



# PSYKOLOGISKE KONTRAKTER I TEAM: HVORDAN FORSTÅ RELASJONER OG SAMARBEID I TEAM?

Therese E. Sverdrup

Post doc

Institutt for Strategi og ledelse



# HVA ER TEAM?

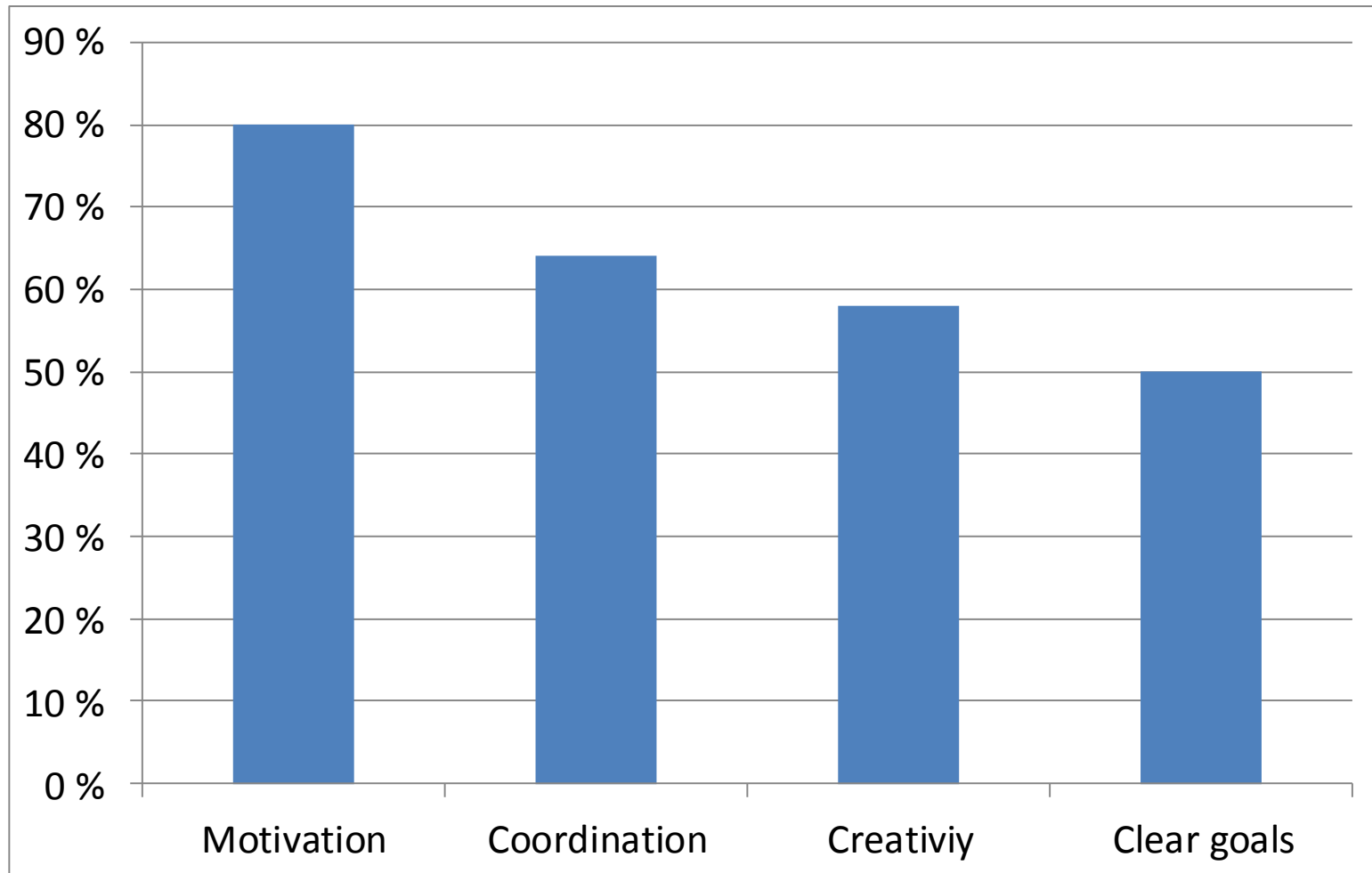
”En gruppe av personer som er avhengige av hverandre mht. informasjon/ressurser/evner, og som forsøker å kombinere sin innsats for å nå felles mål”

(Thompson, 2008:4)

- Avhengighet og felles mål
- Stabilitet og identifiserbart medlemskap
- Opererer i en sosial/organisatorisk kontekst
- Vanligvis mindre en 10 personer



# MEST FRUSTRERENDE ASPEKT I TEAM





# MÅL

**Utfordring:**  
Utvikle klare mål



## Noen forslag:

- ... beskrive hva arbeidet skal resultere i
- ... unngå å bruke ord som «øke» og «redusere»
- ... unngå å spesifisere veien til målet
- ... målet bør være utfordrende å nå



# KREATIVITET

## Utfordring: Fremme kreativitet



### Noen forslag:

- ... kompetent teamledelse
- ... nominal gruppeteknikk
- ... heterogenitet i team
- ... eksterne forbindelser



# MOTIVASJON

## Utfordring:

Håndtere sosial loffing/  
gratispassasjerer



## Noen forslag:

- ... gjøre individuelle bidrag synlige og verdifulle
- ... holde gruppestørrelsen på et minimum
- ... styrke samholdet i teamet
- ... danne spilleregler i gruppen gjennom "team-kontrakter"



# KOORDINERING

**Utfordring:**  
Få til samspill

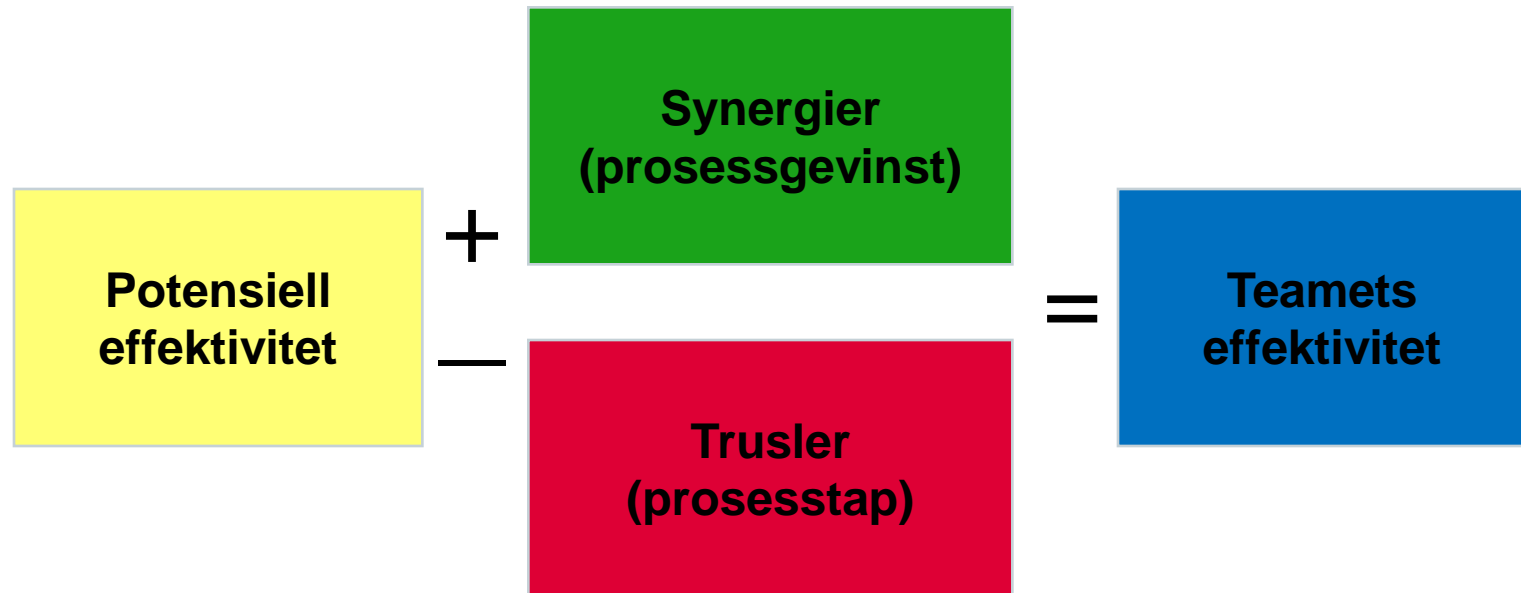


Noen forslag:

- ... holde gruppestørrelsen på et minimum
- ... ha en klar agenda og klare roller
- ... trene teammedlemmer sammen
- ... fokusere på god kommunikasjon (direkte og rik)



# TEAM-EFFEKTIVITETS LIGNINGEN







# PSYKOLOGISKE KONTRAKTER





# Lisa (29) konsulent



# LISA [1]

- Teamleder spør Lisa om hun kan gjennomføre en vanskelig oppgave – hun føler seg verdsatt men også litt skjelven (vil hun klare det?)
- Hun tenker at teamlederen mener hun er kompetent nok og føler seg stolt og respektert
- Hun setter i gang med oppgaven og føler seg litt stresset ift om hun vil klare det, men tenker at det er ok å føle seg stresset siden hun ikke har gjennomført en slik oppgave før
- Hun involverer to andre teammedlemmer, og de blir enige om hvordan de skal gjennomføre oppgaven
- Like før de skal levere oppgaven, oppdager hun at de to andre teammedlemmene har sendt over et arbeid som er langt unna den kvaliteten hun forventet



# LISA [2]

- Hun må jobbe mange overtidstimer og får et svare strev med å levere oppgaven i tide
- Hun forteller til lederen at oppgaven er utført
- Lederen sier “tak” men gir ingen ros eller tilbakemelding – i stedet peker han ut noen trivielle småfeil i arbeidet og ignorerer henne deretter
- Hun finner også ut at en av de andre teammedlemmene har tatt mye av æren for jobben
- Hun føler seg sint og at hun har rett i å være sint, og føler seg utnyttet
- Hun bestemmer seg for at hun vil aldri gi så mye eller legge inn så mye krefter i teamet igjen



# LISA [3]

- Hun begynner å legge merke til mange andre feil med teamleder/teamet/organisasjonen
- Hun melder seg ut av julebordkomiteen
- Hun håper at teamlederen og de andre i teamet snart vil forstå hvilken fantastisk jobb hun har gjort – men de sier ingenting
- Hun begynner å tenke på hvordan andre jobber og andre organisasjoner ville vært
- Hun oppdaterer cv'en og ser etter jobbannonser og funderer på innholdet i oppsigelsesbrevet



# PSYKOLOGISKE KONTRAKTER

*Den psykologiske kontrakten er individers antakelser om det gjensidige bytteforholdet mellom dem og organisasjonen* (Rousseau, 1989).

## **Kjennetegn:**

Subjektive

Individuelle

Ofte uttalte

Sjelden nedskrevne

Ikke juridisk bindende



## **Men...**

...har vist seg å kunne ha innflytelse på hvordan medarbeidere presterer samt opplever jobben

# PSYKOLOGISKE KONTRAKTER – EKSEMPLER



Antakelser om forventninger  
og forpliktelser som kan  
oppstå

*"Hvis jeg tar noen dugnadstimer  
innimellom vil de andre også  
gjøre det"*

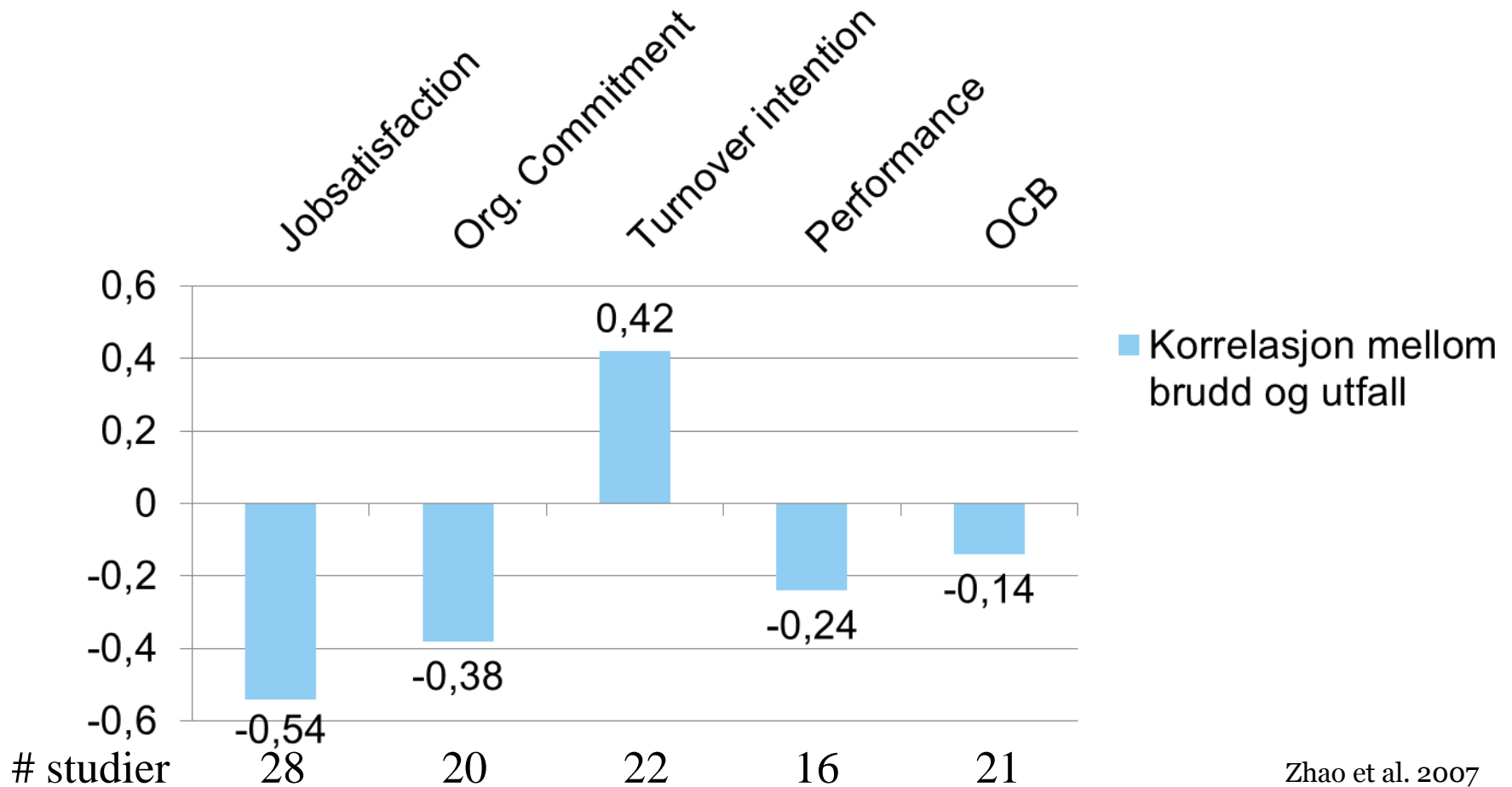
*"Hvis jeg innrømmer  
egne feil, vil andre  
innrømme sine feil"*

*"Hvis jeg tar en ekstravakt  
for x, vil hun ta en  
ekstravakt for meg"*



# BRUDD PÅ PSYKOLOGISKE KONTRAKTER

## BRUDD: «THE BIG THING»







# PSYKOLOGISKE KONTRAKTER I TEAM - TYPER

**Oppgavebaserte kontrakter:** informasjonsdeling, tilbakemelding, arbeidsinnsats, kvalitet på arbeidet

**Relasjonsbaserte kontrakter:** tilpasning, sosial omgang, støtte, anerkjennelse

- «*Du gir av din arbeidstid og arbeidskraft og tar i et tak. Vi har noen ting vi gjør som ikke er så mye kjent for andre ting. Gjør du en del ting, så er det andre som gjør en del sånne ting som gjør at du slipper å gjøre det.*»
- «*I begynnelsen prøvde vi å registrere antall arbeidstimer, men det ble for komplisert, så i stedet baserer vi oss på rausnet og tillit*»



# PSYKOLOGISKE KONTRAKTER I TEAM - EGENSKAPER

- **Løse kontrakter:** Implisitte, rigide, og brutte
  - **Integrerte kontrakter:** Eksplisitte, fleksible, og oppfylte
- *Jeg kommer ofte med ideer som de andre ikke har tenkt på...men hva jeg får igjen for det? Det er ikke mye skryt eller galsket å få... jeg opplever at vi er veldig lite sammensveiset som gjør at man ikke tør å kritisere hverandre, og som gjør at det ikke er noen kultur for å gi ros.*
  - *Når du kommer tilbake fra et oppdrag der du har presset på for å få opplysninger og du er forvirret og ganske hodeløs, og du vet at din kollega vil ta over å skrive ut saken da blir det godt å bli d... grunnen til at jeg er villig til å presse meg frem for å få opplysninger er at det er godt å få den klappen på skulderen av de andre.*



# PSYKOLOGISKE KONTRAKTER I TEAM

		Typer	
		Oppgavebaserte	Relasjonsbaserte
Egenskaper	Løse	--	-
	Integrerte	+	++



# PSYKOLOGISKE KONTRAKTER - HÅNDTERING

## TEAMETS ETABLERINGSFASE

- Bevisstgjøring av forventninger og tidligere erfaringer med teamarbeid
- Etablering av teamkontrakter (samarbeidsavtaler)

## TEAMETS LEVETID

- Bevisstgjøring av hvilke psykologiske kontrakter som utvikles
- Håndtering av brudd (fokus på reforhandling)



# OPPSUMMERING

- Team opplever ofte utfordringer i forhold til
  - Mål
  - Kreativitet
  - Motivasjon
  - Koordinering
  
- Gjennom å avklare **psykologiske kontrakter** i teamet, kan en møte utfordringer knyttet til motivasjon og koordinering.



# TEAMKONTRAKT – STR 437 TEAM OG TEAMLEDELSE

- **Teamkontrakt for gruppe nr:**

-Teamkontrakten er en beskrivelse av ”hvordan vi skal gjøre ting” i teamet. Nærmere bestemt skal gruppen etablere noen spilleregler for hvordan gruppen skal jobbe sammen gjennom semesteret. Nedenfor er det listet opp noen punkter som vi vil at 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).

- **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.

- **Møtedeltakelse:**

- Når, hvor ofte og lenge skal vi møtes?
- Hvordan forholder vi oss til det å komme for sent?
- Hvilke avbrytelser vil vi tillate? (telefonsamtaler, sms, osv.)
- Hvordan skal vi sikre at alle deltar på møtene?

- **Mål:**

- Hva er gruppens mål for semesteret?
- Hvordan skal vi holde gruppemedlemmene motivert utover semesteret?

**Normer:**

- Hvordan forholder vi oss til uønsket humor, dominerende personer, unnaslutning osv.?
- Hvordan skal vi følge med på hvordan gruppen utvikler seg?
- Trenger vi å fordele noen roller, f. eks. gruppeleder?
- Hvordan skal vi sikre at vi jobber sammen om oppgavene og ikke bare jobber hver for oss?

**Beslutningstaking:**

- Hvordan skal vi ta beslutninger? (flertall, konsensus, etc.)

**Konflikt:**

- Hvordan skal vi oppmuntre til å dele forskjellige perspektiver og være uenige uten at det leder til negative konflikter?

**Belønning og sanksjoner:**

- Hvordan skal vi håndtere gruppemedlemmer som ikke forholder seg til avtalen vi har laget og som ikke deltar slik som avtalt?
- Hvordan skal vi belønne gruppemedlemmer og gruppen når vi gjør det bra?

\*\*\*\*\*

- Vi bekrefter at teamkontrakten er utarbeidet samlet, og at alle i gruppen har fått kommet med sin mening om innholdet i teamkontrakten.

- Signering av gruppemedlemmer:



# TEAMKONTRAKT: EKSEMPEL (utdrag)

Medlemmer	NN	NN	NN	NN	NN
<b>Egenopplevde styrker ift gruppearbeid</b>	Ærlig	Ansvarsfull	Strukturert	God lytter	Ærlig
	Strukturert	God skriftlig	Læringsvillig	Ærlig	Kreativ
	Punktlig	Sterke analytiske evner	Positiv	Strukturert	Arbeidsom
<b>Egenopplevde svakheter ift gruppearbeid</b>	Høylytt	kan oppfattes som dominant	Lite kreativ	Lite kreativ	Perfeksjonist
	Sier alltid min mening (på godt og vondt)	Frustrert og negativ under press	Stressa om ting skal gjøres i "siste liten"	Blir lett distraheret	Kan henge meg opp i småting
	Litt tunnelsyn, detaljfiksert	Har tidspress	Må ha kontroll	Lett påvirket av gruppetenkning	Kan bli stressa om ting går tregt