mathieu og Rapp (2009) fremhever i sin studie at team med teamkontrakt presterer bedre enn team uten teamkontrakt. Ved at teamkontrakt fastsetter felles mål og målsetninger er det tydelig hvilken retning teamet beveger seg i. Definisjonen for teamprestasjon er lagt til grunn i avsnitt 2.2.1. Gode teamprestasjoner kan kjennetegnes gjennom gode tilbakemeldinger, god koordinering innad i teamet og at teammedlemmer tilpasser seg til hverandre. Normer og regler bør eksplisitt diskuteres dersom det skal legges et grunnlag for gode prestasjoner (Katzenbach & Smith, 1993). Samtidig kan raske beslutninger om hva som skal inkluderes i teamkontrakten legge grunnlag for gode prestasjoner (Ericksen & Dyer, 2004). Tatt i betraktning hva eksisterende litteratur legger til grunn er følgende hypotese utarbeidet:

**Hypotese 1:** Team med teamkontrakt er mer effektive enn team uten teamkontrakt med hensyn til prestasjon.

### 3.2.2 *Teamlæring*

Til å definere teamlæring legges det til grunn følgende definisjon: "*a process through which a group creates knowledge for itself as a system, and for others*" (Kasl et al., 1997, 229). Belkin (2004) sitt hovedargument er at 6 teammedlemmer er den ideelle teamstørrelsen med tanke på teamets læring. Samtidig er teamlæring avhengig av at team klarer å utnytte forskjellige ferdigheter blant teammedlemmer (Levin & Rolfsen, 2004). Det er essensielt at ulikheter mellom teammedlemmer ikke blir for store. Det kan medføre at læringen hindres innad i teamet. Man er også avhengig av å utnytte den eksisterende kompetansen som finnes i teamet. Dernest er det vanlig med en naturlig utvikling gjennom fellesskapet. Kunnskapsdeling er essensielt for at teammedlemmer skal kunne lære av hverandre. Dersom ikke teammedlemmer er villige til å dele erfaringer og kunnskaper med hverandre, vil ikke team som en enhetlig enhet lære. Dette omfatter både teammedlemmers individuelle suksesser og kollektive

suksesser i teamarbeid. Teamlæring vil også kunne påvirke teamets effektivitet (Kasl et al., 1997).

Selve den kollektive teamlæringsprosessen går ut på at teamet utfører aktivt arbeid (Edmondson, 2002). På bakgrunn av teamkontrakts effekt i etableringsfasen legges det til grunn at team med teamkontrakt reflekterer i større grad enn team uten teamkontrakt (Levin & Rolfsen, 2004). Dette kan igjen sørge for at teamlæringen er høyere i team med teamkontrakt enn uten. Dermed er følgende hypotese formulert:

**Hypotese 2:** Team med teamkontrakt er mer effektive enn team uten teamkontrakt med hensyn til teamlæring.

### 3.2.3 *Samhold*

Ifølge Mullen og Copper (1994) kan samhold deles inn i tre ulike komponenter. Den første komponenten er *mellommenneskelig tiltrekning*. Dette innebærer at teammedlemmer har positive følelser for hverandre. Samtidig kjenner teammedlemmer seg knyttet til hverandre. Komponent nummer to er *stolthet for teamet*. Teammedlemmer er stolte fordi de er medlemmer av teamet. De er også stolte over hva teamet representerer og står for. Den tredje komponenten er *indre forpliktelse til både oppgaver og beslutninger*. Denne komponenten omfatter at teammedlemmer føler en indre forpliktelse til arbeidsoppgavene i teamet. I tillegg vil dette omfatte beslutninger som teamet fatter (Mullen & Copper, 1994). Flere studier fremhever at det foreligger en positiv sammenheng mellom samhold og hvordan team presterer (Beal et al., 2003). Teamkontrakten som respondentene utarbeidet skal legge grunnlaget for økning av de tre komponentene knyttet til samhold. Hypotese 3 lyder dermed som følger:

**Hypotese 3:** Team med teamkontrakt er mer effektive enn team uten teamkontrakt med hensyn til samhold.

### 3.2.4 *Positive emosjoner*

For positive emosjoner deles det inn i to hypoteser hvor hypotesene står i motsetning til hverandre. Gjennom fokus på håndtering av uforutsette hendelser i en skriftlig teamkontrakt er team forberedt i større grad dersom slike situasjoner oppstår underveis. Team har da utarbeidet konkrete tiltak som kan iverksettes når lederbytte inntreffer. Samtidig kan kunnskapsoverføringen av eksisterende normer og rutiner tenkes å være bedre når man har teamkontrakt. Samlet sett får man dermed en hypotese:

**Hypotese 4 a):** Team med teamkontrakt vil ha sterkere positive emosjonelle reaksjoner enn team uten teamkontrakt.

Alternativhypotesen blir dermed at et lederbytte oppfattes som vanskeligere for team med teamkontrakt enn team uten teamkontrakt. Teammedlemmer kan føle en sterkere tilknytning til hverandre, noe som kan gjøre det vanskeligere å bryte opp team da teammedlemmer føler seg komfortable. Et annet moment er at gruppen kan ha utviklet normer og rutiner som et resultat av arbeidet med deres teamkontrakt. Man kan tenke seg at gjenværende teammedlemmer ser på det som en utfordring å innlemme ny leder i eksisterende normer og rutiner. Dermed er følgende alternativhypotese utarbeidet:

**Hypotese 4 b):** Team med teamkontrakt vil ha svakere positive emosjonelle reaksjoner enn team uten teamkontrakt.

### 3.2.5 *Negative emosjoner*

Som beskrevet for positive emosjoner vil flere av de samme argumentene gjøre seg gjeldende for negative emosjoner. Logikken vil nå bli motsatt ved at team med teamkontrakt scorer lavere for negative emosjoner dersom teamkontrakt påvirker i positiv retning. På bakgrunn av dette er følgende hypotese formulert:

**Hypotese 5 a):** Team med teamkontrakt vil ha svakere negative emosjonelle reaksjoner enn team uten teamkontrakt.

Hvis det er slik at team med teamkontrakt takler lederbyttet dårligere, vil team score høyere for negative emosjoner. Den spontane reaksjonen fra team gir i større grad uttrykk for emosjoner som eksempelvis “Irritert“, “Spent“ og “Utilfreds“. Dermed formuleres følgende hypotese:

**Hypotese 5 b):**

Team med teamkontrakt vil ha sterkere negative emosjonelle reaksjoner enn team uten teamkontrakt.

# 4. METODE

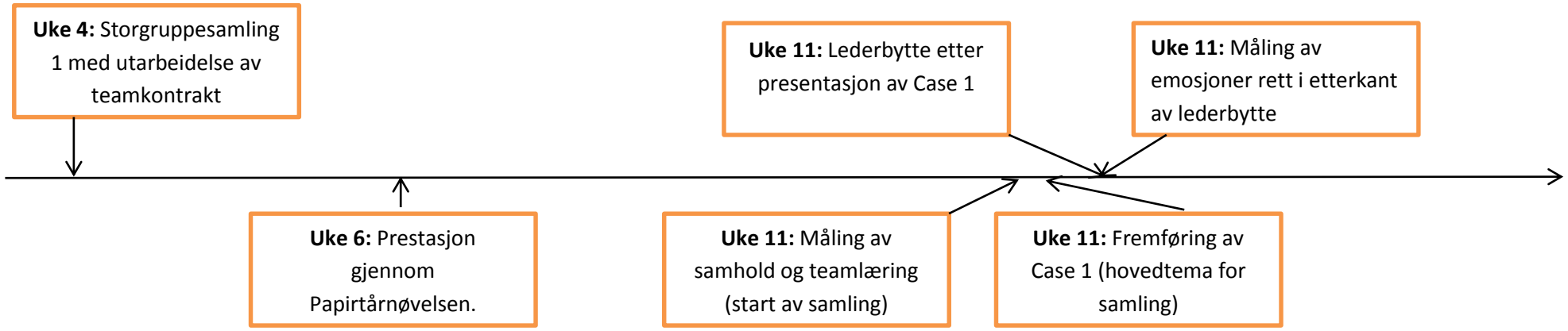
Hensikten med dette kapittelet er å utlede forskningsopplegget for studien. Innledningsvis drøftes det hvorfor forskningsdesignet er valgt for å belyse teamkontrakt og forstyrrelse i samme studie. Deretter presenteres en tidslinje over studien fordi teamkontrakt og forstyrrelse inntrer på forskjellige tidspunkt. Videre tas eksperiment for seg i dybden og deltakerne i studien. Prosedyre for studien beskriver forskningsopplegget i detalj fra begynnelse til slutt slik at det vil være mulig å gjenta studien for andre forskere. Dernest foretas en operasjonalisering av variablene slik de fremstår i spørreundersøkelsene som er benyttet. Avslutningsvis omtales reliabilitet og validitet samt etiske vurderinger knyttet til studien.

## 4.1 Valg av forskningsdesign

Når det kommer til valg av forskningsdesign bør det tas i betraktning hvordan forskningsspørsmål er utformet, formålet med den aktuelle studien og tidligere forskning innenfor det aktuelle fagområdet. Denne studien legger til grunn eksperimentelt design. Et eksperiment design gir muligheter for å teste allerede etablert teori. Sett i sammenheng til denne aktuelle studien gir eksperimentelt design anledning til å kombinere teamkontrakt og forstyrrelse i samme studie.

Studien tar for seg kvantitativ datainnsamling med innslag av kvalitative svarbokser i spørreundersøkelsene (se vedlegg for eksempler). Kontroll for spuriøse sammenhenger løses gjennom en randomisert inndeling av respondentene til de forskjellige behandlingsgruppene. Randomiseringsprosedyrene er beskrevet i detalj i avsnitt 4.5. Det eksperimentelle designet gir mulighet til å teste eksisterende teori. Formålet med utredningen er å teste hvorvidt teoribaserte antakelser om virkning av teamkontrakt og reaksjoner ved forstyrrelse stemmer overens med virkeligheten. Særlig har forskning innen forstyrrelse etterlyst eksperimenter for å validere eksisterende funn fra tidligere studier. Gjennom valg av eksperimentelt design har det vært mulig å foreta analyser om hvordan team presterer i forhold til teamlæring bestående av prestasjon, samhold og teamlæring. I tillegg har forskningsdesignet gitt anledning til å analysere virkningene av forstyrrelse som i studien er bytte av teamleder. Forstyrrelse har blitt studert opp mot teams emosjonelle reaksjoner. I valg av forskningsdesign var det forskningsmessig viktig å velge design som verner om intern validitet i studien. Intern validitet er en av styrkene ved eksperimentelt design.

## 4.2 Tidslinje



## 4.3 Eksperiment

Gjennom studien benyttes lab eksperiment i felten. Lab eksperiment i felten gir anledning til å validere eksisterende teori i en tilnærming som ligner på virkeligheten. Studien gir eksempelvis anledning til å studere hvordan en teamkontrakt kan virke inn på teams prestasjoner og hvordan team opplever en forstyrrelse i form av lederbytte. Gjennom studien får man anledning til å bekrefte eksisterende litteratur eller avdekke avvik fra den.

Lab eksperiment i felten ble gjennomført ved hjelp av kvantitative analyser. De kvantitative analysene bestod av flere ulike spørreundersøkelser. Spørreundersøkelsene ble besvart av studenter i kurset "Psykologi og ledelse" ved NHH gjennom vårsemesteret 2015. Dimensjoner i denne studien er teamkontrakt og forstyrrelse. Som presisert i litteraturdelen av utredningen er det teameffektivitet som studeres opp mot teamkontrakt. Teameffektivitet deles igjen inn i prestasjon, samhold og teamlæring. I forhold til forstyrrelse er det emosjonelle reaksjoner i etterkant av forstyrrelsen som tas for seg i studien. Datamaterialet knyttet til prestasjon ble samlet inn gjennom "Papirtårnøvelsen". Denne øvelsen ble gjennomført i uke 6, noe som er beskrevet i tidslinjen presentert i avsnitt 4.2. Datamaterialet for samhold og teamlæring ble innsamlet gjennom en spørreundersøkelse i uke 11 før presentasjoner av Case 1. Emosjoner ble på sin side målt gjennom en spørreundersøkelse rett etter lederbytte mellom team ble foretatt i uke 11.

Når respondentene besvarte spørreundersøkelsene identifiserte de seg med et unikt ID-nummer som man fikk tildelt under den første storgruppesamlingen. Studentassistentene med ansvar for å gjennomføre storgruppesamlingen kontrollsjekket at respondentene hadde påført korrekt ID-nummer. Lister med samtlige ID-nummere for de respektive storgruppene var tilgjengelige for studentassistentene. For å kvalitetssikre at riktig data har blitt lagt inn i SPSS, ligger respondentene oppstilt etter ID-nummer i stigende rekkefølge.

Et annet moment som bidro til kvalitetssikring under eksperimentet er reverserte spørsmål i spørreundersøkelsene som kontrollsjekker at respondentene forstår hva man spørres om. Eksempelvis inkluderer spørreundersøkelsen for emosjoner spørsmål om positive og negative emosjoner. Da kan man sikre seg mot at respondenter ikke besvarer spørreundersøkelsen uten å ta standpunkt til utsagnene det spørres om.

### 4.3.1 *Eksperimentelt design*

I de følgende avsnittene presenteres den spesifikke utformingen av det eksperimentelle designet med hensyn til teamkontrakt og forstyrrelse. Videre beskrives hvor mange team som faller innenfor de to dimensjonene i eksperimentet. I tillegg tas det opp fordeler og ulemper ved lab eksperiment som forskningsdesign til slutt.

#### *Lab eksperiment i felten*

Ved å benytte et lab eksperiment i felten kan man isolere bestemte effekter knyttet til teamkontrakt og forstyrrelser. De to dimensjonene i eksperimentet er *teamkontrakt* og *forstyrrelse*. Dimensjonene vil nærmere presenteres i avsnittene under. Først presenteres dimensjonen for teamkontrakt før man tar for seg dimensjonen i forhold til forstyrrelse.

#### *Teamkontrakt / ikke teamkontrakt*

Den første dimensjonen tar for seg teamkontrakt versus ikke teamkontrakt. 44 team fikk beskjed om å utarbeide en teamkontrakt under den første storgruppesamlingen mens de resterende 37 ikke gjorde dette. Utkastet til teamkontrakt som ble distribuert til respondentene finnes i vedlegg 1 tilknyttet studien. Momentene i teamkontrakten er knyttet opp mot hva som beskrives i avsnitt 2.3.2 for "Innhold i teamkontrakt". Bakgrunnen for at det er valgt å skille mellom team i henhold til teamkontrakt/ikke teamkontrakt er fordi teamkontrakt kan legge grunnlag for effektivitet i team. Mathieu og Rapp (2009) har blant annet påpekt at team med gode teamkontrakter presterer bedre enn team med dårlige teamkontrakter.

#### *Forstyrrelse/ikke forstyrrelse*

Et sentralt moment med tanke på forskningen var at forstyrrelsen skulle foregå på et tidspunkt der teamene var kommet like langt i arbeidet. Dermed ble det bestemt at forstyrrelsen skulle legges inn etter at fremføringene av case 1 var gjennomført. Alle teamene i kurset hadde da det samme utgangspunkt, noe som er essensielt i forhold til hvordan team takler en forstyrrelse. 45 team fikk innlagt forstyrrelse mens de resterende 36 teamene fortsatte med de samme teammedlemmene. For det første var man avhengig av å skape en *sterk* forstyrrelse. Teamene bestod av henholdsvis 4 eller 5 teammedlemmer og da er det fremhevet i litteraturen at bytte av teamleder ser ut til å være en sterk forstyrrelse.

Selve forstyrrelsen foregikk ved at teamene holdt presentasjoner av case 1. Når alle teamene var ferdige med sine fremføringer informerte studentassistentene at det ville bli omrokkeringer i teamene. Dernest fortalte studentassistentene at teamene skulle bytte teamledere, men ikke hvordan selve byttet ville foregå. Videre forklarte man at eksempelvis Statoil benytter personellrotasjon i sin organisasjon og at dette er høyst relevant når respondentene kommer ut i fast jobb (Nesheim et al., 2011). Deretter delte studentassistentene ut spørreundersøkelser som tok for seg emosjoner. På den måten kunne man fange opp øyeblikkelige følelsesmessige reaksjoner til respondenter uten at de fikk vite hvordan teamlederne skulle bytte seg imellom. Studentassistentene informerte om at respondentene måtte sette et kryss i hjørne av spørreundersøkelsen hvis de hadde hørt om forstyrrelsen fra medstudenter. Siden storgruppesamlingene ble arrangert fra tirsdag til fredag i uke 11 vil det være en risiko for at respondenter fra de ulike storgruppene deler informasjon med hverandre.

Når spørreundersøkelsene var samlet inn av studentassistentene ga man beskjed om hvordan bytte av teamledere skulle foregå. Poenget med å bytte baklengs mellom gruppene var at man ville sikre seg at det ikke forelå relasjoner som hadde blitt etablert gjennom "Papirtårnøvelsen". Teamleder fra team 1 byttet til team 4, teamleder i team 4 til team 3, teamleder i team 3 til team 2 og teamleder i team 2 til team 1. Etter at denne informasjonen ble presentert fikk teamene tid til å hilse på det nye teammedlemmet og legge en strategi for videre arbeid. Teamene kunne gjennom avsatt tid diskutere seg gjennom lederbytte slik at de opparbeidet en bedre forståelse av hvorfor man legger inn en forstyrrelse.

### *Fordeler og ulemper ved lab eksperiment i felten*

Det var både fordeler og ulemper med å anvende lab eksperiment i felten som overordnet forskningsdesign for studien. Lab eksperiment i felten vil for det første kunne generaliseres i større grad til den virkelige verden siden selve eksperimentet utføres utenfor laboratoriet (Robson, 1993). En annen fordel kan være validitet. Under rendyrkede lab eksperimenter risikerer man at respondentene foretar de handlingene de tror du ønsker at de skal.
Lab eksperiment i felten fører dermed til at man i større grad måler det du virkelig ønskelig å måle. I tillegg er det en fordel med tilgjengelige subjekter. Man trenger ikke å få dem inn i laboratoriet, de er allerede tilgjengelige for studiet man gjennomfører.

Problemer med å utføre lab eksperiment i felten kan for det første relatere seg til randomisering (Robson, 1993). Dette er særlig en utfordring når man står ovenfor små populasjoner. Den andre ulempen knytter seg til validitet, og da dersom utfallene ikke måles

på en hensiktsmessig måte. Eksempelvis kan en kontrollgruppe bli påvirket av kompensasjonseffekter. En annen ulempe er etiske grunner fordi lab eksperiment i felten innebærer at man bør holde en avsluttende sesjon med respondenter etter at eksperimentet er avsluttet. Avslutningsvis kan manglende kontroll være en annen ulempe under lab eksperiment i felten. Manglende kontroll over utenforliggende variabler kan påvirke dimensjonene i eksperimentet. Interaksjon mellom subjekter i lab eksperiment i felten vil kunne ødelegge deres uavhengighet (Robson, 1993).

## 4.4 Deltakere

Populasjonen i denne studien er alle studentene som var oppmeldt til kurset SOL 020 "Psykologi og ledelse" ved NHH vårsemesteret 2015. Det var 331 respondenter som deltok i studien og respondentene ble spredt utover på 81 forskjellige team. Responsraten for å melde inn teamkontrakt var 100 prosent. Deltakelse under "Papirtårnøvelsen" var pålydende 95 % med 77 av 81 deltakende team. Vedrørende spørreundersøkelsen som målte samhold og teamlæring viser deskriptiv statistikk fra studien at 81 av 81 team deltok. Dermed var responsraten 100 % for spørreundersøkelsen. Angående spørreundersøkelse i etterkant av lederbyttet ble denne besvart av 45/45 team og hadde dermed en responsrate pålydende 100 %.

Spørreundersøkelsene ble distribuert på individnivå til hver enkelt respondent. For å overholde forskningsetiske prinsipper fikk forskningsteamet underskrifter som bekreftelse på godkjennelse fra respondentene. Siden respondentene fikk tildelt et unikt ID-nummer som beskrevet tidligere i studien gav det anledning til å generere svar på teamnivå. Merk at svarene fra respondentene har blitt generert til en overordnet score for team som helhet slik at ikke marginale forskjeller blant individer fører til signifikans i de statistiske testene som er gjennomført. Selv om ikke alle de individuelle respondentene var til stede når alle spørreundersøkelsene ble gjennomført, gav det mulighet til å opprettholde en høyest mulig responsrate fra team som helhet. I enkelte tilfeller var det teammedlemmer fra flere team som ble satt sammen under gjennomføring av øvelser i storgruppene. Prestasjoner fra de sammenslåtte team har blitt trukket ut av datamaterialet som danner grunnlag for de statistiske analysene i studien.

## 4.5 Prosedyre

I avsnittet for prosedyre beskrives studien i detalj. Avsnittet tar for seg randomiseringsprosedyrer av respondentene, beskrivelse av studiens forløp, praktisk gjennomføring av teamkontrakt og forstyrrelse samt bruk av ID-nummer i studien.

Konteksten for denne studien omfatter studenter i faget "Psykologi og ledelse". Faget "Psykologi og ledelse" er et obligatorisk kurs ved NHH som studentene har som en del av deres bachelorgrad. De fleste av studentene er i sitt andre år av bachelorgraden, men det finnes innslag av studenter på sitt første år og studenter på sitt tredje år blant respondentene.

Kursopplegget ble lagt opp slik at studentene ble delt inn i storgrupper på 28 eller 32 studenter hvor hver storgruppe ble ledet av to studentassistenter. Totalt sett hadde man syv samlinger i storgruppene gjennom semesteret. Under den første storgruppesamlingen delte studentassistentene inn i team à fire studenter, slik at det ble henholdsvis syv og åtte team i hver storgruppe avhengig av totalt antall studenter. For at det skulle gå opp i forhold til totalt antall respondenter ble noen team bestående av fem teammedlemmer.

Før respondentene ble delt inn i team informerte studentassistentene om forskningsprosjektet. Det ble fremhevet at det var frivillig å delta i forskningsprosjektet. Dersom respondentene ønsket mer informasjon om forskningsprosjektet stod man fritt til å kontakte kursansvarlig eller studentassistenter for en personlig samtale. Etter informasjonen hadde blitt gitt i fellesskap sendte studentassistentene rundt skjema for underskrift fra respondentene. Studenter som ikke møtte opp til første storgruppesamling fikk individuelle samtaler med studentassistentene angående forskningsprosjektet. Dette ble gjort for å sikre et høyest mulig antall respondenter i studien.

Studentene ble tilfeldig sammensatt i teamene for å ivareta en hensiktsmessig randomisering. Randomiseringen foregikk ved at studentassistentene ga respondentene nummer fra 1 til 8. Deretter fikk studentene beskjed om å sette seg i teamene med det tildelte nummeret deres. For å dobbeltsjekke at randomiseringsprosedyrene fungerte som ønsket, ble det lagt inn to spørsmål i den første spørreundersøkelsen for å kartlegge bekjentskap med andre teammedlemmer.

Den første storgruppesamlingen i uke 4 gikk ut på at studentene ble kjent gjennom "Dorulløvelsen". "Dorulløvelsen" innebærer at hvert team får utdelt en full dorull og får

deretter beskjed om å trekke så mange tørk som de ønsker. Etter at teammedlemmene har gjort dette, fikk de beskjed fra studentassistentene om å oppgi informasjonsbiter om seg selv tilsvarende det antall tørk man har trukket. Denne øvelsen skal hjelpe teammedlemmene å bli kjent med hverandre på et tidlig stadium og myke opp stemningen innad i teamene da respondentene ble satt sammen i randomiserte team. Etter respondentene hadde gjennomført "Dorulløvelsen" ble det foretatt forskjellige aktiviteter i storgruppene. Halvparten av respondentene fikk beskjed om å utarbeide en teamkontrakt for teamet deres, mens den andre halvparten gjennomførte øvelsen "Stranded".

Teamkontrakten ble utarbeidet på forhånd og finnes i vedlegg 1. Den har likheter med teamkontrakt som anvendes i faget "Team og teamledelse", men er samtidig modifisert til den gjeldende konteksten. Det ble understreket ovenfor respondentene at teamkontrakten skulle være et "levende" dokument gjennom semesteret og at de gjerne måtte foreta eventuelle endringer ved behov. Ved å utarbeide konkrete tips til hvilke elementer respondentene kunne ha med i teamkontrakten, ga det anledning til en viss standardisering med påfølgende koding av datamaterialet. Teamene fikk 45 minutter til å arbeide med teamkontrakten under storgruppesamlingen. Respondentene leverte teamkontrakten som sin første innlevering i kurset. Merk at innleveringene ikke spilte inn på karakteren i faget for respondentene da det ville vært i strid med forskningsetiske prinsipper.

Teamene som ikke skulle utarbeide teamkontrakt under den første storgruppesamlingen gjennomgikk øvelsen "Stranded". "Stranded" innebar at respondentene først satt sammen en liste med gjenstander som man har behov for etter krasjlanding i ørkenen. Respondentene skulle først sette sammen deres individuelle prioriteringer i 10 minutter før teamene fikk beskjed om å sette sammen en felles prioriteringsliste med de viktigste gjenstandene. Poenget med øvelsen var å få respondentene til og reflektere over forskjellene mellom individuelle lister/samlede lister da team yter bedre enn enkeltindivider. Det første refleksjonsnotatet til respondentene ble dermed for halvparten en teamkontrakt, mens resten gjorde seg refleksjoner rundt de to øvelsene som er beskrevet. Avslutningsvis under den første storgruppesamlingen fikk respondentene utdelt en personlighetstest sammen med tilleggsspørsmål. Spørreundersøkelsen tok for seg antall år med studier totalt, antall år med studier ved NHH, karaktersnitt ved NHH, karaktersnitt fra videregående, om studentene liker faget samt om de kjente de andre teammedlemmene fra før.

Under den andre storgruppesamlingen i semesteret gjennomgikk respondentene **"**Papirtårnøvelsen" som hovedaktivitet. Storgruppesamling 2 ble gjennomført med sesjoner i løpet av uke 6. Før man gikk i gang med øvelsen gjennomførte respondentene en spørreundersøkelse med spørsmål knyttet til blant annet samhold og teamlæring. Dernest gikk man over til "Papirtårnøvelsen". "Papirtårnøvelsen" er hentet fra Statoils lederutviklingsprogram og er testet ved gjentatte anledninger i faget "Team og teamledelse" for masterstudenter ved NHH. Hvert team får utdelt 25 pappkrus, 20 sugerør, 25 A 4-ark, en saks, en rull med teip og en pappkasse som måler 1 diameter. Målet er å bygge et høyest mulig papirtårn som tåler en kopp med vann på toppen. Etter 10 minutter av øvelsen tok studentassistentene ut de mest aktive medlemmene fra de respektive teamene. Merk at dette ikke kunne være teamledere på grunn av det neste forstyrrelseselement i øvelsen. Disse forble på gangen i 10 minutter slik at det ikke var mulig å kontakte teammedlemmene deres. Når 30 minutter av øvelsen var gjennomført, fikk de beskjed om at Statoil innfører lederrotasjon. Dermed måtte lederne bytte til team, slik at teamleder i team 1 gikk til team 2, leder i team 2 til team 3 også videre. Omtrentlig 45 minutter inn i øvelsen ble samtlige teamledere tatt ut på gangen og mottok beskjed om at papirtårnene nå skulle tåle 3 kopper vann på toppen. De neste fem minuttene fikk de også beskjed om at det var byggestopp og teamene fikk ikke lov til å røre papirtårnene deres. Dette tidsrommet skulle utelukkende benyttes til planlegging. Etter én klokketime var gått målte studentassistentene høyden på papirtårnene. I tillegg testet man ut hvorvidt tårnene ble stående oppreist med tre vannkopper på toppen.

Dernest skulle respondentene løse et case om IT-bedriften Miles. Oppgavene respondentene ble stilt overfor er beskrevet i vedlegg D. En av grunnleggerne i Miles, Tom Georg Olsen, gav den 20.februar en gjesteforelesning som en nærmere introduksjon av lederstil som praktiseres i Miles. Caseløsningen skulle besvares gjennom en muntlig presentasjon. Samtlige studentassistenter fikk opplæring gjennom institutt ved språk og kommunikasjon ved NHH av professor Sandra Halverson. I samarbeid med foredragsansvarlig utarbeidet man et skjema for evaluering av de muntlige fremføringene. Skjemaene gav anledning til å standardisere tilbakemeldingene, samtidig som man fikk anledning til å klassifisere prestasjonene til teamene og sammenligne disse med hverandre. Alle teamene løste det samme caset slik at det ikke forelå noen forskjeller i behandlingen.

Fremføringene av casepresentasjonene ble gjort i uke 11. Før fremføringene startet gjennomførte man en spørreundersøkelse som var identisk med spørreundersøkelsen i forkant av "Papirtårnøvelsen". Spørreundersøkelsene målte samhold og teamlæring som benyttes i denne studien. Selve forstyrrelsen ble introdusert under samme storgruppesamling med fremføring av case 1.

Bakgrunnen for valg av tidspunkt er fordi gruppene hadde fått jobbet sammen gjennom tre øvelser samt arbeidet med case 1. I samråd med forskerteamet bestående av veiledere og fire andre masterkandidater virket det hensiktsmessig å legge inn forstyrrelse etter casearbeidet var avsluttet. En forstyrrelse på et tidligere tidspunkt kunne påvirket svarene fra respondentene. Hvis eksempelvis ett av teamene var i gang med caseløsningen var det en mulighet for at respondentene ville oppfatte forstyrrelsen ulikt. Poenget med det valgte tidspunkt var å låse en bestemt effekt med forstyrrelse i team.

For å unngå at forstyrrelsen førte til det samme lederbyttet som foretatt under "Papirtårnøvelsen", gikk leder fra team 1 til team 4, team 4 til team 3 også videre. Gjennom forstyrrelsen kunne man fange opp de umiddelbare emosjonelle følelsene som oppstod hos respondentene. Dermed ble det delt ut en ny spørreundersøkelse med fokus på emosjoner rett i etterkant av forstyrrelsen. Merk at respondentene ikke ble informert om hvordan lederbyttet ville foregå før spørreundersøkelsen ble gjennomført. Bytte av teamleder har ifølge litteraturen blitt omtalt som en sterk forstyrrelse og dermed var det essensielt å få innsamlet data raskest mulig.

Gjennom bytte av teamleder var man nødt til å sikre seg om at respondentene beholdt identiske og unike ID-nummere. Alle teamledere fikk derfor tildelt et fjerde siffer i sine ID-nummere der det siste sifferet besto av det nye teamets nummer. Hadde man eksempelvis ID-nummer 5.5.1 på forhånd ble det nye ID-nummeret 5.5.1.8.

Nedenfor presenteres en tabell med oversikt over hvilke storgrupper som skrev teamkontrakt og hvilke der lederbyttet ble gjennomført. Bindestrek indikerer at man stod uten teamkontrakt og/eller forstyrrelse.

**Tabell 4-1: Oversikt over teamkontrakt/forstyrrelse for studien**

| Storgruppenummer | Teamkontrakt | Forstyrrelse | Antall team |
|---|---|---|---|
| **1** | - | - | 7 |
| **2** | TK | F | 8 |
| **3** | - | - | 8 |
| **4** | TK | - | 8 |
| **5** | - | F | 8 |
| **6** | TK | F | 8 |
| **7** | - | F | 7 |
| **8** | TK | F | 7 |
| **9** | - | F | 7 |
| **10** | TK | - | 6 |
| **11** | TK | - | 7 |

## 4.6 Måling

Under avsnittet for måling begrunnes det hvorfor variablene i studien er valgt. Deretter gis det en gjennomgang av operasjonalisering av variabler sett opp mot spørreundersøkelsene. Operasjonaliseringen tar for seg hvilke spørsmål som legger grunnlaget for samlevariablene samhold, teamlæring og emosjoner. Samtidig presenteres verdier for Cronbachs alpha.

### 4.6.1 *Bakgrunn for valg av variabler*

Teameffektivitet og emosjoner er valgt fordi de er interessante elementer i en teamkontekst. Teameffektivitet måles gjennom tre forskjellige variabler. Det er prestasjon, samhold og teamlæring. Gjennom de tre variablene kan det etableres et bredere perspektiv på

teameffektivitet. Emosjoner er interessant sett fra et forskningsmessig perspektiv da det kan gi innblikk i de affektive reaksjonene til respondentene.

Ved å legge spørreundersøkelsen med emosjoner umiddelbart i etterkant av lederbyttet gir det muligheter for å fange opp emosjoner på sitt sterkeste. Tidspunktet for gjennomføringen av denne aktuelle spørreundersøkelsen gjør samtidig at respondentene ikke får pratet med hverandre og man unngår dermed påvirkning fra andre. Samhold og teamlæring inkluderes da begge er en del av teameffektivitet. Ved å inkludere begge variablene kan studien belyse om det er flere ulike forhold som kan bidra til teameffektivitet. Samhold og teamlæring måles gjennom spørreundersøkelsen i uke 11. Prestasjoner er også en del av teameffektivitet. Prestasjoner vil være interessant å studere fordi mange organisasjoner ønsker økning i organisasjonens totale ytelse som en konsekvens av teamarbeid. Da er det interessant å studere hvorvidt en teamkontrakt kan styrke teamets prestasjoner eller om teamkontrakt ikke har innvirkning på prestasjoner. Spørreundersøkelsene for teameffektivitet og emosjoner besvares gjennom en 5-punkts Likert skala. For samhold og teamlæring går skalaen fra 1 som representerer "Helt uenig" til 5 som gir uttrykk for "Helt enig". I forhold til spørreundersøkelsen om emosjoner går skalaen fra 1 som står for "Veldig lite" til 5 som uttrykker "Veldig mye".

### 4.6.2 *Variabler*

*Prestasjon*

Prestasjon vil i denne utredningen basere seg på resultater fra "Papirtårnøvelsen". Under "Papirtårnøvelsen" gir høyden på papirtårnene respondentene bygger et prestasjonsmål som benyttes i studien. Man har en prediksjon om at team med teamkontrakt bygger høyere papirtårn enn team uten teamkontrakt. Denne øvelsen inkluderer samtidig andre elementer som kreves for å oppnå gode prestasjoner. Team er avhengig av god kommunikasjon, samhandling og koordinering. Samtidig gir øvelsen et godt bilde på hvorvidt team har en felles målsetning og målforståelse. Team kan under utarbeidelse av målsetning vurdere om man skal bygge høyest mulig eller om man skal gå for et tårn som er "sikrere" i konstruksjonen.

*Samhold*

Samhold har flere likhetstrekk med det som beskrives for commitment. Samhold vil her omtales som samholdet mellom teammedlemmer i forhold til teams overordnede mål

(Mathieu et al., 2008). I litteraturen har man delt samhold inn i elementer som "interpersonal", "task" og "group pride". Gjennom spørreundersøkelsen er variabelen samhold operasjonalisert gjennom spørsmål som "*Jeg liker gruppen jeg er i*", "*Jeg vil gjerne forbli et medlem av denne gruppen*", " *Jeg ønsker at fremtidige grupper inkl. lignende medlemmer*" og "*Det er en følelse av gruppeenhet og samhold*". Cronbachs alpha-verdi for de overnevnte spørsmålene er lik (.906).

*Teamlæring*

Teamlæring er avhengig av forskjellige forhold. Man er avhengige av kommunikasjon og samhandling dersom informasjon skal deles, og i tillegg spre erfaring og kunnskap blant teammedlemmer. Målet er at man skal kunne utvikle både teamet som helhet og enkeltmedlemmer (Pinto & Prescott, 1993). Samtidig er det essensielt at teamet utvikler et støttende samarbeidsklima slik at teammedlemmer kan identifisere seg med selve teamet og som fullverdige teammedlemmer. Det kan også legges til at teammedlemmer bør ha ulik kompetanse og erfaringer, men forskjellene bør optimalt sett ikke være for omfattende (Van der Vegt & Bunderson, 2005). I spørreundersøkelsene er teamlæring operasjonalisert gjennom spørsmålene "*Kunnskap deles mellom teammedlemmene*", "*Teamarbeid oppmuntres for å lære hverandre*" og "*I gruppediskusjoner tas det hensyn til alles mening*". De overnevnte spørsmålene danner en samlevariabel for teamlæring basert på analyser av deskriptiv statistikk og Cronbachs alpha-verdier som finnes i kapittel 5. Cronbachs alpha-verdien for disse tre spørsmålene er lik (.70), og denne er hentet fra korrelasjonsmatrise i avsnitt 5.1.2.

*Emosjoner*

Emosjoner defineres som "*emosjoner oppstår som en respons til en hendelse, enten internt eller eksternt, som har en positiv eller negativ mening for individet*" (Salovey & Mayer, 1990, s.186). Den samme definisjonen er også lagt til grunn i litteraturdelen av utredningen. Når individer samles i team vil de samme individene dele emosjonell informasjon til andre teammedlemmer. Den emosjonelle og affektive tonen i team kan påvirke teamets prestasjoner. Emosjonene som føles og kommer til uttrykk i team bidrar til å koordinere teamets oppførsel (Thompson, 2012). Sett i sammenheng med forstyrrelse er det når team opplever stress eller trusler at emosjoner kan komme til uttrykk i større grad enn ellers. I tillegg fremheves det at emosjoner kan legge grunnlag for knytninger mellom teammedlemmer og lojaliteten til teamet (Thompson, 2012). I forhold til operasjonalisering av emosjoner ble respondentene bedt om å ta stilling til "hvordan du føler deg her og nå" opp mot forskjellige påstander.

Akkurat som for de andre variablene ble det gjennomført analyser i forhold til deskriptiv statistikk og Cronbachs alpha-verdier. Samlefaktor for positiv affekt består dermed av spørsmålene "Interessert", "Entusiastisk", "Oppmerksom", "Inspirert" og "Glad". Cronbachs alpha-verdien er (.77) og er hentet ut fra korrelasjonsmatrisen i avsnitt 5.1.2. Siden studien skiller mellom positiv og negativ affekt utarbeides en samlefaktor for negativ affekt. Den er basert på de samme analysene som nevnt over. Negativ affekt består av spørsmålene "Bekymret", "Irritert", "Nervøs", "Opprørt", "Frustrert", "Sint" og "Stresset". Cronbachs alpha-verdien er (.87). Som over er verdien hentet ut fra korrelasjonsmatrisen i avsnitt 5.1.2.

## 4.7 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet omtales som hvorvidt man kan oppnå de samme resultatene dersom studien hadde blitt gjentatt ved et senere tidspunkt eller utført av andre forskere (Saunders et al., 2012). En mulig trussel mot reliabilitet i denne studien kan være at respondentene forsøker å tilfredsstille forskerne med sine svar. Andre trusler kan være at respondenter ikke gir utdypende informasjon til forskerne. For at man skal håndtere denne spesifikke utfordringen sørger man for fullstendig anonymitet i henhold til respondentene. Ingen av resultatene i studien skal kunne spores tilbake til de respektive respondentene.

For det andre risikerer man at utformingen på spørreskjemaet kan påvirke svarene til respondentene, ofte omtalt som at man kan bli påvirket av spørsmålsstillingen. Dette innebærer at respondentene besvarer spørreskjemaet slik de oppfatter at forskerne ønsker og holder tilbake informasjon om den faktiske atferden deres. Samtidig er det essensielt at man sikrer seg at respondentene forstår og tolker spørsmålene på en korrekt måte. I denne studien har det blitt gjennomført en pilotstudie med alle som er involvert i forskningsprosjektet. Under pilotstudiene ble det anslått tidsbruk for spørreundersøkelsene i tillegg til en gjennomgang av spørsmålene man valgte å benytte.

I tillegg er det benyttet kjente og etablerte skalaer gjennom spørreundersøkelsene, og disse er validert gjennom tidligere studier. Kun enkeltspørsmål har blitt komponert av medlemmer i forskningsgruppen. Respondentene fikk dermed informasjon om hvor lang tid det ville ta og gjennomføre spørreundersøkelsene på forhånd. Ved at studentassistentene informerte om dette under storgruppesamlingene reduserer man sannsynligheten for at det forekommer umotiverte svar mot slutten av spørreundersøkelsene.

Vedrørende intern validitet knyttet til spørreundersøkelser ønsker man å måle hvorvidt undersøkelsen måler det som er formålet med den (Saunders et al., 2012). Man bør derfor stille seg spørrende til om det foreligger andre forklaringer knyttet til resultatene. Det finnes flere forskjellige tiltak som kan bidra til at man opprettholder en tilfredsstillende intern validitet. De egenkomponerte variablene er satt sammen av tre indikatorer som eksempelvis spørsmålene "Frustrert", "Sint" og "Stresset" fra spørreundersøkelsen i etterkant av forstyrrelse. Grunnet praktiske årsaker og tidsbegrensning i forhold til utredningens omfang er det ikke mulig å studere flere kull med studenter fra faget, noe som kan redusere den interne validiteten.

Ekstern validitet betyr at det er mulig å generalisere resultatene fra studien til andre kontekster (Saunders et al., 2012). Et slikt formål er vanskelig å imøtekomme dersom man ikke har tilgang til å undersøke en fullstendig populasjon. I denne studien fikk man tilgang til studenter i "Psykologi og ledelse". Hvis den totale populasjonen er alle studenter i dette kurset, kan den eksterne validiteten forbedres dersom man hadde utvidet populasjonen til andre norske utdanningsinstitusjoner. En annen tilnærming for å opprettholde den eksterne validiteten kunne være at man sammenlignet team fra "Psykologi og ledelse" opp mot eksempelvis konsulentteam i næringslivet. Tatt i betraktning av at det kun var én person som reserverte seg mot å delta i forskningsprosjektet gir det muligheter for å generalisere funnene til andre kontekster.

## 4.8 Etikk

All forskning er i dag avhengig av å forholde seg til forskningsetiske prinsipper. Etikk kan defineres som "*de normer eller standarder for atferd som veileder moralske valg om vår atferd og våre relasjoner med andre*" (Cooper & Schindler, 2011). Gjennom en slik studie står man ovenfor flere etiske problemstillinger. Særlig sentralt i forhold til denne studien er gjennomføring av eksperiment og datainnsamling. Avsnittet vil belyse innmelding av studien til NSD, prosedyrer for anonymisering av respondenter, omtale av FOCUS-programmet og nytteverdi for respondentene gjennom oppsummeringsforelesning.

### 4.8.1 *Etiske betraktninger*

Det har fra starten av arbeidet blitt fokusert på god forskningsetikk i forbindelse med studien. Anonymitet og konfidensialitet i databehandlingen er to viktige prinsipper i forskning (Thagaard, 2009). Først er det ønskelig å gå nærmere inn på de ulike spørreundersøkelsene. Siden hver respondent ble tildelt et unikt ID nummer ved første samling kunne ikke svarene avsløre respondentenes identitet. Hvis man tilhører en utdanningsinstitusjon og ønsker å gjennomføre en studie som inneholder personopplysninger, er man pliktig til å melde ifra til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste AS (NSD). Det samme gjelder i de tilfellene hvor man skal lagre personopplysningene elektronisk. Spørreundersøkelsene har fått godkjennelse av personvernombudet for forskning ved NSD. Veilederne Therese Egeland Sverdrup og Vidar Schei stod for innmelding til NSD i dette tilfellet.

Samtlige resultater og funn som presenteres fra studien er anonymisert. Dermed er det kun undertegnede og andre deltakere i FOCUS-programmet med tilgang til dataene som kan gjenkjenne utsagn og sitater fra spørreundersøkelser/teamkontrakter. Når respondentene ble presentert for forskningsopplegget ble det understreket at dataene ikke ville kunne kobles tilbake til dem personlig. Alle kvalitative sitater i studien fremkommer som "han" da dette sikrer anonymiteten til respondentene. Respondentene fikk mulighet til å trekke seg fra studien dersom de ønsket dette gjennom at man ikke signerte for godkjennelse under første storgruppesamling. Da dette var et lab eksperiment i felten ble det ikke sendt ut et informasjonsskriv med nærmere informasjon for å kunne simulere en virkelighetsnær setting. På en annen side fremhevet kursansvarlig og studentassistenter at respondentene kunne stille personlige og mer inngående spørsmål om studien ved behov for dette.

All informasjon er lagret med koder i form av respondentenes ID-numre. Oversikten over disse kodene er lagret et annet sted enn selve datamaterialet. Gjennom siste forelesning i kurset ble studentene introdusert for nøkkelresultater fra de ulike masterstudiene i forskningsgruppen. Dette gav de nok en anledning til å bli værende i studien eller trekke seg.

Siden det er tatt for seg lab eksperiment i felten under utredningen er de etiske utfordringene mer omfattende enn ved bruk av andre forskningsdesign. Dette skyldes at man som forsker har større kontroll og kan legge inn elementer/variabler som er av forskningsmessig interesse. Andre relevante momenter vil også være at studentassistentene har stått ansikt-til-ansikt med respondentene under datainnsamling som eksempelvis spørreundersøkelsene.

Flere i forskergruppen har hatt personlig kontakt med respondentene, noe som har gitt respondentene anledning til å komme med ikke-standardiserte spørsmål.

Da denne studien er en del av FOCUS-programmet ved NHH innebærer det at andre forskere som deltar i programmet skal kunne benytte datamaterialet fra utredningen. Datamaterialet kan bli brukt i fremtidige publikasjoner ved NHH. De samme kravene i henhold til konfidensialitet og anonymitet følger eventuelle fremtidige publikasjoner. Som et ledd i å sikre konfidensialitet måtte samtlige studenter som er et ledd av FOCUS-programmet underskrive en taushetserklæring. Taushetserklæringen innebærer at sensitiv informasjon om medlemsbedrifter, interessante funn og fremføringer holdes mellom studentene som er deltakere i programmet.

Under oppsummeringsforelesningen i SOL 020 den 30.04.2015 tok kursansvarlig Therese Egeland Sverdrup opp foreløpige funn fra forskningen sammen med masterstudentene i prosjektet. Dermed fikk respondentene anledning til å stille spørsmål og gjøre seg kjent med hva de har vært en del av i løpet av semesteret.

# KAPITTEL 5 – RESULTATER

I dette kapittelet presenteres resultatene fra studien. Innledningsvis gis det en oversikt over deskriptiv statistikk for studien med påfølgende kommentarer. Deretter presenteres en korrelasjonsmatrise med studiens variabler og forklaring av korrelasjonene. Videre går man over til hypotesetesting og viser resultater fra ANOVA-analyser av de angitte hypotesene i studien. Grafiske fremstillinger presenteres sammen med hypotesetestingen for å vise forskjeller mellom teamkontrakt/ikke teamkontrakt og forstyrrelse/ikke forstyrrelse.

## 5.1 Deskriptiv statistikk og korrelasjonsmatrise

### 5.1.1 *Deskriptiv statistikk*

I starten av resultatene er det gjennomført en analyse av deskriptiv statistikk. Formålet med deskriptiv statistikk er å beskrive størrelse og en fordeling på spørsmålene i spørreundersøkelsene (Johannessen, 2009). Deskriptiv statistikk gir anledning til å hente ut antall respondenter, gjennomsnittsverdier, standardavvik, maksimum – og minimumsverdier, kurtosis og skjevhet. Dersom utvalget er normalfordelt vil kurtosis være lik null (Pallant, 2010). Verdier over null tilsier at kurven er spissere enn en normalfordelingskurve. Verdier under null betyr at man har en bredere fordeling av observasjonene i studien (Pallant, 2010). Skjevhet tar for seg symmetri for en normalfordelingskurve. Akkurat som for kurtosis tilsier en verdi lik null for skjevhet et normalfordelt utvalg. Negative verdier for skjevhet indikerer at utvalget man ser på er forskjøvet til høyre og har høyere verdier enn gjennomsnittet. Positive skjevhet indikerer at utvalget er forskjøvet til venstre. Verdier mellom -2 og +2 er akseptable for kurtosis (George & Mallery, 2001). For skjevhet er det ønskelig med verdier mellom -1 og +1, men verdier mellom -2 og +2 er akseptable.

Tabellen under viser at verdiene for kurtosis er akseptable i forhold til grensene med -2/+2. Særlig variabelen "Teamlæring" med verdi på (.61) ligger nært opptil en normalfordeling. Resultatene viser at "Prestasjon" og "Samhold" har en skjevhet pålydende -1.16. Det innebærer at majoriteten av respondentene ligger over gjennomsnittsverdiene. Dette gjelder også for "Teamlæring". For "Positiv affekt" er verdien for skjevhet tilnærmet lik null (-.08). Skillet mellom minimumsverdi og maksimumsverdi indikerer at teammedlemmene har nokså like oppfatninger av hvor positivt lederbyttet ble oppfattet. Gjennomsnittsverdiene for spørsmål knyttet til "Samhold" og "Teamlæring" varierer fra 3,97 til 4,22. De høye

gjennomsnittsverdiene indikerer at det foreligger høy negativ skjevhet. Flesteparten av respondentene gir uttrykk for at de har oppnådd læring i teamet og at samholdet har vært bra.

**Tabell 5-1: Deskriptiv statistikk**

| | N | Gj.snitt | Std. avvik | Mini-mum | Maksi-mum | Kurtosis | Skjevhet |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Prestasjon | 77 | 141.62 | 44.56 | 66.00 | 284.00 | 1.15 | 1.11 |
| Teamlæring | 81 | 4.22 | .35 | 3.22 | 4.89 | .61 | -.67 |
| Samhold | 81 | 4.38 | .48 | 2.67 | 5.00 | 1.44 | -1.16 |
| Positiv affekt | 45 | 3.08 | .49 | 2.25 | 3.96 | -1.18 | -.08 |
| Negativ affekt | 45 | 2.03 | .45 | 1.20 | 3.54 | 1.69 | .71 |

Merk at verdiene for prestasjon måles i centimeter (høyde på papirtårn). De resterende verdiene måles gjennom en 5 punkts Likert-skala fra 1 til 5.

### 5.1.2 *Korrelasjonsmatrise*

Videre presenteres en korrelasjonsanalyse av de inkluderte variablene i studien. Korrelasjon oppstår i tilfellene hvor to variabler trekker i samme retning. Samtidig er det ikke klarlagt hva som fører til endringen, eller hvilken variabel som innvirker på endringen i den andre variabelen (Saunders et al., 2012). Beskrevet på en enklere måte kan man si at korrelasjon viser sammenhenger. Det betyr imidlertid ikke at sammenhengene er kausale. Korrelasjon uttrykkes ved en korrelasjonskoeffisient som har en verdi pålydende mellom -1 og 1. Dersom det foreligger en korrelasjonskoeffisient på 1, defineres det som en perfekt positiv korrelasjon mellom de angitte variablene. En korrelasjonskoeffisient på -1 vil dermed tilsvare perfekt negativ korrelasjon mellom variabler. I de tilfellene der man har en korrelasjonskoeffisient som er lik 0, impliserer det at det ikke eksisterer en lineær sammenheng mellom variablene. Når man har tilgang på et datamateriale bestående av numeriske data, er det vanlig å bruke Pearsons korrelasjonskoeffisient (Saunders et al., 2012). Dermed er det naturlig at Pearsons korrelasjonskoeffisient benyttes her og legges til grunn for korrelasjonsmatrisen.

Korrelasjonsverdier i en korrelasjonsmatrise kan vise tegn til multikollinearitet dersom verdiene overstiger +/- 0,8 (Studenmund, 2006). Korrelasjonsmatrisen for studien viser ingen korrelasjonsverdier som er høyere enn 0,7. Dermed er det ingen indikasjoner som tilsier at det foreligger multikollinearitet i datasettet. Matrisen viser at det foreligger en negativ korrelasjon mellom “Positiv affekt“ og “Negativt affekt“. Det er som ventet fordi “Positiv affekt“ og “Negativ affekt“ er to motsetninger i spørreundersøkelsen om emosjoner. Dette er samtidig med på å styrke studiens validitet. Tabellen viser også positiv korrelasjon mellom “Samhold“ og “Teamlæring“.

For å øke reliabiliteten til studien benyttes Cronbachs alpha. Cronbachs alpha er et mål på den interne konsistensen for indikatorene som inngår i en variabel. Verdier for Cronbachs alpha over 0,7 tilsier at indikatorene for en spesifikk variabel måler det samme og benyttes ofte som grenseverdi (Hair et al., 2010). Dersom verdien er lavere enn 0,7 bør variablene tolkes med noe varsomhet. Som den overstående tabellen viser har samtlige variabler en Cronbachs alpha over grenseverdien på 0,7. I forhold til verdier på over 0,9 bør man være observant på “item redundancy“ (Streiner & Norman, 2008). Det innebærer at noen items tar for seg det samme spørsmålet gjennom ulike formuleringer. Slike items kan være unødvendige (Streiner & Norman, 2008).

Av korrelasjonsmatrisen kan det observeres at kun verdien for “Samhold“ overstiger 0,9. Tatt i betraktning at den så vidt er over 0,9 (.906), vil sannsynligheten for “item redundancy“ være lav.

**Tabell 5-2: Korrelasjonsmatrise**

| Variabler | Snitt | St. avvik | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Prestasjon | 141.62 | 44.56 | 1 | | | | |
| Teamlæring | 4.22 | .35 | -.07 | (.70) | | | |
| Samhold | 4.38 | .48 | .11 | .700** | (.91) | | |
| Positiv affekt | 3.08 | .49 | -.21 | -.11 | -.33* | (.77) | |
| Negativ affekt | 2.03 | .45 | .13 | .11 | .293 | -.45** | (.87) |

*= 0.05 Verdier i parentes i matrisen er Cronbachs alpha-verdier.

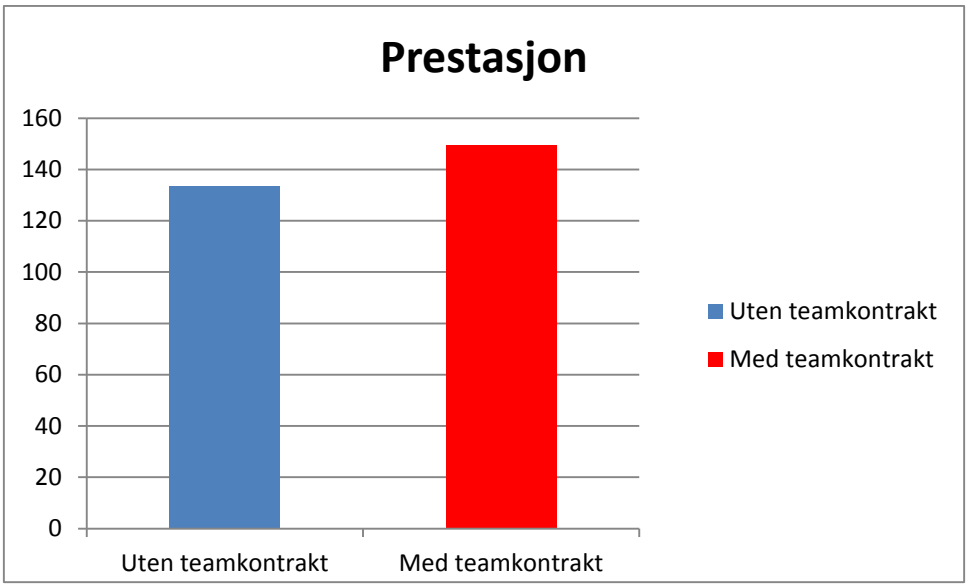
** = 0.01

## 5.2 Hypotesetesting

### 5.2.1 *Prestasjon*

Innledningsvis presenteres prestasjon i form av resultater fra "Papirtårnøvelsen". "Papirtårnøvelsen" er en prestasjonsøvelse som respondentene gjennomførte slik at man kunne studere forskjeller i teameffektivitet gjennom prestasjon. Oppbygning og forklaring av "Papirtårnøvelsen" finnes i avsnitt 4.5 for "Prosedyre". Resultatene fra ANOVA-analysen viser at team med teamkontrakt (m= 149.29) bygger høyere papirtårn enn team uten teamkontrakt (m= 133.33). Det foreligger ingen statistisk signifikant forskjell (F = 2.52, p=.117) mellom de to ulike gruppene. Gjennomsnittene peker imidlertid på en tendens mellom dem som er i tråd med hypotese 1. Samlet sett forkaster man **hypotese 1** når det legges til grunn et 95 % konfidensintervall for vurderingene.

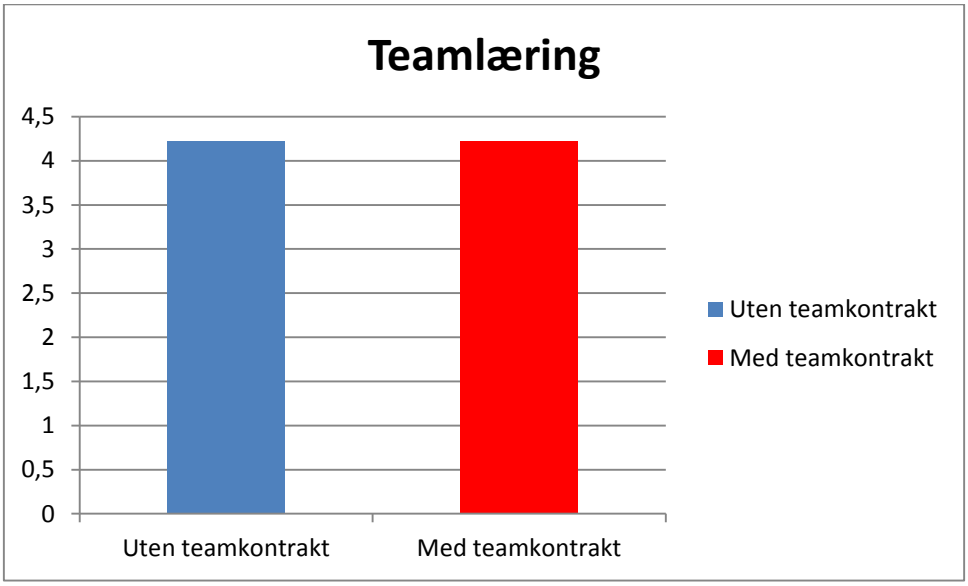
**Figur 5-1: Prestasjon**



### 5.2.2 *Teamlæring*

Deretter belyses resultater knyttet til teamlæring i studien. Teamlæring er som beskrevet i litteraturkapittelet en del av samlebegrepet teameffektivitet. ANOVA-analysen gjennomføres for samlevariabelen som er beskrevet i metodedelen av studien slik at bruk av variabler er gjennomgående. For teamlæring viser ANOVA-analysen at gjennomsnittet er identisk mellom teamene med og uten teamkontrakt. Begge de ulike gruppene har et gjennomsnitt pålydende m = 4.22. Forskjellen er dermed ikke statistisk signifikant mellom team med og uten teamkontrakt (F =.00, p =1.00) på et 95 % konfidensintervall. På bakgrunn av de overnevnte resultatene kan man dermed **forkaste hypotese 2**. Nedenfor vises resultatene fra analysen i en grafisk fremstilling.

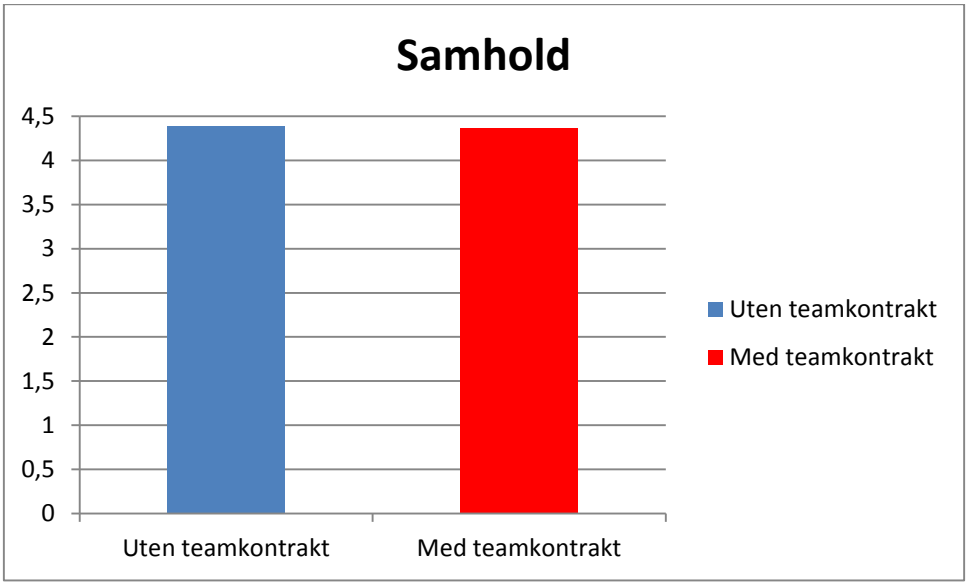
**Figur 5-2: Teamlæring**



### 5.2.3 *Samhold*

Den neste variabelen som testes opp mot tilhørende hypotese er samhold. Samhold er også ett av tre elementer som inngår i teameffektivitet. Her viser ANOVA-analysen at team med teamkontrakt scorer lavere (m = 4.37) enn team uten teamkontrakt (m = 4.39). Resultatene gir dermed et motsatt bilde av hva man legger til grunn for hypotese 3. Denne forskjellen er såpass marginal at den ikke er statistisk signifikant mellom de ulike gruppene (F =.049, p=.826). Tatt i betraktning av at scoren går fra 1 til 5 scorer teamene i gjennomsnitt høyere for samhold sammenlignet med teamlæring i samme fase av studien. Samlet sett **forkastes hypotese 3** som innebærer at team med teamkontrakt har høyere samhold.

**Figur 5-3: Samhold**

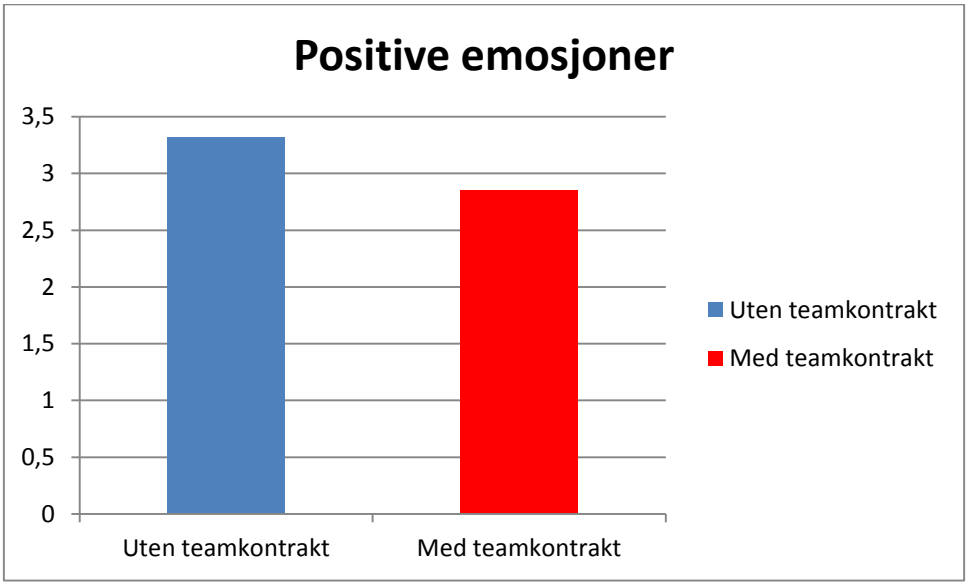


### 5.2.4 *Positive emosjoner*

I forhold til positive emosjoner benyttes en samlevariabel som nevnt i metodedelen av studien. Samlevariabelen inkluderer spørsmålene 1,4, 8, 11 og 15 fra spørreskjema vedrørende emosjoner. Videre viser ANOVA-analysen at team uten teamkontrakt scorer høyere (m=3.32) enn team med teamkontrakt (m=2.85). Forskjellen er samtidig statistisk signifikant på et 95 % konfidensintervall (F = 13.08, p=.001).

Resultatene kan tolkes i den retning at team uten teamkontrakt utviser mer positive emosjoner knyttet til lederbytte sammenlignet med team med teamkontrakt. Motsatt vil dermed team med teamkontrakt kunne tolkes som mer negative til lederbytte enn team uten teamkontrakt. Sett i sammenheng med hypotesene for positive emosjoner medfører det at hypotese **4a forkastes**. Det medfører samtidig at man **beholder hypotese 4b** som innbefatter at team med teamkontrakt takler lederbytte dårligere gjennom lavere score for positive emosjoner.

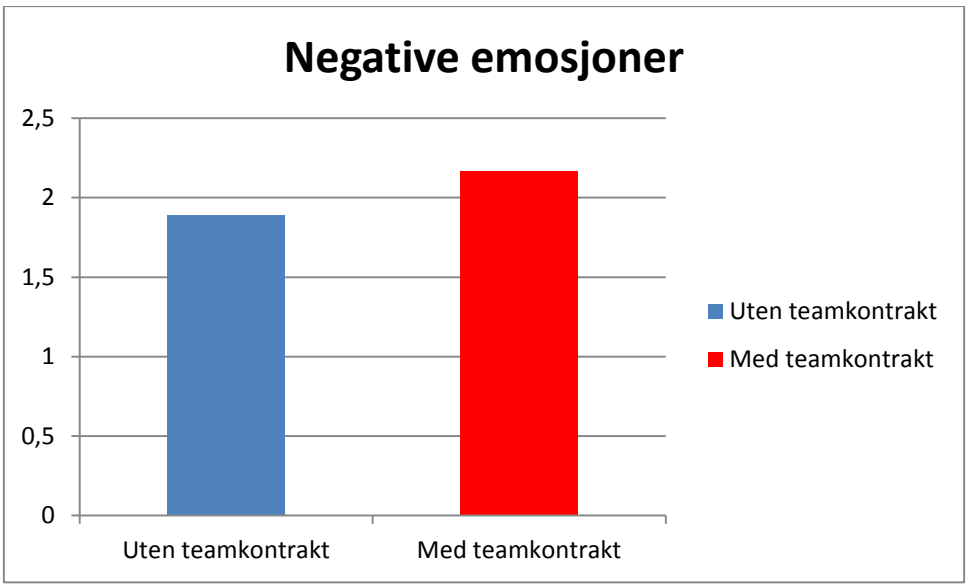
**Figur 5-4: Positive emosjoner**



### 5.2.5 *Negative emosjoner*

Som en motsats til positive emosjoner inneholder det samme spørreskjemaet spørsmål i forhold til negative emosjoner. For negative emosjoner gjennomføres en ANOVA-analyse basert på tilgjengelig datamateriale. Samlevariabel for negative emosjoner er satt sammen av spørsmålene 3, 6, 7, 10, 18, 19 og 20 som poengtert i metodedelen av studien. Ved å teste en samlevariabel gjennom ANOVA kan det bidra til validering av resultatene i større grad. Analysene viser en statistisk signifikant forskjell mellom gruppene med og uten teamkontrakt ($F = 4.82$, $p = .034$). Team uten teamkontrakt scorer lavere ($m = 1.89$) enn det team med teamkontrakt gjør ($m = 2.17$). Team uten teamkontrakt rangerer dermed et lederbytte som mindre negativt enn det team med teamkontrakt gjør. Dette funnet er konsistent med hva man fant for positive emosjoner. I forhold til hypotesene vil man dermed **forkaste hypotese 5a** fordi team med teamkontrakt er mer negative enn team uten teamkontrakt. Samtidig kan **hypotese 5b** som er alternativhypotesen beholdes.

**Figur 5-5: Negative emosjoner**




De to funnene for positive og negative emosjoner peker dermed mot at team med teamkontrakt føler større emosjonelt ubehag ved en forstyrrelse enn team uten teamkontrakt.

# KAPITTEL 6 – TILLEGGSANALYSER

## 6.1 Bakgrunn for tilleggsanalyser

I avsnitt 5.2.1 påpekes en tendens om forskjeller i prestasjon mellom team med og team uten teamkontrakt. Som påpekt er ikke forskjellen statistisk signifikant mellom de ulike gruppene. Forskningsmessig er man nysgjerrig på hvorvidt det kan foreligge kvalitetsforskjeller i teamkontrakter til respondentene i studien. Dette vil følge opp Mathieu og Rapp (2009) sin studie der man kategoriserer teamkontrakter i henhold til "gode" og "dårlige" teamkontrakter. For å avdekke om det er bakgrunn for kvalitetsforskjeller mellom teamkontrakter utføres en analyse av kvalitativt materiale innsamlet gjennom spørreundersøkelsene i uke 16. Ett av spørsmålene som respondentene ble bedt om å svare på var blant annet "*Hva mener du dere fikk ut av å skrive en teamkontrakt?* ". Basert på de kvalitative utsagnene fra respondentene ser det ut til å foreligge forskjeller for hvordan man vektlegger betydningen av en teamkontrakt.

En respondent uttalte at vedkommende synes at "*vi fikk konkretisert konsekvensene av et kontraktsbrudd, og det gjorde at vi slapp å ende opp i uheldige/irriterende situasjoner*". Andre respondenter som stiller seg positive påpeker at teamkontrakt "*fikk frem forventninger vi hadde til hverandre*" og "*Alle har en felles holdning til hvordan samarbeidet skal fungere og et felles mål på hvordan vi skal arbeide, snakke, være åpen og prestere. Lettere å ta opp vanskelige saker når en har et felles utgangspunkt å vise til*". I tillegg er det en respondent som sier at "*Det hjalp oss å få en felles enighet rundt saker, få alle på samme side*".

På andre siden av skalaen finnes det respondenter som påpeker at teamkontrakt gir "*Ingenting…. Fikk et klart bilde på at alle medlemmene hadde ulike personligheter*". Flere negative utsagn gir uttrykk for at "*Lite. Litt forpliktelse som forsvant rimelig fort. Har ikke tenkt på den siden*" og "*Vi skrev ned mye, men det har ikke blitt overholdt eller diskutert i ettertid*".

Basert på de overstående avsnittene kan det se ut til at respondentene ilegger ulik vekt på teamkontrakt. En "dårlig" teamkontrakt vil ikke nødvendigvis påvirke teamets prestasjoner positivt sammenlignet med team uten teamkontrakt. Derfor er det ønskelig å foreta en kvalitativ kategorisering av teamkontrakter som igjen kan legge grunnlag for ytterligere statistiske analyser. Kategoriseringen deler teamkontraktene inn i henholdsvis "dårlige", "middels" og "gode" teamkontrakter. Det er en samlet vurdering av teamkontrakten som er

interessant. Teamkontraktene klassifiseres dermed opp imot fem ulike dimensjoner. De fem ulike dimensjonene gir igjen et totalinntrykk av teamkontraktene som uttrykkes i den siste kolonnen. Enkeltdimensjonene er ikke interessante, men selve hovedinntrykket av en teamkontrakt.

## 6.2 Prosedyre for kategorisering av teamkontrakt

For å foreta nærmere analyser av teamkontrakter ble det utført kvalitative analyser av disse i tillegg til kursopplegget som beskrevet. Under avsnittet 4.5 for "Prosedyre" er det beskrevet at teamkontrakter ble levert av respondentene i slutten av uke 5. Kategorisering av teamkontrakter foregikk rett i etterkant av denne innleveringsfristen. Når kategoriseringen ble foretatt var det et viktig forskningsmessig poeng at man ikke ble påvirket av prestasjonene til team. Prestasjonene fra eksempelvis "Papirtårnøvelsen" ble ikke gjennomgått før kategoriseringen var ferdigstilt. Dette ble gjort for å unngå aktiv påvirkning i forhold til kategoriseringen og kan bidra til å styrke validiteten av kategoriseringen. Litteraturgjennomgangen i kapittel 2 av utredningen legger grunnlaget for hvilke dimensjoner man tar for seg under kategoriseringen.

## 6.3 Beskrivelse av ulike dimensjoner i teamkontrakt

Under dette avsnittet beskrives de ulike kategoriene som inngår i kategorisering av teamkontrakter. De ulike kategoriene som undersøkes er *individuelle egenskaper, formelle roller i teamet, normer og rutiner, beslutninger i teamet og uforutsette hendelser*. For hver kategori vil det presenteres hva en god, middels og dårlig teamkontrakt kjennetegnes av. Deretter gis det eksempler i form av direkte sitater fra teamkontrakter til respondentene som skal bidra til en transparent prosess. Alle sitater er anonymisert av hensyn til respondentene i studien. Direkte sitater fremheves i kursiv skrift slik at det skapes et tydelig skille mellom kjennetegn og sitater. Til slutt gis en oppsummerende oversikt over hvor mange teamkontrakter som faller innunder de respektive kategoriene. Som poengtert i avsnitt 6.1 er det summen av de fem dimensjonene som avgjør hvilken kategori teamkontrakter blir plassert i.

### 6.3.1 *Kategorisering – Individuelle egenskaper*

Først tar kategoriseringen for seg individuelle egenskaper. I utkast til teamkontrakt ble det spesifisert at man ønsket studentene skulle dra frem styrker og svakheter ved seg selv. Dermed kunne teammedlemmer være bevisste omkring hverandres individuelle egenskaper allerede fra starten av. Samtidig gav dette en anledning for teammedlemmer til å minne hverandre om hvorfor man opptrer på en bestemt måte underveis i arbeidet. Videre kan det fremheves at teamkontrakter som havner innenfor kategorien "god" i studien fokuserte på å trekke frem konkrete styrker og svakheter som individuelle egenskaper. Eksempler på en "god" teamkontrakt innenfor denne kategorien kan være:

*"**Teammedlem 1:** Styrker er tilpasningsdyktig og samarbeidsvillig. Svakheter er ensporet og tilbaketrukken.*

***Teammedlem 2**: Styrker er tilpasningsdyktig og tar ansvar. Svakheter er konfliktsky og tidvis lite kreativ.* "

Dernest kan det fremheves at teamkontrakt av "middels" kvalitet for individuelle egenskaper kjennetegnes ved at teammedlemmer ikke uttrykker seg konsistent i forhold til egne styrker og svakheter. Mens enkelte teammedlemmer er spesifikke forsøker andre å tone ned egne svakheter gjennom indirekte kommunikasjon. Indirekte kommunikasjon defineres her som formuleringer med inkludering av "til tider", "kan oppfattes", "mindre", "litt", "på andre siden", "i overkant" og "er ofte".

*"**Teammedlem 1:** Styrker er motivert, positiv, engasjert, målbevisst. Svakheter er kontrollfreak og utålmodig.*

*"**Teammedlem 2:** Styrker er lytter til andre liker å ta ansvar og lede samt engasjert. Svakheter kan være oppleves som dominerende og til tider ubesluttsom.*

En teamkontrakt av *"*dårlig*"* kvalitet i studien formulerte seg i omfattende formuleringer vedrørende individuelle egenskaper. Styrker og svakheter skal være enkle å identifisere slik at teammedlemmer kan forstå hverandres atferd i ulike situasjoner og kontekster. Samtidig bør individuelle egenskaper sees i sammenheng med kommunikasjon. Dersom det er slik at teammedlemmer forsøker å vri egne svakheter om til styrker kan dette legge føringer for kommunikasjonen imellom teammedlemmer.

*"**Teammedlem 1**: Liker å skrive, ikke redd for å ta ordet, men er mindre funksjonell om morgenen og kan til tider ha litt for klare meninger om hvordan jeg føler en oppgave bør gjøres.*

***Teammedlem 2:** Liker at ting ser profesjonelt ut, men kan på andre siden bli litt for pirkete. Småsta, men ønsker at ting blir så absolutt best som mulig.*

### 6.3.2 *Kategorisering – Formelle roller*

Personlige og profesjonelle forhold i team er neste dimensjon som belyses i forhold til kategorisering av teamkontrakt. Under profesjonelle forhold rettes fokuset mot valg av teamleder innad i team, samt gjensidig forpliktelse i form av mål og målforståelse. Utkastet til teamkontrakt i vedlegg 1 viser at studentene i behandlingsgruppen med teamkontrakt fikk eksplisitt beskjed om å velge teamleder. Alle teamlederne skulle få tildelt ID-nummer 1 i de respektive teamene slik at man kunne ha kontroll på respondentene under den innlagte forstyrrelsen underveis i semesteret. Samtidig kan utkast til teamkontrakt forbindes med mål og målforståelse gjennom spørsmål 3 med formuleringen "*Hva forventer vi å få ut av arbeidet i teamet?* ".

Dernest vil man legge til grunn hva som er en "god" teamkontrakt innenfor rammene av personlige og profesjonelle forhold. En "god" teamkontrakt kjennetegnes ved at team identifiserer en teamleder og at teamleder blir tildelt konkrete ansvarsområder innenfor studiens rammer. Eksempelvis velger ett av teamene å fremheve følgende:

*"Lederen skal også inkludere alle og jobbe for god samhandling i gruppen. Videre skal lederen finne møtetidspunkter som passer alle gruppemedlemmene og koordinere slik at alle bidrar".*

Med hensyn til mål og målforståelse påpeker et annet team at *"Å anerkjenne og utnytte positive egenskaper hos andre for å løse oppgaven eller problemet best mulig. Å lære å diskutere seg frem til en løsning alle kan støtte - ved diskusjon, forhandling og kompromiss. Å dra nytte av og lære av andres kunnskap og styrker".*

En teamkontrakt med "middels" kvalitet vil på sin side identifisere teamleder, samt at teamleder får tildelt både konkrete og mer uklare ansvarsoppgaver. Enkelte av teamets mål er

klare, men samtidig er det tydelig at flere av målene ikke er "enkle". Dermed fremkommer det at felles målforståelse ikke foreligger blant samtlige teammedlemmer.

Ett annet team fremhever at "*Derfor vil ikke lederen ha stor myndighet over de andre medlemmene i gruppen. Først og fremst vil han fungere som ordstyrer, samt oppføre seg som et forbilde for gruppen..* ".

I forhold til mål og målforståelse viser et annet team til "*Bli bedre til å samarbeide med mennesker du ikke kjenner fra før. God læringsarena der vi lærer av hverandre. Bli bedre til å jobbe med case-relatert arbeid*".

En teamkontrakt av "dårlig" kvalitet innenfor omtalte klassifisering vil belyse hvem som er teamleder samtidig som oppgavene til teamleder fremstår som diffuse. I tillegg kan målene defineres som spesifikke i liten grad. Hvordan kan man eksempelvis delegere oppgaver på en rettferdig måte? Ifølge Thompson (2012) er man avhengige av at mål er spesifikke. Ett av teamene spesifiserer i sin teamkontrakt at lederen skal "… *ha ansvaret for å samle gruppen for møter, delegere oppgavene på en rettferdig måte og inkludere samt få ut det beste av alle teammedlemmene*".

Vedrørende mål og målforståelse fremhever et annet team at "*Det forventes av gruppen at gruppearbeidet gir grunnlag for aktiv læring, og gir et praktisk tilskudd til kursets teoretiske fundament. Gruppen forventer å bli mer bevisste på hvordan individene fungerer i en gruppesetting".*

### 6.3.3 *Kategorisering – Normer og rutiner*

Normer og rutiner er neste dimensjon som utdypes ytterligere. Normer og rutiner knytter seg til spørsmål 4 og 5 som respondentene ble bedt om å reflektere omkring i utkast til teamkontrakt. "*Hva forventer vi av hverandre i forhold til teamets oppgaver*" og "*Møtedeltakelse*" legger dermed grunnlaget for normer og rutiner i en teamkontrakt.

"Gode" teamkontrakter evner å spesifisere særlig hvilke koordineringsaktiviteter man vektlegger i teamet. Ved at team utvikler nye rutiner er det essensielt at team viser fleksibilitet i forhold til eventuelle endringer av teamkontrakt gjennom semesterets forløp. Et utdrag fra en "god" teamkontrakt peker blant annet på følgende:

i. "*Vi gir beskjed om uenighet rundt ulik arbeidsinnsats fra teamets medlemmer. Dette skal gis beskjed om når gruppen møtes. Om dette skulle bli et problem er teamleder kontaktperson, og har ansvar for å ta opp eventuelle problemer i plenum. Om problemet skulle gjelde teamlederen er vedkommende valgt som kontaktperson og må ta dette opp.*

ii. *Hvis det er konsensus om at det et medlem har levert til teamet er av for lav kvalitet, har den som har levert selv ansvar for å levere et nytt utkast. Vi praktiserer nulltoleranse for å sluntre unna.*"

Deretter vil en "middels" teamkontrakt innenfor dimensjonen normer og rutiner ta for seg minimum to av fire momenter som fremhevet over vedrørende normer. Team fokuserer enten på å importere rutiner, skape rutiner eller utvikle rutiner. Samtidig er team villig til å endre teamkontrakten, men utviser mindre grad av fleksibilitet.

"*Åpen dialog om styrker og svakheter for å kunne bli mer bevisst på hva vi kan bli flinkere på. Arbeidsoppgaver skal bli tatt seriøst av alle gruppemedlemmer. Ha fokus på at alle innleveringer og oppgaver kan komme til nytte på hjemmeeksamen. Være realistisk og åpen i forhold til arbeidsmengde og arbeidsoppgaver. Være flinke til å spørre hverandre om hjelp. Respektere tidsfrister og gi beskjed i god tid om frister er vanskelig å overholde. Kom med konstruktiv kritikk, men unngå kjefting*".

En teamkontrakt som betegnes som "dårlig" innenfor denne dimensjonen tar for seg ett av momentene 1) uttrykke sentrale verdier 2) koordinere aktiviteter mellom teammedlemmer, 3) si noe om hva som er passende atferd og 4) forme en felles identitet. Team viser ikke vilje til å endre teamkontrakten og fremstår som lite fleksible for endringer.
Et eksempel på en "dårlig" teamkontrakt innenfor dimensjonen beskriver at "*Vi unngår å bruke mobil og sosiale medier så langt det lar seg gjøre. Teamet skal her utvise skjønn, da mobil/sosiale medier kan være nødvendig i visse tilfeller. Dersom man vet at man kan bli nødt til å bruke for eksempel mobil, sikter vi mot å si i fra når møtet starter*. "

### 6.3.4 *Kategorisering – Beslutninger*

*Beslutninger* i teamet er den fjerde dimensjonen som trekkes frem i denne sammenhengen. Som vedlegg 1 av disposisjonen for teamkontrakt påviser ble denne kategorien slått sammen med ledelse. Et team må ikke nødvendigvis bli enige om konsensus eller flertall, men på en annen side bør det foreligge klare retningslinjer innad i teamet. Mest mulig informasjon bør være tilgjengelig for teamleder. En "god" teamkontrakt innenfor kategorien beslutninger inneholder tydelige og klare retningslinjer for hvordan teamet ønsker å ta beslutninger. Team viser forståelse for beslutningsmetoder som konsensus og flertall, og tar et klart standpunkt i forhold til hvilken metode man ønsker å anvende gjennom semesteret. Samtidig benevnes det at leder fatter beslutning dersom teammedlemmer ikke blir enige med hverandre.

Ett av teamene viser til at "*Lederen har det endelige ansvaret for å fatte en avgjørelse dersom diskusjoner låser seg fast eller konsensus ikke kan oppnås innen rimelig tid. Beslutninger skal fattes etter konsensus. Hvis ikke det er mulig å oppnå, eller det tar for lang tid, skal lederen ta den endelige beslutningen*".

Dernest kan en teamkontrakt av "middels" kvalitet se ut til å innbefatte mindre klare retningslinjer for hvordan team skal håndtere beslutninger. Samtidig påviser team forståelse for enten konsensus og flertall, men går ikke nærmere inn på utfordringer i forhold til valgt beslutningsmetode. Teammedlemmer sidestilles i beslutningstaking uten at leder har et endelig ansvar.

Et eksempel på en teamkontrakt av "middels" kvalitet for denne dimensjonen uttrykker at "*Teamet styres i form av konsensus, hvor alle teammedlemmer har like mye å si. Problemløsning skjer gjennom diskusjon, og blir ikke gruppen enige, skal beslutninger tas gjennom flertall i avstemning*".

En teamkontrakt av "dårlig" kvalitet kan dermed defineres å omfatte uklare retningslinjer for teamets håndtering av beslutninger. Team tar ikke et tydelig standpunkt til om man velger konsensus eller flertall som beslutningsregel. Teammedlemmer sidestilles i beslutningstaking uten at leder har et endelig ansvar. Utfordringer ved valgt beslutningsregel blir ikke drøftet og reflektert over i denne forbindelse som eksempelvis:

"*Lederen har ikke vetorett på beslutninger i gruppen. I situasjoner der gruppen ikke kommer til enighet må vi enten ta en flertallsbeslutning eller utforme et kompromiss.*

*Dette er avhengig av situasjonen*“. Et annet team formulerer seg ved at “*Beslutninger skal i hovedsak tas ved konsensus eller basert på flertallets vilje*“.

### 6.3.5 *Kategorisering – Uforutsette hendelser*

Avslutningsvis i utkastet til teamkontrakt ble respondentene bedt om å ta stilling til hvordan man vil håndtere uforutsette hendelser. En “god“ teamkontrakt tar for seg hvordan teamet skal håndtere en eventuell uforutsett hendelse helt konkret. Vurderinger team bør gjøre er i forhold til revidering av teamkontrakt, hvordan skal normer og regler opprettholdes og eventuell innlemming av nye teammedlemmer. Et team som scorer bra innenfor denne dimensjonen påpeker at “*Dersom en uventet hendelse dukker opp, så må teamet gjøre det beste ut av situasjonen. Det er viktig å få vite om endringen så tidlig som mulig, ta opp situasjonen, snakke om det og være løsningsorienterte. Alvorlighetsgraden av hendelsen spiller en stor rolle, men alle situasjoner skal tas seriøst. Teamet skal bli enig om den kollektivt beste løsningen*“.

En “middels“ teamkontrakt gir et mindre konkret inntrykk av håndteringen. Den tar ikke for seg alle momentene som nevnt over, men fokuserer på enkelte av disse. Med middels score innen denne dimensjonen kan en mulig formulering være “*Vi gjør hverandre oppmerksom på situasjonen, drøfter hvordan vi vil løse problemet, og hvordan vi vil at gruppen skal tilpasse seg. I fellesskap tar vi en beslutning*“.

En “dårlig“ teamkontrakt vil dermed ta for seg enkelte elementer av revidering av teamkontrakt, opprettholdelse av normer og regler samt innlemming av nye teammedlemmer. Ett team med en “dårlig“ score for denne dimensjonen trekker frem at “*Være fleksible, løsningsorienterte, gjøre det beste ut av situasjonen*“ er tiltakene de vil prioritere ved uforutsette hendelser.

## 6.4 Oppsummering av kategorisering

I det overnevnte har studien tatt for seg kategoriene individuelle egenskaper, formelle roller i teamet, normer og rutiner, beslutninger i teamet og uforutsette hendelser. Nedenfor følger en tabell med oversikt over kategorisering av de respektive teamkontraktene. På bakgrunn av kategoriseringen kan det se ut til at det foreligger kvalitetsforskjeller i arbeidet med teamkontraktene. For å teste hvorvidt kategoriseringen slår ut statistisk foretas de samme analysene som presentert i kapittel 5. Det gir anledning til å sjekke ut om tendenser presentert i kapittel 5 kan gi utslag i statistisk signifikante forskjeller gjennom nye analyser. Kun resultatene med signifikante forskjeller presenteres nedenfor. De andre resultatene inkluderes ikke i denne utredningen.

Basert på kategorisering i vedlegg 2 av samtlige teamkontrakter foreligger en oppsummeringstabell med nøkkeltall fordelt på de ulike kategoriene "god", "middels" og "dårlig".

**Tabell 6-1: Oversikt over kategorisering**

| | **Samlet antall** |
|---|---|
| **God kvalitet** | 10 |
| **Middels kvalitet** | 24 |
| **Dårlig kvalitet** | 9 |

Merk at selv om alle de 44 teamene med teamkontrakt leverte inn disse er det foretatt én endring for å bedre validiteten til resultatene. Teamkontrakt til team 8.7 er trukket ut av kategoriseringen fordi ble store endringer i sammensetningen av teamet underveis i studien.

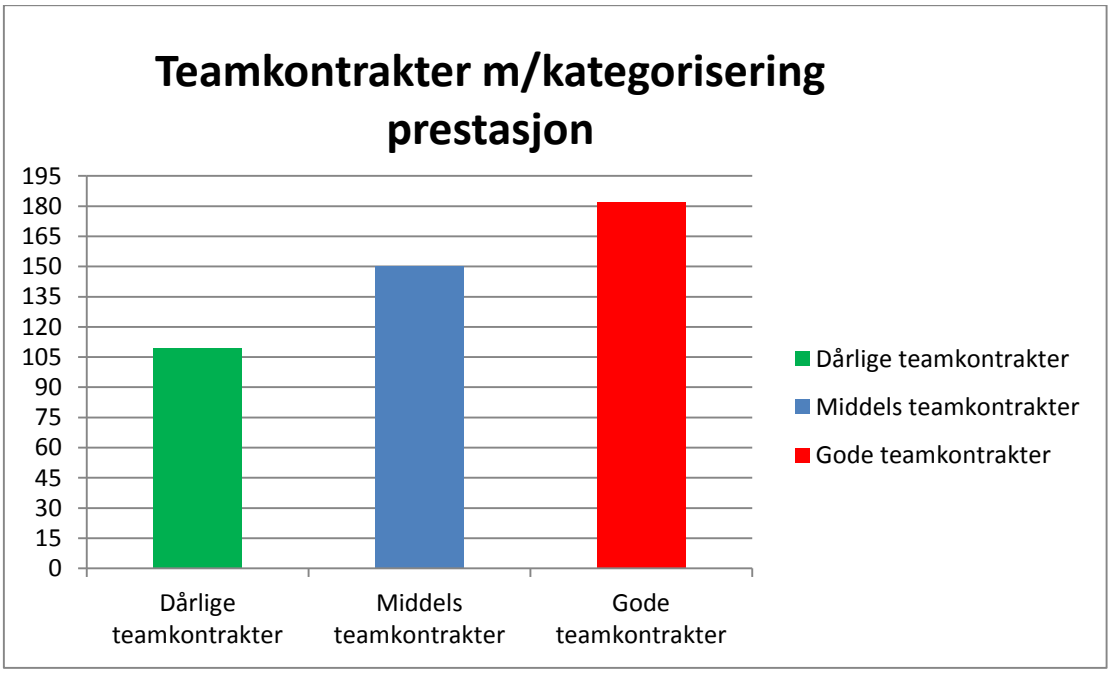
## 6.5 Kvantitative funn med kategorisering

Etter inkludering av kategorisering av teamkontrakter er det to analyser som gir statistisk signifikante resultater. Begge resultatene hører innunder teameffektivitet, og er henholdsvis prestasjoner og samhold. I de videre avsnittene presenteres funnene fra prestasjoner og samhold. En oppsummering av kategorisering av teamkontrakter gis i avsnitt 6.6. Her fremstilles også en tabell over hypoteser og i hvilke analyser man kan bekrefte hypoteser eller ikke.

### 6.5.1 *Prestasjon – Med kategorisering*

Som presentert i avsnitt 5.2.1 foreligger det en tendens der team med teamkontrakt presterer bedre enn team uten teamkontrakt under "Papirtårnøvelsen". Det foretas en identisk ANOVA-analyse der kategorisering av teamkontrakter inkluderes. Resultatene påpeker at det foreligger en statistisk signifikant forskjell mellom de tre ulike gruppene med "gode", "middels" og "dårlige" teamkontrakter (F=5.69, p=.007). "Gode" teamkontrakter har et gjennomsnitt pålydende m = 182.11 centimeter. "Middels" teamkontrakter scorer tilsvarende 150.28 centimeter for papirtårnene deres. Team med "dårlige" teamkontrakter havner på en score pålydende 109.50 centimeter. Funnene kan dermed se ut til å være i tråd med hva som presenteres i **hypotese 1** for studien. Dette gir en mulighet for å **beholde hypotese 1** basert på ny analyse med tilhørende kategorisering av teamkontrakter.

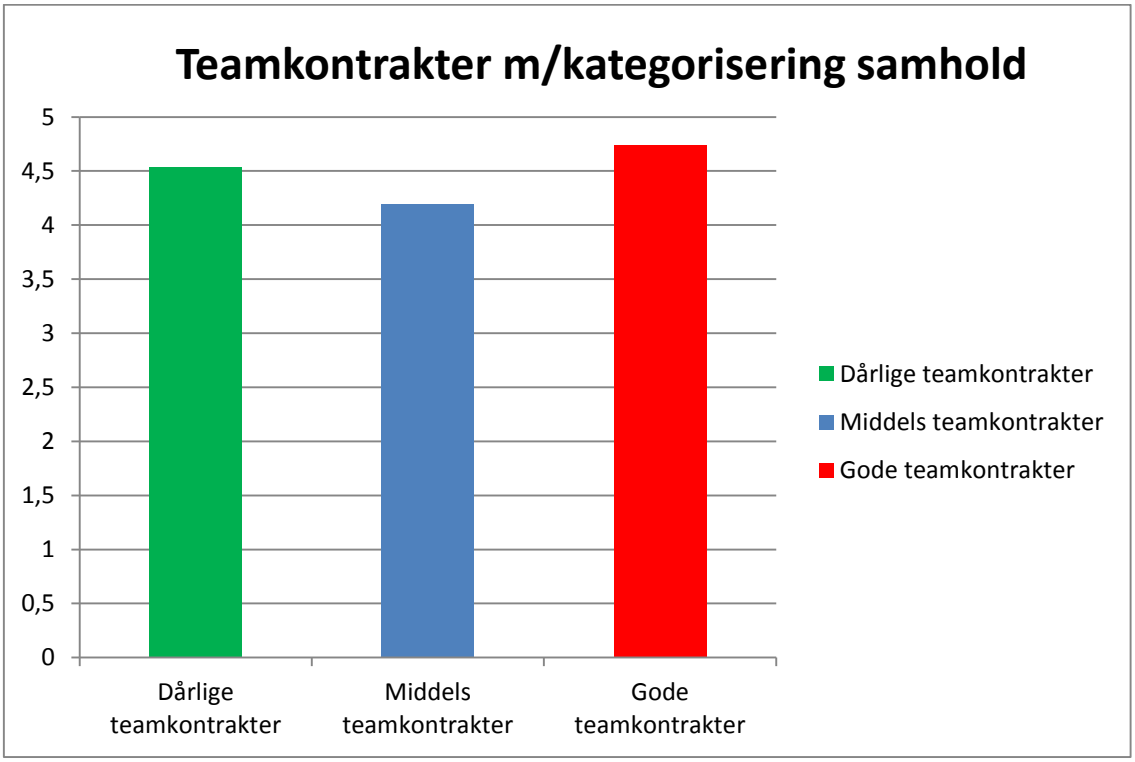
**Figur 6-1: Teamkontrakter m/kategorisering prestasjon**



### 6.5.2 *Samhold – Med kategorisering*

Selv om ikke samhold viste seg å være statistisk signifikant under skillet med og uten teamkontrakt, foretas samme analyse med kategorisering av teamkontrakter. Den nye ANOVA-analysen med kategorisering av teamkontrakter gir et signifikant skille (F=4.80, p=.014) mellom "dårlige", "middels" og "gode" teamkontrakter. "Gode" teamkontrakter scorer best (m=4.74), fulgt av "dårlige" (m=4.54) og deretter "middels" teamkontrakter (m=4.20) for samhold i studien. En mulig tolkning av resultatene er dermed at team med "gode" teamkontrakter har et sterkere samhold enn team med "dårlige" og "middels" teamkontrakter. De nye funnene fra denne analysen innebærer at man kan **beholde hypotese 3** som innbefatter at team med teamkontrakt har høyere samhold. Som et tillegg bør det ilegges at dette gjelder "gode" teamkontrakter versus "middels" og "dårlige" teamkontrakter.

**Figur 6-2: Teamkontrakter m/kategorisering samhold**



## 6.6 Oppsummering kvantitative funn med kategorisering

Kategorisering av teamkontrakter kan dermed sies å avdekke at det eksisterer kvalitetsforskjeller i utarbeidelsen av teamkontrakter. Det faktum at et team skriver teamkontrakt er ikke nødvendigvis nok. Kvaliteten er også avgjørende for hvordan teamet presterer og opplever samhold. Hypotese 1 og hypotese 3 kan dermed beholdes dersom det tas utgangspunkt i nye resultater som inkluderer kategorisering av teamkontrakter. Det er en samlet vurdering av hver enkelt teamkontrakt som avgjør hvilken kategori den havner i. Dermed blir ikke enkeltstående dimensjoner avgjørende for helhetsvurderingen.

**Tabell 6-2: Oppsummering av hypoteser med funn**

| **Hypotese** | **Funn fra analyser** |
|---|---|
| H1 Team med teamkontrakt er mer effektive enn team uten teamkontrakt med hensyn til prestasjon. | Ikke bekreftet **(bekreftet m/kategorisering)** |
| H2 Team med teamkontrakt er mer effektive enn team uten teamkontrakt med hensyn til teamlæring. | Ikke bekreftet |
| H3 Team med teamkontrakt er mer effektive enn team uten teamkontrakt med hensyn til samhold. | Ikke bekreftet **(bekreftet m/kategorisering)** |
| H4a) Team med teamkontrakt vil ha sterkere positive emosjonelle reaksjoner enn team uten teamkontrakt. | Ikke bekreftet |
| H4b) Team med teamkontrakt vil ha svakere positive emosjonelle reaksjoner enn team uten teamkontrakt. | **Bekreftet** |
| H5a) Team med teamkontrakt vil ha svakere negative emosjonelle reaksjoner enn team uten teamkontrakt. | Ikke bekreftet |
| H5b) Team med teamkontrakt vil ha sterkere negative emosjonelle reaksjoner enn team uten teamkontrakt. | **Bekreftet** |

# 7. DISKUSJON

I dette kapittelet presenteres først forskningsspørsmålene og hovedfunn fra resultater. Deretter går man mer spesifikt inn på forskjellige hovedfunn og drøfter disse opp mot litteraturen presentert i kapittel 2. Neste steg er presentasjon av de teoretiske implikasjonene som resultat av studien. Videre belyses begrensninger ved studien og hvordan disse er blitt håndtert. Det påfølgende avsnittet tar for seg bidrag i forhold til videre forskning innen henholdsvis teamkontrakt og forstyrrelse. Kapittelet avsluttes gjennom en drøftelse av praktiske implikasjoner og hvilken nytteverdi studien kan ha i praksis.

## 7.1 Hovedfunn

Avsnittet tar for seg hovedfunn i studien. Disse skal hjelpe studien å besvare forskningsspørsmålene som er:

*Er det forskjeller mellom team med/uten teamkontrakt med hensyn til teameffektivitet?*

*Er det forskjeller mellom hvordan team med/uten teamkontrakt opplever en forstyrrelse?*

Hovedfunn kommer både fra de første analysene i kapittel 5 og fra tilleggsanalysene i kapittel 6. Det er tre hovedfunn som vil stå i fokus da disse skal gi innsikt i forhold til forskningsspørsmålene. I forhold til det første forskningsspørsmålet som reises er et hovedfunn at teamprestasjon er høyere for team med en "god" teamkontrakt kontra team med "middels" og "dårlig" teamkontrakt når kategorisering inkluderes i analysene. Hovedfunn nummer to som knytter seg til det første forskningsspørsmålet er høyere samhold for team med "god teamkontrakt sammenlignet med team med "middels" eller "dårlig" teamkontrakt. Sett i forhold til det andre forskningsspørsmålet kommer hovedfunn tre. Hovedfunn tre innebærer at team med teamkontrakt reagerer med større "ubehag" enn team uten teamkontrakt i etterkant av en forstyrrelse. Team med teamkontrakt scorer lavere for positive emosjoner og høyere for negative emosjoner enn team uten teamkontrakt. Funnene er validert ved at positive og negative emosjoner slår ut i hver sin retning.

### 7.1.1 Effekten av teamkontrakt på prestasjon

Under kategorisering av teamkontrakter er kvaliteten på teamkontrakter delt inn i "dårlig", "middels" og "god". Den overnevnte kategoriseringen baserer seg på Mathieu og Rapp (2009) sin studie av team med "gode" og "dårlige" teamkontrakter. Denne studien er i samsvar med Mathieu og Rapp (2009) som finner at team med "gode" teamkontrakter presterer bedre enn team med "dårlige" teamkontrakter. For "Papirtårnøvelsen" foreligger det statistisk signifikante forskjeller i studien når man skiller mellom "dårlige", "middels" og "gode" teamkontrakter. Kategoriseringen av teamkontrakter er samtidig interessant å belyse i et kvalitativt perspektiv. Det er den samlede scoren for teamkontrakten som impliserer hvorvidt en kontrakt kategoriseres som "dårlig", "middels" eller "god". Dermed unngår man at enkeltstående dimensjoner blir avgjørende for kategoriseringen, og derfor støtter studien eksisterende litteratur vedrørende dette punktet (Mathieu & Rapp, 2009).

Det kan være flere årsaker til at prestasjoner mellom team med og uten teamkontrakt viser seg å være signifikante i "Papirtårnøvelsen". Teamene har mulighet til å observere hverandre, noe som kan trigge økt ytelse blant teammedlemmene. "Papirtårnøvelsen" kan se ut til å trigge ytre motivasjon blant teammedlemmene (Diener & Dweck, 1978). Samtidig kan resultatene tolkes dithen at konkrete arbeidsoppgaver for teammedlemmer gjør det enklere å synliggjøre eget og andres bidrag, noe som støtter studien til Drucker (2007). Dette kan også virke inn på motivasjonen til teammedlemmer for å heve teamprestasjon ytterligere.

Teamidentifisering er et annet moment det rettes fokus mot i forhold til prestasjon. For å kunne prestere best mulig er man avhengig av å identifisere seg med eget team (Solansky, 2011). Under "Papirtårnøvelsen" er det et lederbytte etter 30 minuttet etter øvelsen. Det at team med "gode" teamkontrakt presterer bedre enn team med "middels" og "dårlig" teamkontrakt trekker i retning av at identifisering med eget team opprettholdes på tross av ny teamleder. Gjenværende teammedlemmer i team med "god" teamkontrakt ser dermed ut til å identifisere seg med ny teamleder raskere enn hva team med en "middels" eller "dårlig" teamkontrakt gjør.

Team med "god" teamkontrakt ser også ut til å prestere bedre enn team med "middels" eller "dårlig" teamkontrakt selv om man blir utsatt for flere mindre forstyrrelse gjennom "Papirtårnøvelsen". En "god" teamkontrakt kan dermed være et viktig element i veien mot gode prestasjoner for team under stabile omgivelser, men med rom for mindre forstyrrelser. Teamkontrakt legger et fundament som kan gjøre team mer stabile under mindre forstyrrelser.

Mindre forstyrrelser kan løses raskere og mer effektivt dersom man har en etablert plan for hvordan samarbeidet i team skal fungere. Samtidig kan teamkontrakt bidra til at man bevarer forpliktelser i teamet.

### 7.1.2 *Effekten av teamkontrakt i forhold til emosjoner*

Ett av studiens hovedfunn er at team med teamkontrakt opplever forstyrrelse som mer ubehagelig enn team uten teamkontrakt. Man legger da til grunn at det foreligger en forstyrrelse som er kritisk for teamet i form av lederbytte. Respondentene ble delt inn i team på fire til fem individer og går dermed innenfor definisjonen av mindre team (Morgeson & DeRue, 2006).

I en kontekst med teamkontrakt og forstyrrelse som kan hevdes å være unik i forskningssammenheng, kan ikke dette spesifikke funnet sammenlignes med tidligere funn fra relevant litteratur. Mathieu og Rapp (2009) viser til at team med gode teamkontrakter presterer bedre enn team med dårlige teamkontrakter. Dette funnet indikerer at team med teamkontrakt vil tåle en forstyrrelse bedre enn team uten teamkontrakt. Deres studie inkluderer ikke forstyrrelse, men fokuserer på hvordan team med gode og dårlige teamkontrakter presterer i en stabil kontekst. Når forstyrrelse trekkes inn i denne studien viser resultatene imidlertid at team med teamkontrakt føler større ubehag enn team uten teamkontrakt. Dette funnet er konsistent med alternativhypotesene 4b og 5b.

En annen mulig forklaring kan være at teammedlemmer føler seg sterkere knyttet til hverandre allerede fra etableringsfasen. Dette vil i så tilfelle samstemme med det som beskrives av Mofoss et al. (2012) om at etableringsfasen er kritisk i teamarbeid og at team bør bruke tilstrekkelig med tid på denne fasen. Det kvalitative datamaterialet fra spørreundersøkelsen etter bytte av teamleder støtter oppunder forklaringen om sterkere bindinger i team med teamkontrakt. Utsagn som "*vi fikk konkretisert konsekvensene av et kontraktsbrudd, og det gjorde at vi slapp å ende opp i uheldige/irriterende situasjoner*" ser ut til å gi uttrykk for sterke bindinger mellom teammedlemmer.

Et annet moment er at bytte av teamleder kan knyttes opp mot brudd på en psykologisk kontrakt av typen disruptive psykologiske kontraktsbrudd. Dette er kontrakter man ønsker å oppfylle, men ikke har mulighet til å oppfylle (Rosseau, 1995). Flere respondenter trekker frem at de ikke forstår poenget med forstyrrelsen, noe som kan forsterke de negative emosjonene knyttet til lederbytte eller andre typer forstyrrelser i andre sammenhenger.

Ved inntreden av ny teamleder etableres nye psykologiske kontrakter mellom teammedlemmer (Mofoss et al., 2012). I det kvalitative datamaterialet fra spørreundersøkelsene i uke 16 påpeker gjentatte team at man ikke foretar en revidering av den psykologiske kontrakten mellom teammedlemmer. Når det eneste spesifiserte tiltaket er at man "legger ny leder til i Facebook-gruppe for teamet", kan det påvirke score for både positive emosjoner og negative emosjoner.

Av analysene i kapittel 5 følger det at emosjoner er statistisk signifikant når det kommer til team med og team uten teamkontrakt. Dette gjelder både for positive emosjoner og negative emosjoner. Samtidig kan det gi uttrykk for at kvalitetsforskjellene er store når det kommer til teamkontrakter, noe tidligere studier legger til grunn i sine vurderinger (Mathieu & Rapp, 2009). Uttrykk for kvalitetsforskjeller kan komme til uttrykk gjennom sitater som eksempelvis "*Vi skrev ned mye, men det har ikke blitt overholdt eller diskutert i ettertid*". Basert på det overnevnte kan det se ut til at kvaliteten på en teamkontrakt vil kunne påvirke hvordan man reagerer på en forstyrrelse.

### 7.1.3 *Effekten av teamkontrakt i forhold til samhold*

Samhold er statistisk signifikant når kategorisering inkluderes i analysene. Team med "gode" teamkontrakter scorer høyere for samhold enn team med "middels" og "dårlige" teamkontrakter. Samhold har tidligere blitt positivt assosiert med prestasjoner til team, noe som denne studien underbygger gjennom de signifikante resultatene fra "Papirtårnøvelsen" ved kategorisering av teamkontrakter (Gully et al., 1995). Når samhold viser seg å være signifikant viser det seg at det foreligger signifikante forskjeller i hvordan teamene med "gode", "middels" og "dårlige" teamkontrakter presterer.

For det andre understreker funnet at teamkontrakt er et nyttig hjelpemiddel under oppstarten ved teamarbeid. Funnet er dermed i overenstemmelse med det tidligere teori har bekreftet vedrørende viktigheten av oppstartsfasen i teamarbeid (Mofoss et al., 2012). Mens samarbeidet i team uten teamkontrakt formes i større grad underveis, legger en teamkontrakt et fundament for det arbeidet man står overfor. For det tredje viser det kvalitative datamaterialet fra spørreundersøkelsene at flere team ikke avklarer individuelle egenskaper, roller og ansvar i samme grad etter bytte av teamleder. Dette vil kunne påvirke samhold da det kan se ut til at teammedlemmer ikke har den samme tiltrekningen til hverandre gjennom inntreden av ny leder. En annen utfordring som beskrevet i det kvalitative materialet er at ny teamleder ikke nødvendigvis tar en klar rolle som teamleder i det nye teamet.

Denne logikken støttes av Levin og Rolfsen (2004) som peker på at uklare roller kan være en kilde til konflikter. Eksempelvis kan en uavklart situasjon vedrørende hvem som er teamleder føre til at samhold reduseres fordi man i mindre grad føler seg knyttet til teamet.

Da kan teammedlemmers samhold til hverandre svekkes. Svekkelse av samhold kan igjen påvirke teamets effektivitet. Dermed kan det være viktig for team å rette fokuset mot samhold for forebygging i forhold til uforutsette hendelser.  I tillegg bør det klarlegges definerte roller etter en forstyrrelse slik at ikke en eventuell ny leder oppfattes som et ordinært teammedlem.

Viktigheten av samhold kan også sees opp mot klare mål, felles målsetninger og at man kollektivt tar ansvar for teamets handlinger (Guttmann, 2008). Flere kvalitative utsagn gir uttrykk for at ny teamleder ikke informeres om hvordan teamet har arbeidet tidligere og kommunikasjon i teamet. Hvis ny teamleder er uvitende om tidligere arbeidsmetodikk vil det være vanskelig for han/henne å sette mål som er i tråd med det resten av gruppen ønsker (Guttmann, 2008). Man kan derfor løpe en risiko for at ny teamleder ikke får nok bakgrunnsinformasjon, samtidig som allerede eksisterende teammedlemmer opplever redusert samhold.

For å styrke samhold når det foreligger en forstyrrelse ser det ut til at økt informasjonsdeling blant teammedlemmer kan være hensiktsmessig. Funn i utredningen vedrørende samhold i studien kan gi grunnlag for at man bør legge inn en fastsatt revurdering av teamkontrakt ved en forstyrrelse. Dette kan eksempelvis gi muligheter for ytterligere vurdering av teamkontrakter i ulike faser, og hvorvidt det foreligger kvalitetsforskjeller fra starttidspunkt til endt revidering sammen med ny teamleder.

Team med "god" kvalitet på teamkontrakt poengterer at "*Vi ble kjent med hverandres styrker og svakheter, dette brukte vi i det videre arbeid. Kontrakten gjorde det lettere å kommentere "feil" ved hverandre uten at det påvirket stemningen i gruppen*". Sammenlignet med en "dårlig" teamkontrakt som påpeker at "*Fikk lite ut av den da vi hadde en på gruppen som valgte å ikke overholde denne helt*". En annen teamkontrakt av "dårlig" kvalitet uttaler at "*Hadde aldri bruk for teamkontrakten*" og "*Den ble ikke fulgt*". Utsagnene viser at samhold kan påvirke hvordan stemningen i team forløper. Det at man ikke har hatt bruk for teamkontrakt kan være en forklaring på at samhold scorer under gjennomsnittet for det aktuelle teamet. Fraværet av bruk av teamkontrakt kan dermed understøtte funnene til tidligere studier som blant annet Beal et al. (2003).

Samhold kan påvirke prestasjon, og teamkontrakt vil på sin side kunne påvirke prestasjon gjennom tilrettelegging for samhold i team (Beal et al., 2003). Samlet sett viser både kvantitative funn og kvalitative utsagn i studien at en "god" teamkontrakt kan legge til rette for samhold i team.

## 7.2 Teoretiske implikasjoner

### 7.2.1 *Teoretiske implikasjoner H1-H3*

Teoretiske implikasjoner i forhold til hypoteser H1-H3 er først og fremst at skillet teamkontrakt/ikke teamkontrakt ikke er nok i seg selv. Det er først gjennom en kvalitativ kategorisering av teamkontrakter at team med teamkontrakt presterer signifikant bedre enn team uten teamkontrakt. Implikasjonene er dermed på lik linje med det Mathieu og Rapp (2009) presenterer og støtter funnene fra denne studien. Fokus bør rettes mot innholdet i en teamkontrakt og ikke utelukkende skillet teamkontrakt/ikke teamkontrakt. Både kvalitative og kvantitative vurderinger kan være nødvendig for å trekke et teoretisk skille mellom ulike teamkontrakter. Kvalitative og kvantitative vurderinger i studien gir muligheter for å generalisere resultatene samtidig som kvalitative utsagn gir dybdekunnskap om respondentenes oppfatninger.

Studien viser at prestasjoner og samhold er statistisk signifikante når kategorisering inkluderes i analysene. Ut ifra et teoretisk grunnlag kan det se ut til at man bør tilrettelegge for økt samhold i forbindelse med teamarbeid. Samhold er imidlertid ikke signifikant etter lederbytte, noe som betyr at forstyrrelse kan være en av årsakene til at samhold reduseres.

### 7.2.2 *Teoretiske implikasjoner H4-H5*

I forhold til H4-H5 gir studien en pekepinn på at teams reaksjoner på en forstyrrelse fremkommer på et affektivt nivå gjennom emosjoner, og ikke gjennom et overordnet nivå som ved samhold eller teamlæring. En kritisk forstyrrelse bør følges opp av affektive mål for å skaffe et godt virkelighetsbilde av en forstyrrelse. Den første teoretiske implikasjonen er at positive og negative emosjoner bør inkluderes i spørreundersøkelser om forstyrrelse slik at disse kan testes opp mot hverandre. Dersom eventuelle funn peker i motsatt retning for positive og negative emosjoner vil resultatene kunne valideres i større grad. Emosjoner kan også inkluderes i litteratur med fokus på forstyrrelse i team som en implikasjon av studien.

Et eksperiment er etterlyst av studier innen litteraturen for forstyrrelse (Morgeson & DeRue, 2006). Gjennom bruk av eksperiment som forskningsdesign skapes mer fleksibilitet for anvendelse av teori innen forstyrrelse. Eksperiment gir mulighet for å teste ut mindre forstyrrelser, for eksempel under "Papirtårnøvelsen", og trekke paralleller til kritiske forstyrrelser som bytte av teamleder. En annen teoretisk implikasjon er at eksperiment gir muligheter til å legge inn andre former for forstyrrelse enn bytte av teamleder. Dette kan eksempelvis være oppgaver team ikke har eksisterende rutiner for.

## 7.3 Begrensninger

Den første begrensningen er generalisering fra studenter til profesjonelle team. Studien er gjennomført utelukkende på studenter ved NHH. En begrensning kan være at studentene ved NHH skiller seg fra andre studenter. Det legges til grunn for studien at studentene ved NHH tilsvarer et representativt utvalg fra utdanningsinstitusjoner i Norge. Dermed kan det se ut til at dette ikke er en begrensning i forhold til generalisering vedrørende populasjonen av studenter.

Det er grunn til å anta at profesjonelle team bestående av individer med mer erfaring innen teamarbeid ikke nødvendigvis utarbeider en teamkontrakt. Bakgrunnen for dette kan være at man kjenner teammedlemmer fra tidligere eller fordi man antar at normer og rutiner ligger fastlagt på organisasjonsnivå.

I forhold til generalisering fra studenter til profesjonelle team vedrørende forstyrrelse kan det diskuteres om profesjonelle team takler en forstyrrelse annerledes. Tidligere forskning som eksempelvis Morgeson og DeRue (2006) peker på at forstyrrelser kan være kritisk også for profesjonelle team. Et annet moment er hvorvidt forstyrrelsen ble oppfattet som virkelighetsnær av studentene. Som påpekt i spørreundersøkelsen i etterkant av bytte av teamleder var det enkelte som poengterte at dette ikke føltes realistisk. På en annen side er det kjent at personellrotasjon benyttes hyppig som organisatorisk verktøy i blant annet Statoil (Nesheim et al., 2011). Funnene i utredningen utgjør ikke en komplett oversikt over forskjellige forhold som påvirker teamkontrakt og forstyrrelse. På bakgrunn av dette kan det være interessant å studere team som er selvstyrte. Da har man en anledning til å utvikle en mer fullstendig oversikt over emnet. En annen begrensning kan være kategoriseringen av teamkontraktene som kun er foretatt av en enkeltperson. Samtidig er kategoriseringen gjort transparent i forhold til eksemplene som er gitt.

## 7.4 Videre forskning

Videre forskning kan ta for seg spørreundersøkelser som fokuserer utelukkende på de emosjonelle aspektene ved en forstyrrelse. En annen mulig vinkling er at man kan gjennomføre dybdeintervjuer for å undersøke emosjonelle aspekter mer inngående. Dybdeintervjuer kan kombineres med spørreundersøkelser som innehar kommentarfelter for kvalitativt materiale. Dermed er det en mulighet for å kombinere kvantitativt og kvalitativt materiale i samme studie.

Fremtidige studier bør ta for seg viktigheten av at ny teamleder går inn i en lederrolle og ikke som et ordinært medlem i det nye teamet. Uklare roller i team kan legge grunnlaget for konflikter, noe som kan bli et resultat etter et lederbytte hvis ikke vedkommende fyller rollen som han/hun er tiltenkt (Levin & Rolfsen, 2004). Andre muligheter for videre forskning kan være å sammenligne ulike typer forstyrrelser i samme studie. Man kan eksempelvis sammenligne bytte av teamleder opp mot bytte av ordinært teammedlem i en eksperimentell studie.

Interessante områder for videre forskning kan være å ta for seg et større datamateriale. Da vil man ha anledning til å teste ut sammenhenger mellom teamkontrakt/ikke teamkontrakt og prestasjoner i mer omfattende grad. Et større datamateriale kan samtidig gi pekepinner på utvikling over tid og hvorvidt endringer i formuleringer rundt uforutsette hendelser kan slå ut.

Denne studien har understreket viktigheten av etableringsfasen gjennom teamkontrakt. For fremtidig forskning kan det settes av mer tid til utarbeidelsen av teamkontrakt. En mulig vinkling er å studere hvordan team besvarer dimensjonen "uforutsette hendelser" i en teamkontrakt og sammenligne opp mot hvordan en forstyrrelse håndteres. I tillegg kan man øke fokuset på samhold og teamlæring i den videre forskningen. Samhold og teamlæring kan studeres for seg selv, eller at man kombinerer dette med forstyrrelse og fokuserer på hvordan en forstyrrelse påvirker samhold/teamlæring.

## 7.5 Praktiske implikasjoner

Studien kan benyttes til å gi innsikt i hvordan team reagerer når man blir utsatt for et lederbytte som følge av eksempelvis fratredelse/bytte av leder, sykdom eller permisjon.

Teamledere bør vektlegge en beskrivelse av hvordan team skal takle en uforutsett hendelse i en teamkontrakt. Funn fra studien peker på at en forstyrrelse kan være mer "ubehagelig" for team med teamkontrakt enn team uten teamkontrakt. For å forebygge mot en forsterket følelse av en forstyrrelse bør man ta en nøyere gjennomgang av hvordan en slik situasjon skal håndteres. I tillegg bør dette beskrives utfyllende i teamkontrakten til teamet. Kvaliteten på teamkontrakt er av betydning og bør inkluderes i mer omfattende grad enn tidligere med referanse til studien av Mathieu og Rapp (2009). En teamkontrakt er ikke nødvendigvis synonymt med signifikant bedre presentasjoner sammenlignet med dersom man ikke har teamkontrakt. Hva som står beskrevet i en teamkontrakt kan vise seg å være like viktig for teamets prestasjoner.

Både konsulentteam og team ved kundesentre vil gjennom denne utredningen kunne få en økt forståelse av hvilke prosesser man bør vurdere og samtidig legge til rette for god teameffektivitet. Samtidig vil andre selskaper i andre bransjer som er preget av teamarbeid kunne benytte seg av funn i utredningen. Da kan man bedre legge til rette for økt teameffektivitet og håndtering av forstyrrelser. Enkeltpersoner og ansatte kan også benytte resultatene fra studien for å bedre teameffektivitet i team og håndtering av uforutsette hendelser i team.

# 8. KONKLUSJON

Denne studien bygger på to hovedelementer. For det første er det relevant å belyse hvorvidt det foreligger forskjeller mellom team med og team uten teamkontrakt med hensyn til teameffektivitet. For det andre er det interessant å studere hvordan team med/uten teamkontrakt opplever en forstyrrelse. Studien har funnet at to forhold er sentrale i forbindelse med teameffektivitet og ett sentralt forhold knyttet til forstyrrelse.

I forbindelse med teameffektivitet vil en "god" teamkontrakt føre til bedre prestasjoner enn team med en "middels" eller "dårlig" teamkontrakt ut ifra kategorisering som er lagt til grunn. Team med en "god" teamkontrakt vil samtidig ha bedre samhold blant teammedlemmer enn team med en "middels" eller "dårlig" teamkontrakt.

Sett i sammenheng med forstyrrelse finner man at team med teamkontrakt føler større ubehag ved en forstyrrelse sammenlignet med team uten teamkontrakt. Team med teamkontrakt scorer lavere for positive emosjoner og høyere for negative emosjoner enn team uten teamkontrakt. På bakgrunn av de overnevnte funnene bør det rettes fokus mot kvaliteten på teamkontrakter. I tillegg kan man fokusere i større grad på uforutsette hendelser og hvordan team kan håndtere uforutsette hendelser hensiktsmessig. En fastsatt revidering av teamkontrakt dersom teammedlemmer eller teamleder byttes ut kan være et tiltak som kan vurderes.

# 9 REFERANSELISTE


Ancona, D., Bresman, H., & Kaeufer, K. (2002). The Comparative Advantage of X-teams. *MIT Sloan Management Review*, 43, 33-39.

Appelbaum, E., & Batt, R. (1994). *The new American workplace: transforming work systems in the United States.* Ithaca, New York: ILR Press.

Assmann, R. (2008). Teamorganisering: veien til mer fleksible organisasjoner. I R. Assmann, *Teamorganisering: veien til mer fleksible organisasjoner.* Bergen: Fagbokforlaget.

Beal, D., Cohen, R., Burke, M., & McLendon, C. (2003). Cohesion and Performance in Groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, ss. 989-1004.

Bechky, B.A., Okhuysen, G.A. (2011). Expecting the Unexpected: How SWAT Officers and Film Crews Handle Surprises. *Academy of Journal Management, 54 (2)*, ss. 239-261.

Belkin, M. R. (2004). *Management Teams. Why They Succeed or Fail.* Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Bommer, W. H., Johnson, J. L., Rich, G. A., Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. A. (2006). On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 48 (3)*, ss. 587-605.

Campion, M., Papper, E., & Medsker, G. (1996). Relations between work team characteristics and effectiveness: a replication and extension. *Personnel Psychology, 49 (2)*, ss. 429-452.

Cannon-Bowers, J., Salas, E., & Converse, S. (1993). Shared mental models in expert team decision making. I N. j. Castellan, *Individual and group decision making: Current issues.* Hillsdale, New Jersey: LEA.

Clark, M. I. (1982). Toward understanding the relationship between feeling states and social behavior. I A. Hastorf, & A. Isen, *Cognitive social psychology.* New York: Elsevier North Holland.

Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2011). *Business research methods* (11.ed.). New York: McGraw-Hill.

Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual.* Odessa, Florida: Psychological Assessment Resources.

De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003, August). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 88 (4)*, ss. 741-749.

Denison, D. R., Hart, S., & Kahn, J. (1996). From chimneys to cross-functional teams: developing and validating a diagnostic model. *Academy of Management Journal, 39 (4)*, ss. 1005-1023.

DeRue, 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)*, ss. 182-196.

DiazGranados, D., & Shuffler, M. L. (2011). Creating and Sustaining Effective Teams: Towards a Temporally Based Framework of Team Development Interventions. *32826* (407), ss. 1-39.

Diener, C., & Dweck, C. (1978). An analysis of learned helplessness: Continuous change in performance, strategy, and achievement cognitions following failure. *Journal of Personality and Social Pscyhology*, ss. 451-462.

Drucker, P. (2007). *Management Challenges For The 21st Century.* Burlington: Elsevier.

Dyaram, L., & Kamalanabhan, T. (2005). Unearthed: The Other Side of Group Cohesiveness. *Journal of Social Sciences, 10 (3)*, ss. 185-190.

Edmondson, A. C. (2002). The Local and Variegated Nature of Learning in Organizations: A Group-Level Perspective. *Organizational Science, 13 (2)*, ss. 128-146.

Eikeland, M. (2014,). Emosjoner i ledelse. *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 17 (2), ss. 61-67.

Entin, E. E., & Serfaty, D. (1999, June). Adaptive Team Coordination. *Human Factors*, ss. 312-325.

Ericksen, J., & Dyer, L. (2004). Right from the Start: Exploring the Effects of Early Team Events on Subsequent Project Team Development and Performance. *Administrative Science Quarterly, 49 (3)*, ss. 438-471.

Feldman, D. C. (1984). The Development and Enforcement of Group Norms. *Academy of Management Review, 9 (1)*, ss. 47-53.

George, D., Mallery, P. (2001). SPSS for windows step by step: A simple guide and reference 10.0 update (3rd ed.). Boston, Massachusetts: Allyn & Bacon.

Gersick, J., & Hackman, J. (1990). Habitual Routines in Task-Performing Groups. *Organizational Behaviour & Human Decision Processes, 47*, ss. 65-67.

Gully, S. M., Devine, D. J., & Whitney, D. J. (1995). A Meta-Analysis of Cohesion and Performance. *Small Group Research, 26 (4)*, ss. 497-520.

Guttmann, H. M. (2008). *Great Business Teams: Cracking the Code for Standout Performance.* Hoboken: Wiley.

Hackman, J. (1987). The design of work teams. I J. Lorsch, *Handbook of organizational behaviour* (ss. 315-342). New Jersey: Prentice Hall.

Hackman, J. (2002). *Leading teams: setting the stage for great performances.* Boston, Massachusettes: Harvard Business Press.

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A global perspective* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall

Hjertø, K. (2013). *Team.* Bergen: Fagbokforlaget.

Hoegl, M., & Gemuenden, H. (2001). Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence. *Organization Science, 12 (4)*, ss. 435-449.

Hunsaker, P., Pavett, C., & Hunsaker, J. (2011). Increasing Student-Learning Team Effectiveness With Team Charters. *Journal of Education for Business, 86*, ss. 127-139.

Jefferey, A., Maes, J., & Bratton-Jefferey, M. (2005). Improving team decision-making performance with collaborative modeling. *Team Performance Management, 11 (1/2)*, ss. 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*, ss. 465-495.

Johannessen, A. (2009). *Introduksjon til SPSS/ versjon 17* (4. ed.). Oslo: Abstrakt forlag

Kanfer, R., & Ackerman, P. (1989). Motivation and cognitive abilities: an integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill aquisition. *Journal of Applied Psychology, 74*, ss. 657-690.

Kasl, E., Marsick, V. J., & Dechant, K. (1997). Team as learners. *Journal of Applied Behavioral Science, 33 (2)*, ss. 227-246.

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams.* Boston, Massachusettes: Harvard Business Press.

Kaufmann, G., Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. ed. 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*, ss. 1-43.

Kirkmeyer, S. (1988). Coping with Competing Demands: Interruption and the Type A Pattern. *Journal of Applied Psychology, 73*, ss. 621-629.

Kjøde, A. (1999). Teambygging og teamarbeid. *AFF fagbulletin*, ss. 1-23.

Kozlowski, S., & Ilgen, D. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest (Wiley-Blackwell), 7 (3)*, ss. 77-124.

LePine, J. A. (2000). Adaptability to Changing Task Contexts: Effects of General Cognitive Ability, Conscientiousness, and Openness to Experience. *Personnel Psychology, 40 (6)*, ss. 563-593.

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*, ss. 27-39.

LePine, J. A. (2005, November). Adaptation of Teams in Response to Unforeseen Change: Effects of Goal Difficulty and Team Composition in Terms of Cognitive Ability and Goal Orientation. *Journal of Applied Pscyhology*, ss. 1153-1167.

Levin, M., & Rolfsen, M. (2004). Arbeid i team: Læring og utviklig i team. I M. Levin, & M. Rolfsen, *Arbeid i team: Læring og utvikling i team.* Bergen: Fagbokforlaget.

Louis, M. R., & Sutton, R. I. (1991, January). Switching Cognitive Gears: From Habits of Mind to Active Thinking. *Human Relations, 44*, ss. 55-76.

Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *The Academy of Management Review, 26 (3)*, ss. 356-376.

Mathieu, J. E., & Rapp, T. L. (2009). Laying the Foundation for Successful Team Performance Trajectories: The Roles of Team Charters and Performance Strategies. *Journal of Applied Psychology, 94 (1)*, ss. 90-103.

Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008, June). Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. *Journal of Management, 34 (4)*, ss. 410-476.

McDaniel, R., Jordan, M., & Fleeman, B. (2003). Surprise, surprise, surprise! A complexity science view of the unexpected. *Health Care Management Review, 28*, ss. 266-278.

Mofoss, R., Nederberg, L., Schei, V., & Sverdrup, T. E. (2012). De første avgjørende minuttene? *Praktisk økonomi og finans, 28*, ss. 35-51.

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*, ss. 497-508.

Morgeson, F. P., & DeRue, D. (2006). Event criticality, urgency, and duration: Understanding how events disrupt teams and influence team leader intervention. *Leadership Quarterly, 17*, ss. 271-287.

Mullen, B., & Copper, C. (1994). The Relation Between Group Cohesiveness and Performance: An Integration. *Psychological Bulletin, 115*, ss. 2210-2227.

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 - Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 14 (5), ss. 53-62.

Norton, W. J., & Sussman, L. (2009). Team charters: theoretical foundations and practical implications for quality and performance. *The Quality Management Journal, 16*, ss. 7-17.

Okhuysen, G. A. (2001). Structuring change: Familiarity and formal interventions in problem-solving groups. *Academy of Management Journal, 44 (4)*, ss. 794-808.

Pallant, J. (2010). *SPSS survival manual / a step by step guide to data analysis using SPSS* (4. ed.). Maidenhead: McGraw-Hill: Open University Press.

Perlow, L. A. (1999). The Time Famine: Toward a Sociology of Work Time. *Cornell University*, ss. 1-26.

Pinto, J., & Prescott, J. (1993). Antecedens and consequences of project team cross-functional cooperation. *Management Science, 39 (10)*, ss. 1281-1297.

Power, M., & Dalgleish, T. (1998). Cognition and emotion: From order to disorder. *Psychology Press Ltd*.

Robson, C. (1993). *Real world research: a resource for social scientists and practitioner researchers*. Blakewell, Cambridge.

Rosseau, D. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements.* Carnegie Mellon University.

Salas, E., DiazGranados, D., Klein, C., Burke, C., Stagl, K., Goodwin, G., & Halpin, S. (2008). Does team training improve team performance? A meta-analysis. *Human Factors, 6*, ss. 903-933.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Yale University*, ss. 185-212.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods For Business Students.* Essex: Pearson.

Smolek, J., Hoffmann, D., & Moran, L. (1999). Organizing team for success. I E. Sundstrom, *Supporting work team effectiveness: best managing practices for fostering high performance* (ss. 24-62). San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers.

Solansky, S. (2011). Team Identification: a determining factor of performance. *Journal of Managerial Psychology, 26 (3)*, ss. 247-258.

Streiner, D.L., & Norman, G.R. (2008). *Health measurement scales: A practical guide to their development and use* (4th ed.). Oxford: Oxford University Press.

Studenmund, A.H. (2006). *Using econometrics: A practical guide.* (5th ed.). Addison Wesley Longman: Boston

Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode.* Bergen: Fagbokforlaget.

Thompson, L. (2012). *Making the Team: A Guide for Managers.* Essex: Pearson.

Van der Vegt, G. S., & Bunderson, J. S. (2005, June). Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of Management Journal, 48 (3)*, ss. 532-547.

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

Zellmer-Bruhn, M. E. (2003). Interruptive events and team knowledge acquisitions. *Management Science, 49 (4)*, ss. 514-528.

Zijlstra, F., Waller, M., & Phillips, S. (2012). Setting the tone: Early interaction patterns in swift-starting teams as a predictor of effectiveness . *European Journal of Work and Organizational Psychology, 21 (5)*, ss. 749-777.

# 10 VEDLEGG

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

**4. Møtedeltakelse**

Diskuter og avklar hvilke spilleregler dere ønsker å ha når dere møtes utenfor storgruppesamlingene. Eks. på momenter som kan tas opp er: Hvordan vil vi ha det ift.:

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

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

Diskuter hvordan dere skal jobbe sammen og hvilke normer som skal gjelde i teamet.
Eks. på momenter som kan tas opp er:

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

**7. Uforutsette hendelser**

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

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

**8. Refleksjon**

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

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

Signering av gruppemedlemmer:

Medlem 1 (leder):

Medlem 2:

Medlem 3:

Medlem 4:

# VEDLEGG B: KATEGORISERING TEAMKONTRAKTER

| | **Individuelle egenskaper** | **Formelle roller i teamet** | **Normer og rutiner** | **Beslutninger i teamet** | **Uforutsette hendelser** | **Samlet vurdering av TK** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Team 2.1 | God | God | Middels | God | Middels | *God* |
| Team 2.2 | Dårlig | Dårlig | Middels | Dårlig | God | *Middels* |
| Team 2.3 | Dårlig | God | Middels | Dårlig | Middels | *Middels* |
| Team 2.4 | Middels | Dårlig | God | Middels | Middels | *Middels* |
| Team 2.5 | Dårlig | Middels | Middels | Dårlig | Middels | *Middels* |
| Team 2.6 | Dårlig | Middels | Middels | Middels | Dårlig | *Middels* |
| Team 2.7 | Dårlig | Middels | God | Dårlig | Middels | *Middels* |
| Team 2.8 | Middels | God | God | Middels | God | *God* |
| Team 4.1 | Dårlig | Middels | Dårlig | Middels | Middels | *Middels* |
| Team 4.2 | Middels | Dårlig | Dårlig | Dårlig | Dårlig | *Dårlig* |
| Team 4.3 | Middels | Dårlig | Middels | Dårlig | Dårlig | *Dårlig* |
| Team 4.4. | Middels | God | God | Middels | God | *God* |
| Team 4.5 | Dårlig | Dårlig | Dårlig | Middels | Middels | *Dårlig* |
| Team 4.6 | Dårlig | Dårlig | Middels | Dårlig | Dårlig | *Dårlig* |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Team 4.7 | Dårlig | Dårlig | Middels | Dårlig | Middels | *Dårlig* |
| Team 4.8 | Dårlig | Dårlig | Middels | Dårlig | Middels | *Dårlig* |
| Team 6.1 | Dårlig | Middels | Middels | Middels | Dårlig | *Middels* |
| Team 6.2 | Dårlig | Dårlig | Dårlig | Dårlig | Dårlig | *Dårlig* |
| Team 6.3 | Middels | Dårlig | God | Dårlig | Middels | *Middels* |
| Team 6.4 | Dårlig | Dårlig | Middels | Dårlig | Dårlig | *Dårlig* |
| Team 6.5 | Middels | Middels | Middels | Dårlig | Middels | *Middels* |
| Team 6.6 | Middels | Middels | God | God | God | *God* |
| Team 6.7 | God | Middels | Middels | Dårlig | Middels | *Middels* |
| Team 6.8 | Dårlig | Middels | Middels | Middels | Middels | *Middels* |
| Team 8.1 | Dårlig | Dårlig | God | Middels | Middels | *Middels* |
| Team 8.2 | Dårlig | Dårlig | Dårlig | Dårlig | Middels | *Dårlig* |
| Team 8.3 | Middels | Middels | Middels | Middels | Middels | *Middels* |
| Team 8.4 | God | God | God | Middels | Middels | *God* |
| Team 8.5 | Middels | Middels | God | God | God | *God* |
| Team 8.6 | God | Middels | God | God | Middels | *God* |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Team 10.1 | Middels | God | Middels | Dårlig | Dårlig | *Middels* |
| Team 10.2 | Middels | God | God | Middels | God | *God* |
| Team 10.3 | God | God | Middels | God | Middels | *God* |
| Team 10.4 | Dårlig | Middels | Middels | Dårlig | Middels | *Middels* |
| Team 10.5 | Middels | Middels | Middels | Middels | Dårlig | *Middels* |
| Team 10.6 | Middels | God | God | Middels | God | *God* |
| Team 11.1 | Dårlig | Middels | Middels | Middels | Middels | *Middels* |
| Team 11.2 | God | Middels | Dårlig | Middels | Dårlig | *Middels* |
| Team 11.3 | Middels | Middels | Middels | Dårlig | Dårlig | *Middels* |
| Team 11.4 | Dårlig | Middels | Dårlig | Middels | Middels | *Middels* |
| Team 11.5 | God | Dårlig | Middels | Dårlig | Middels | *Middels* |
| Team 11.6 | Dårlig | Middels | Middels | Middels | Dårlig | *Middels* |
| Team 11.7 | Dårlig | Middels | God | Middels | Dårlig | *Middels* |

# VEDLEGG C: SPØRREUNDERSØKELSE SAMHOLD OG LÆRING

**FØR SAMLING SOL020 UKE 11**

**Ditt ID-nummer:_____** (for eksempel 1.4.2

hvor1 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 |

SNU ARKET

| | Helt uenig | | | | Helt enig |
|---|---|---|---|---|---|
| 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 |
| 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 D: CASE 1 GJENNOMFØRT I UKE 11

**Case 1 SOL 020 Psykologi og ledelse våren 2015**

Basert på informasjonen i linkene under og på gjesteforelesningen fredag 20.2.2015:

1. Sammenfatt og beskriv kort ledelse i Miles
2. Velg en eller to tradisjonelle lederteorier, og beskriv denne/disse kort
3. Drøft likheter/ulikheter mellom ledelse i Miles og de(n) valgte lederteorien(e)
4. Drøft mulige fordeler/ulemper relatert til de ulikhetene som ble avdekket i spørsmål 3.

**Informasjon om Miles:**

Hjemmesiden til Miles: http://miles.no/

Kåret to ganger til Norges beste arbeidsplass: http://res.cloudinary.com/miles-no/image/upload/v1414074799/articles/images/j4caqc0zlkn4gb1cua9k.pdf

Suksess uten budsjett: http://res.cloudinary.com/miles-no/image/upload/v1403248316/Suksess_uten_budsjett_tgbebb.pdf

Bedriften vokser med varme: http://res.cloudinary.com/miles-no/image/upload/v1400074121/Stavanger_aftenblad_Bedriften_vokser_med_varme_d6p65i.pdf

Opp for konsulentmygg: http://res.cloudinary.com/miles-no/image/upload/v1401458746/2012-02-27_Finansavisen_-_Opp_for_konsulentmygg_phnrsb.pdf

Nyhetssak på NRK: http://tv.nrk.no/serie/distriktsnyheter-vestlandsrevyen/DKHO99010412/04-01-2012#t=12m14s

Fett år for konsulentselskap: http://res.cloudinary.com/miles-no/image/upload/v1401464920/2011-03-21_Finansavisen_Fett_ar_for_konsulentselskap_hyvd6t.pdf

# VEDLEGG E: CASE 2 GJENNOMFØRT I UKE 16

## Case 2 SOL 020 Psykologi og ledelse våren 2015

Basert på informasjonen i linkene under og på gjesteforelesningen onsdag 25.3.2015 skal dere velge **1 av de 4** oppgavene under:

**Oppgave 1**

Beskriv kort Lærdal Medicals overordnede mål med virksomheten (mission and vision). Velg en eller to motivasjonsteori(er) for å beskrive hvordan Lærdal Medical prøver å motivere sine medarbeidere. Drøft mulige fordeler og/eller ulemper ved denne typen motivasjon for ansattes motivasjon til å bidra på sikt.

**Oppgave 2**

Beskriv kort Lærdal Medicals «Circle of learning». Drøft hvordan Lærdal Medical forsøker å trene og utvikle sine ansatte gjennom "circle of learning" ved å trekke inn en eller to teorier om læring/utvikling. Diskuter videre hvordan «circle of learning» kan påvirke ansattes motivasjon.

**Oppgave 3**

Beskriv kort ledelse i Lærdal Medical. Drøft hvordan ledelse kan forstås som en teamaktivitet i Lærdal Medical, ved å trekke inn team/ledelsesteori og eksempler fra hvordan ledelse utøves i Lærdal Medical. Drøft mulige fordeler og /eller ulemper ved denne typen ledelse i en virksomhet som Lærdal Medical som har ansatte over hele verden.

**Oppgave 4**

Beskriv kort Lærdal Medicals tre faktorer for endring (employee/customer survey results og financial results). Velg en eller to teorier om endring for å forklare hvilken form for endring Lærdal Medical vektlegger. Drøft hvilke utfordringer som kan oppstå på individuelt og organisatorisk nivå i forbindelse med en planlagt endringsprosess i Lærdal Medical.

**Informasjon om Lærdal Medical:**

Lærdal Medicals nettsider http://www.laerdal.com/us/

Intervju med Tore Lærdal i Stavanger Aftenblad (2012)
http://www.aftenbladet.no/nyheter/okonomi/Tore-Lardal-bekymret-over-radyre-Stavanger-2947313.html

Intervju med Arne Seglem Larsen (mottaker av HR-prisen)
http://www.hrnorge.no/blog/kompetanseprisen-2014-gikk-til-laerdal-medical/

Intervju med Arne Seglem Larsen i Personal og ledelse (ligger på its learning)

# VEDLEGG F: SPØRREUNDERSØKELSE EMOSJONER UKE 11

| | Veldig lite | | | | Veldig mye |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Interessert | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Beredt | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Bekymret | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Entusiastisk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Oppmerksom | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Irritert | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Nervøs | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Inspirert | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Spent | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Opprørt | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Glad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Nedfor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Trist | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Utilfreds | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Fornøyd | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Vel | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Offensiv | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Frustrert | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Sint | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Stresset | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

SNU ARKET

21. Beskriv med egne ord: Hva tenker du om byttet av teamleder, og hva det vil ha å si for teamets prestasjoner fremover? (Bruk evt. baksiden)

| | Helt uenig | | | | Helt enig |
|---|---|---|---|---|---|
| 22. Jeg er motivert for å jobbe med ny leder/gruppe | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Jeg er villig til å jobbe like hardt i den nye gruppen som den gamle | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Jeg er motivert for å stå på i den nye gruppen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Jeg tror ny leder/gruppesammensetning vil være et friskt pust i gruppen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Jeg tror lederbyttet vil påvirke gruppedynamikken positivt | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. Jeg tror ny leder/gruppesammensetning kan bidra til et godt samarbeid | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. I mitt forrige team hadde leder positiv betydning for teamets prestasjoner | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. Jeg tror ny leder/gruppesammensetning vil bidra til at gruppen gjøre det bedre | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. Jeg tror ny leder/gruppesammensetning vil føre til at vi presterer dårligere | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. Jeg tror ny leder/gruppesammensetning kan være positivt for hvor godt gruppen gjør det | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

# VEDLEGG G: SPØRREUNDERSØKELSE UKE 16 – TEAMLEDERE

**FØR SAMLING SOL020 UKE 16 - TEAMLEDERE**

**Ditt ID-nummer:**_____

Under finner du spørsmål knyttet til din opplevelse av **LEDERBYTTET** og den **NYE GRUPPEN** din

| | Helt uenig | | | | Helt enig |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Jeg liker den nye gruppen jeg er i | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Jeg vil gjerne forbli et medlem av denne gruppen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Jeg ønsker at fremtidige grupper inkl. lignende medlemmer | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Det er en følelse av gruppeenhet og samhold | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Jeg har tillit til de andre i gruppen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Jeg er følelsesmessig knyttet til dette teamet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Jeg føler en sterk tilknytning til teamet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Jeg føler det som at teamets problemer er mine egne | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Teamet virker oppriktig opptatt av å opprettholde et harmonisk samarbeidsklima | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Det er lite samarbeid mellom teammedlemmene og det meste foregår på individuell basis | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Det er stor grad av samarbeid mellom medlemmene i dette teamet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Teammedlemmene virker villige til å nedtone egne interesser til fordel for teamets interesser og mål i dette teamet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Teammedlemmene virker opptatt av å dele sine erfaringer med hverandre i dette teamet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Jeg oppfatter mine teammedlemmer som samarbeidsvillig | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | Helt uenig | | | | Helt enig |
|---|---|---|---|---|---|
| 15. Vi evner å «gi og ta» i vårt team | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Vi oppfyller de forventningene vi har til hverandre | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Jeg opplever at teammedlemmene har oppfylt forpliktelsene vi har blitt enige om | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Gruppen vår har lykkes svært godt i arbeidet sitt | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Gruppen vår er svært effektiv når det gjelder å få ting gjort | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Gruppen vår presterer ikke godt som gruppe | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

21. Hva gjorde du for å bli integrert i det nye teamet?

22. Hva gjorde teamet for at du skulle bli integrert i det nye teamet?

23. Hvorvidt endret du lederatferd i det nye teamet sammenlignet med det gamle?

24. Hvordan påvirket lederbyttet ditt engasjement og din motivasjon?

# VEDLEGG H: SPØRREUNDERSØKELSE UKE 16 (IKKE TEAMLEDERE)

**FØR SAMLING SOL020 UKE 16**

**Ditt ID-nummer:**_____

I denne delen finner du spørsmål relatert til **din gruppes arbeid gjennom HELE semesteret**.

| | Helt uenig | | | | Helt enig |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Jeg synes jeg har lært mye i denne gruppen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Arbeidet i denne gruppen har gitt 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 har vært delt mellom teammedlemmene | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Teamarbeid har blitt oppmuntret for å lære av hverandre | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. I gruppediskusjoner ble det tatt hensyn til alles mening | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Feil ble åpent diskutert for å lære av de | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. «Lessons learned» ble 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 |

| | Helt uenig | | | | Helt enig |
|---|---|---|---|---|---|
| 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 |
| 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 | 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 |
| 33. Vi har for det meste jobbet hver for oss | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. Mesteparten av arbeidet gjorde vi sammen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. Arbeidet har i stor grad vært utført individuelt og så satt sammen til et felles produkt til slutt | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Helt uenig | | | | Helt enig |
| 36. Gruppen vår har lykkes svært godt i arbeidet sitt | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37. Gruppen vår er svært effektiv når det gjelder å få ting gjort. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. Gruppen vår presterer ikke godt som gruppe. (reversert) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39. Personer som evaluerer gruppens prestasjoner, er fornøyde med resultatene våre | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. Vi får positive tilbakemeldinger på prestasjonene våre | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Lite | | | | Mye |
| 41. Hvor ofte ble personer sinte mens de arbeidet i gruppen din? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42. Hvor mye følelsesmessig anspenthet var det i din gruppe? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43. Hvor mye kolliderte ulike personligheter i din gruppe? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44. Hvor mye gnisninger var det mellom personer i gruppen din? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 45. Hvor mye konflikt om ideer var det i gruppen din? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46. Hvor ulikt var medlemmenes syn på innholdet i øvelsen? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47. Hvor mye snakket dere dere gjennom uenigheter om gruppeoppgaven? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48. Hvor mye uenighet var det om framgangsmåten i forhold til øvelsen? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**Spørsmål KUN til teammedlemmene (ikke teamleder)**

| | Helt uenig | | | | Helt enig |
|---|---|---|---|---|---|
| 49. Samlet sett har gruppen vår blitt ledet på en god måte | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 50. Leder har bidratt til at vi samhandler godt med hverandre | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 51. I mitt team har leder hatt positiv betydning for teamets prestasjoner | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 52. Teamleder er vennlig og imøtekommende | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 53. Teamleder er opptatt av at jeg trives | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 54. Teamleder er støttende når hun/han snakker til meg | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 55. Teamleder har holdt fokus på oppgavene | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 56. Teamleder har organisert arbeidet i gruppen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 57. Teamleder har hjulpet å holde fokus på målet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 58. Medlemmene av mitt team bidrar så godt de kan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 59. Medlemmene av mitt team er gratispassasjerer (free riders), de lar andre gjøre jobben for seg | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 60. Medlemmene i mitt team har bidratt mindre enn jeg forventet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 61. Gitt evnene de har, har mine teammedlemmer gjort sitt beste | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 62. Medlemmene i mitt team prøver å «gjemme seg bak andre», slik at de ikke trenger å prøve så hardt som de kan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | Helt uenig | | | | Helt enig |
|---|---|---|---|---|---|

**Spørsmål KUN til de som hadde teamkontrakt gang 1**

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Det var nyttig å skrive teamkontrakt | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Teamkontrakten hjalp oss til å samarbeide godt | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Teamkontrakten hjalp oss til å prestere godt | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

4. Hva mener du dere fikk ut av å skrive en teamkontrakt?

**Spørsmål KUN til de som opplevde lederbytte i teamet sitt etter case 1**

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Alt i alt synes jeg vi håndterte lederbyttet bra | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Den nye lederen ble integrert i gruppen på en god måte | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Lederbyttet opplevdes som en stor utfordring for gruppen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Den nye gruppen vår har lykkes svært godt i arbeidet sitt | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Den nye gruppen var svært effektiv når det gjaldt å få ting gjort | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Den nye gruppen vår presterte ikke godt som gruppe | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Den nye gruppen har jobbet godt sammen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Den nye gruppen har samarbeidet dårlig | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Alt i alt synes jeg den nye gruppen har fungert godt | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

10. Hva gjorde dere for å håndtere lederbyttet?

# VEDLEGG I: SPØRREUNDERSØKELSE UKE 16 (M/FORSTYRRELSE)

**FØR SAMLING SOL020 UKE 16**

**Ditt ID-nummer:**_____

I denne delen finner du spørsmål relatert til **din gruppes arbeid gjennom HELE semesteret**.

| | | Helt uenig | | | | Helt enig |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Jeg synes jeg har lært mye i denne gruppen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Arbeidet i denne gruppen har gitt 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 har vært delt mellom teammedlemmene | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | Teamarbeid har blitt oppmuntret for å lære av hverandre | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. | I gruppediskusjoner ble det tatt hensyn til alles mening | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 7. Feil ble åpent diskutert for å lære av de | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. «Lessons learned» ble 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 |
| | Helt uenig | | | Helt enig | |
| 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 |
| 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 | 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 |
| 33. Vi har for det meste jobbet hver for oss | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. Mesteparten av arbeidet gjorde vi sammen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. Arbeidet har i stor grad vært utført individuelt og så satt sammen til et felles produkt til slutt | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Helt uenig | | | | Helt enig |
| 36. Gruppen vår har lykkes svært godt i arbeidet sitt | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37. Gruppen vår er svært effektiv når det gjelder å få ting gjort. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. Gruppen vår presterer ikke godt som gruppe. (reversert) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39. Personer som evaluerer gruppens prestasjoner, er fornøyde med resultatene våre | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. Vi får positive tilbakemeldinger på prestasjonene våre | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Lite | | | | Mye |
| 41. Hvor ofte ble personer sinte mens de arbeidet i gruppen din? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42. Hvor mye følelsesmessig anspenthet var det i din gruppe? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43. Hvor mye kolliderte ulike personligheter i din gruppe? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44. Hvor mye gnisninger var det mellom personer i gruppen din? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 45. Hvor mye konflikt om ideer var det i gruppen din? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46. Hvor ulikt var medlemmenes syn på innholdet i øvelsen? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47. Hvor mye snakket dere dere gjennom uenigheter om gruppeoppgaven? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48. Hvor mye uenighet var det om framgangsmåten i forhold til øvelsen? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 49. Medlemmene av mitt team bidrar så godt de kan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 50. Medlemmene av mitt team er gratispassasjerer (free riders), de lar andre gjøre jobben for seg | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 51. Medlemmene i mitt team har bidratt mindre enn jeg forventet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 52. Gitt evnene de har, har mine teammedlemmer gjort sitt beste | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 53. Medlemmene i mitt team prøver å «gjemme seg bak andre», slik at de ikke trenger å prøve så hardt som de kan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**Spørsmål om lederbyttet etter case 1**

| | Helt uenig | | | | Helt enig |
|---|---|---|---|---|---|
| 33. Alt i alt synes jeg vi håndterte lederbyttet bra | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. Den nye lederen ble integrert i gruppen på en god måte | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. Lederbyttet opplevdes som en stor utfordring for gruppen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. Den nye gruppen vår har lykkes svært godt i arbeidet sitt | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37. Den nye gruppen var svært effektiv når det gjaldt å få ting gjort | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. Den nye gruppen vår presterte ikke godt som gruppe | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39. Den nye gruppen har jobbet godt sammen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. Den nye gruppen har samarbeidet dårlig | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 41. Alt i alt synes jeg den nye gruppen har fungert godt | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

42. Hva gjorde dere for å håndtere lederbyttet?

**Spørsmål om NY teamleder**

| | Helt uenig | | | | Helt enig |
|---|---|---|---|---|---|
| 43. Samlet sett har gruppen vår blitt ledet av ny leder på en god måte | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44. Ny leder har bidratt til at vi samhandler godt med hverandre | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45. I mitt team har ny leder hatt positiv betydning for teamets prestasjoner | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46. Ny teamleder er vennlig og imøtekommende | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47. Ny teamleder er opptatt av at jeg trives | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48. Ny teamleder er støttende når hun/han snakker til meg | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 49. Ny teamleder holder fokus på oppgavene | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 50. Ny teamleder strukturerer arbeidet i gruppen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 51. Ny teamleder hjelper å holde fokus på målet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**Spørsmål <u>KUN</u> til de som hadde teamkontrakt gang 1**

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Det var nyttig å skrive teamkontrakt | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Teamkontrakten hjalp oss til å samarbeide godt | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Teamkontrakten hjalp oss til å prestere godt | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

4. Hva mener du dere fikk ut av å skrive en teamkontrakt?