

Navn på forfattere:  
Henrik Jacobsen Gjelsvik  
Stein Olav Øen

## Topplederteam i utvikling:

*En casestudie av utfordringer i en ledergruppes dynamikk og samhandling med omgivelsene*

## Top management team developing:

A case study of a top management teams' challenges concerning group dynamic and interaction with the environment

**MASTEROPPGAVE – Ledelse av teknologi  
Trondheim, Mai 2016**

**Veileder: Endre Sjøvold**

**Konfidensiell til: 26.05.2021**

**Samarbeidsbedrift: NTNU – forskningsprosjekt: «Operativ Ledelse»**



Handelshøyskolen i Trondheim



## Sammendrag

Masteroppgaven tar utgangspunkt i et topplederteam i en bedrift og ser på hvordan teamet utfordres i en utviklingsprosess. Oppgaven fokuserer på nøkkelutfordringer for gruppedynamikken i topplederteamet, samt å se på problemområder i samhandlingen med omgivelsene. Selve oppgaven er bygget opp som et casestudie som baserer seg på undersøkelser gjort hos en mellomstor teknologibedrift i Sverige. Datainnsamlingen er gjort i form av kvalitative intervjuer hos casebedrift og et kvantitativt verktøy kalt Systematisere Person-Gruppe Relasjonen (SPGR). Innsamlet data er analysert og vurdert i sammenheng med teori for å kunne konkludere oppgavens problemstilling.

Det første forskningsspørsmålet avdekker hvilke nøkkelfaktorer som utfordrer gruppedynamikken i topplederteamet. Dynamikken i topplederteamet er fundamental for at topplederteamet skal fungere til sitt formål, og bidra til bedriftens suksess. Analysen indikerer at topplederteamet har flere utfordringer knyttet til gruppedynamikken i forhold til kontekstens krav. Dette gjør at teamet opererer på et lavere formålsnivå enn nødvendig.

Det andre forskningsspørsmålet avdekker problemområder i samhandlingen med omgivelsene, både internt i topplederteamet, og i kommunikasjonen med resten av organisasjonen lokalt og globalt. Det avdekkes i analysen at den interne samhandlingen byr på flere utfordringer som skaper problemområder når topplederteamet skal samhandle med sine omgivelser. Selv om mange av utfordringene kommer utenifra, viser det seg at den interne samhandlingen i større grad bidrar til å vanskeliggjøre samhandlingen med omgivelsene.

## Abstract

This master thesis aims to look at how a development process challenges a top management team (TMT). This is done by focusing on key challenges for the group dynamic of the TMT, while also study issues regarding interaction with the surrounding environment. The thesis itself is a case study of a medium sized technology company based in Sweden. The data is gathered through both qualitative interviews and a quantitative methodological tool called Systematizing the Person-Group Relation (SPGR). The acquired data is analyzed and evaluated in conjunction with theory to conclude the thesis question.

The first research question uncovers the key factors that challenges the group dynamic of the TMT. For a TMT to operate according to its purpose, the group dynamic is fundamental. Without a suitable TMT group dynamic, a company could reduce its chances of success. The analysis indicates that the TMT have multiple challenges regarding group dynamic, and they are not performing on the level required by the surroundings. Findings shows that they are operating at performance level lower than necessary.

The second research question uncovers the issues with regards towards the TMT's interaction with the environment. This applies to both internal interaction, as well as interaction with the rest of the organization. The analysis unveils that while interacting with the environment, the internal interaction within the TMT creates issues due to the challenges that occurs internally. Even though a number of challenges arises externally, it turns out that the internal interaction is an obstacle for the TMT's interactions with the environment.

## Forord

Denne oppgaven er et resultat av en masteroppgave skrevet ved Handelshøyskolen i Trondheim, NTNU, våren 2016. Masteroppgaven er skrevet ved linjen Master i Ledelse av Teknologi.

Vi vil rette en takk til personer som har hjulpet oss og kommet med innspill underveis i oppgaven. En stor takk rettes til våre veiledere Endre Sjøvold og Kenneth Stålsett, som har vært til stor hjelp gjennom prosessen. Videre vil vi takke casebedriften og alle informantene som stilte opp og tok seg tid til å bidra til datainnsamlingen vår.

Trondheim, 23. mai, 2016

Forfattere:

Henrik Jacobsen Gjelsvik og Stein Olav Øen



## Innholdsfortegnelse

Sammendrag .....	I
Abstract.....	II
Forord.....	III
1 Innledning .....	1
1.1 Oppgavens formål .....	2
1.1.1 Problemstilling.....	2
1.1.2 Avgrensning av problemstilling.....	2
1.2 Casebeskrivelse .....	2
1.3 Begrepsavklaring og definisjoner.....	4
2 Teoretisk grunnlag .....	5
2.1 Team.....	5
2.1.1 Individ, gruppe, kontekst .....	5
2.2 Teorier om gruppers utvikling .....	11
2.3 Spinnteorien .....	12
2.3.1 De grunnleggende gruppefunksjonene .....	13
2.3.2 Gruppens kohesjon.....	15
2.3.3 Formålsnivå.....	16
2.3.4 Teambygging .....	20
2.4 Kommunikasjon og mentale modeller .....	21
2.4.1 Kommunikasjon i topplederteam.....	21
2.4.2 Mentale modeller .....	22
2.4.3 Mentale modeller i team .....	23
2.4.4 Felles mentale modeller .....	23
3 Metode .....	25
3.1 Litteraturinnhenting.....	25
3.2 Forskningsmetode .....	26

3.3	Forskningsdesign.....	26
3.3.1	Valg av case .....	27
3.4	Forskningsetikk .....	28
3.5	Blandede forskningsmetoder.....	29
3.5.1	Kvalitativ metode.....	29
3.5.2	Kvantitativ metode.....	32
3.6	Databehandling.....	38
3.7	Vurdering av datamateriale .....	39
3.7.1	Begrepsvaliditet .....	39
3.7.2	Intern validitet.....	40
3.7.3	Ekstern validitet .....	41
3.7.4	Reliabilitet.....	42
4	Empiri .....	45
4.1	Presentasjon av SPGR.....	45
4.1.1	Topplederteamets vurdering av seg selv .....	45
4.1.2	Bedriftens syn på topplederteamet.....	49
4.1.3	Avdelingenes samlede oppfatning .....	54
4.2	Presentasjon av intervju .....	56
4.2.1	Intervjurunde 1 .....	56
4.2.2	Intervjurunde 2.....	57
4.3	Sammenhenger mellom de kvantitative og kvalitative resultatene:.....	66
5	Diskusjon .....	67
5.1	Hvilke nøkkelfaktorer utfordrer gruppedynamikken i topplederteamet?.....	67
5.1.1	Ledergruppens dynamikk.....	67
5.1.2	Utvikling i gruppen .....	72
5.1.3	Svar på forskningsspørsmål 1 .....	74
5.2	Hvilke problemområder oppstår i ledergruppens samhandling med omgivelsene? ..	75



5.2.1	Kommunikasjon i topplederteamet .....	75
5.2.2	Topplederteamets samhandling med omgivelsene .....	77
5.2.3	Svar på forskningsspørsmål 2 .....	80
5.3	Anbefalinger.....	81
6	Konklusjon.....	83
6.1	Kritikk av oppgaven og videre forskning.....	84
	Referanser .....	85
	Vedlegg.....	89
	Vedlegg 1: Intervjuguide for ledergruppen.....	89
	Vedlegg 2: Intervjuguide for ansatte.....	91
	Vedlegg 3: SPGR-spørreskjemaer .....	93
	Vedlegg 4: Kvittering NSD .....	95

## Liste over figurer

Figur 2-1 Visualisering av spinnteorien med de fire grunnleggende gruppefunksjonene i sammenheng med formålsnivåer (Sjøvold, 2014) .....	13
Figur 2-2 Fire grunnleggende funksjoner (Sjøvold, 2012, s. 68).....	14
Figur 2-3 De ulike formålsnivåene (Sjøvold, 2014, s. 64).....	17
Figur 3-1 Feltdiagrammet illustrert. Basert på Sjøvold (2012, s. 20) .....	33
Figur 3-2 Uheldige gruppedynamikker (Sjøvold, 2014, s. 110) .....	35
Figur 3-3 De tolv atferdsrollene plassert i SPGR-rommet (Sjøvold, 2012, s. 235).....	37
Figur 4-1 Feltdiagrammene for ledergruppen ved tre ulike tidspunkt .....	45
Figur 4-2 Feltdiagram for ledergruppen januar 2015 .....	46
Figur 4-3 Feltdiagram for ledergruppen juni 2015 .....	47
Figur 4-4 Feltdiagram for ledergruppen januar 2016 .....	48
Figur 4-5 Feltdiagram for tre målinger gjort i Avdeling 1 ved tre ulike tidspunkt.....	50
Figur 4-6 Feltdiagram for tre målinger gjort i Avdeling 2 ved tre ulike tidspunkt.....	51
Figur 4-7 Feltdiagram for tre målinger gjort i Avdeling 3 ved tre ulike tidspunkt.....	52
Figur 4-8 Feltdiagram for tre målinger gjort i Avdeling 4 ved tre ulike tidspunkt.....	53
Figur 4-9 Feltdiagram for én måling gjort i Avdeling 5 .....	54

## Liste over tabeller

Tabell 1-1 Begrepsavklaring og definisjoner .....	4
Tabell 2-1 Sammenstilling av teamutviklingsteorier (Sjøvold, 2012, s. 58) .....	12
Tabell 3-1 Grunnlag for valg av metode Yin (2014). .....	26
Tabell 3-2 De fire designstrategiene for casestudier (Johannessen et al., 2011, s. 92).....	27
Tabell 3-3 Rolletyper i henhold til SPGR-observasjonskategorier (Sjøvold, 2012, s. 108)....	36



## 1 Innledning

Toppledere som i større grad jobber sammen som et team kan øke effektiviteten i en kompleks organisasjon, men forskning viser at selv om de jobber som et team evner de sjeldent å benytte seg av sitt fulle potensial (Edmondson et al., 2003). Topplederteam møter på mange forskjellige utfordringer og beveger seg ofte i ukjent terreng. Dette gjør at topplederteam må evne å forstå og tyde mange vage eller tvetydige inntrykk, og ofte motsigende informasjon fra flere kilder (Nadler, 1998). Toppledere er generelt dyktige individer med høy kompetanse, men for å utløse teamets fulle potensiale må samhandlingen mellom individene svare til omgivelsenes stadige skiftende krav.

Denne oppgaven tar for seg et topplederteam i en bedrift som har blitt kjøpt opp av et globalt selskap. I etterkant av oppkjøpet har bedriften og topplederteamet opplevd større endringer som har økt kompleksiteten i hverdagen, noe som har resultert i at topplederteamet nå befinner seg i en utviklingsprosess. Det har tidligere blitt forsket på hvordan og hvorfor post-oppkjøp-topplederteam presterer som de gjør. Disse forskningene går ikke dypt nok inn på selve gruppedynamikken og det som skjer innad i topplederteamet, derav denne studien. Gjennom utviklingsprosessen vil teamet erfare større utfordringer fra de skiftende omgivelsene, som setter krav til hvilke typer dynamikk som behøves for å lykkes.

For å kunne belyse temaet vil teori om gruppers dynamikk og omgivelser være fundamentet for diskusjon der teorien settes i sammenheng med empiri. En viss type dynamikk passer bedre til å møte visse oppgaver eller situasjoner (Sjøvold, 2014). Dermed vil det avdekkes både hvordan topplederteamet opererer og hva som skjer rundt dem. Oppgaven benytter seg både av kvalitativ og kvantitativ metode for å skape en bredere forståelse av fenomenet som studeres. Dette vil understøtte resultatene våre mot teorien lagt til grunn.

Hensikten med oppgaven vil være å bidra til ny teori, og også å fylle tomrom i empirien på forskningsfeltet. Dette gjøres ved å skape en forståelse av hvilke utfordringer topplederteam møter på under normale omstendigheter, og gjennom en kompleks utviklingsprosess. En organisasjons suksess og overlevelse avhenger i sterk grad å ha en ledelse som opererer til sitt formål.

## 1.1 Oppgavens formål

Oppgavens overordnede mål er å bidra til ny teori mellom feltene teamteori, toppleder-team, og samhandling i form av kommunikasjon. Formålet er å avdekke hvilke utfordringer toppleder-team møter gjennom en utviklingsprosess. Ved å identifisere utfordringene kan konstruktive tiltak mot kjernen av problemene iverksettes, og funnene kan bidra til utvikling av toppleder-team i liknende omgivelser. Følgende faktorer vil bidra til å avdekke utfordringene: toppleder-teamets gruppedynamikk og deres samhandling med omverdenen på ulike nivåer.

### 1.1.1 Problemstilling

Med bakgrunn i dette har vi formulert følgende problemstilling:

*Hvordan kan gruppedynamikken og omgivelsene utfordre toppleder-team i en utviklingsprosess?*

For å kunne besvare problemstillingen har vi utarbeidet to forskningsspørsmål som skal besvares:

1. *Hvilke nøkkelfaktorer utfordrer gruppedynamikken i toppleder-teamet?*
2. *Hvilke problemområder oppstår i ledergruppens samhandling med omgivelsene?*

### 1.1.2 Avgrensning av problemstilling

Forskningsspørsmålene vil besvares gjennom diskusjon av empiri opp mot teori. Som følge av begrensede ressurser og tid har vi valgt å avgrense oppgaven og utelukker temaene: virtuelle team, makt, gruppe – og organisasjonskultur, motivasjon, tillit og effektivitet. I forskningsspørsmål 2 er *samhandling* avgrenset til kommunikasjon og informasjonsspredning. *Omgivelsene* avgrenses til casebedriften på lokalt nivå og det globale selskapet de tilhører, og med det utelukkes blant annet kunder, leverandører og konkurrenter.

## 1.2 Casebeskrivelse

Det empiriske datamaterialet i denne oppgaven er hentet inn i samarbeid med et operativt toppleder-team og deres bedrift. På grunn av konfidensialitet vil bedriftens navn holdes ute fra oppgaven, og vil heretter bli omtalt som casebedriften eller bedriften. Casebedriften har

gjennom de siste fem årene vært igjennom en utvikling fra å være en lokal bedrift til å bli en del av et globalt selskap som vil bli presentert her.

Tilbake i 2011 ble bedriften kjøpt opp av et globalt selskap, der de totale kostnadene for oppkjøpet rapporteres å ligge på rundt \$1 milliard. Før oppkjøpet var bedriften en teknologibedrift med omlag 800 ansatte som opererte i elleve europeiske land. Bedriften hadde hovedkontor i Sverige og var da blant markedslederne på sitt felt i Nord-Europa. Det tidligere hovedkontoret i Sverige er utelukkende det som omtales som casebedriften i denne oppgaven. Nå er de innlemmet i et stort multinasjonalt selskap som opererer i mer enn 150 land, med rundt 5000 ansatte, og dette har ført til en del endringer. Selve casebedriften går under kategorien mellomstor bedrift og har i overkant av 150 ansatte.

Rett etter oppkjøpet ble ikke casebedriften påvirket i veldig stor grad. Det globale selskapet var veldig forsiktig etter oppkjøpet, og ville sakte, men sikkert implementere casebedriften inn i sitt selskap. I begynnelsen skjedde derfor lite endring i bedriften, og det er først i de siste par årene at organisasjonsendringer har begynt å skje. I løpet av det siste året har bedriften fått nye strukturer, og mottatt rapporterings- og dokumentasjonskrav fra det globale selskapet. Fra å ha vært en lokalt styrt teknologibedrift med fokus på å skape verdi for kundene, har fokuset endret seg til kostnadsbesparelse og standardisering av produkter og prosesser. Enkelte avdelinger har blitt flyttet utenlands, og det har også vært nedskjæringer i arbeidsstokken. Det har med andre ord skjedd mye på relativt kort tid. I årsskifte 2014/2015 ble en ekstern konsulent hyret inn for å hjelpe bedriften med overgangen. Konsulenten har tatt for seg ledertrening og -utvikling som primæroppgave. Fokuset i konsultasjonen lå i første omgang på ledergruppen, og resten av bedriften har etter hvert blitt innlemmet. Denne prosessen er fortsatt pågående, mens denne oppgaven tar for seg tidsperspektivet januar 2015 – mars 2016 av utviklingsprosessen.

Topplederteamet i casebedriften har vært gjennom en rekke forandringer de siste par årene. Personell er byttet ut, og størrelsen på gruppen har minket. Det er under et år siden teamet bestod av elleve personer, som nå er redusert til seks. Ingen av medlemmene har vært med i ledergruppen mer enn tre år, og de to seneste ansatte har vært med under et år. Fem av lederne har ansvar for hver sin respektive avdeling, mens den siste er daglig leder. Av de fem, er det to som rapporterer direkte til daglig leder, mens de tre resterende rapporterer direkte til sine nærmeste sjefer på Norden- eller Europeanivå. Gruppen har faste møter en gang i uken, et møte som pleier å vare i to timer. Temaene for møtene gjelder primært den svenske delen av selskapet, altså den lokale driften. Videre møtes en liten del av gruppen separat en gang i uken

av praktiske årsaker. Da diskuteres saker som ikke direkte involverer alles avdelinger. Ledergruppen har også innført et felles møte for hele bedriften, kalt frokostmøtet, som avholdes hvert kvartal. Nå nylig har også et nyhetsbrev blitt sendt ut på mail annenhver uke til samtlige ansatte på huset, for å spre informasjon til alle.

### 1.3 Begrepsavklaring og definisjoner

Tabell 1-1 Begrepsavklaring og definisjoner

<b>Begrep:</b>	<b>Forklaring:</b>
<b>Team / Gruppe</b>	Team og gruppe vil i denne oppgaven bli brukt om hverandre og følgende definisjon er brukt: «Tre eller flere personer som har et felles mål og samhandler for å nå dette» (Sjøvold, 2012, s. 28).
<b>Topplederteam / Ledergruppe</b>	Topplederteam og ledergruppe vil i denne oppgaven bli brukt om hverandre og vi definerer det som: «Et <i>team sammensatt utelukkende av toppledere</i> »
<b>Spinnteori</b>	En integrert teori som benyttes til å forklare gruppeprosesser og betingelser for gruppers utvikling (Sjøvold 2014, s. 47).
<b>SPGR</b>	Forkortelse av Systematisere Person-Gruppe Relasjonen. Metodebatteri som operasjonaliserer spinnteorien for grupper (Sjøvold, 2014, s. 47)
<b>Polarisering</b>	Polarisering i grupper blir definert som: «En dannelse av subgrupper eller enkeltpersoner rundt poler som representerer hvert sitt standpunkt» (Sjøvold, 2012, s. 227).
<b>Kohesjon</b>	«Den evne en gruppe utviser i å mestre balansen av de ulike krefter som spiller sammen i gruppens bestrebelse i å realisere en målsetning» (Sjøvold, 2012, s. 132)
<b>Formålsnivå</b>	Beskriver en type dynamikk som passer en type oppgave i en gitt type situasjon. Formålsnivåene deles inn i fire nivåer ut ifra spinnteorien: <i>Reservasjon, lagånd, produksjon og innovasjon</i> (Sjøvold, 2014).
<b>Kommunikasjon</b>	«Personers hensiktspregende atferd for å gjøre noe kjent for en annen person» (Levin og Rolfsen, 2004, s. 85)
<b>Mentale modeller</b>	«Mekanismer der mennesker genererer beskrivelser av systemers formål og form, forklaringer på systemfunksjoner og observerte systemtilstander, og antagelser av fremtidige systemtilstander» (Rouse og Morris, 1986)



## 2 Teoretisk grunnlag

### 2.1 Team

Team vil i denne oppgaven defineres som (Sjøvold, 2012, s. 28): *tre eller flere personer som har et felles mål og samhandler for å nå dette*. I følge Simmel (1955) er to personers samhandling (dyade) kun å regne som en personlig samtale, og det er først når en tredje person kommer til (triade) at man får et team. Selv om det i litteraturen finnes ulike definisjoner på hva et team er, viser det seg at kompleksiteten øker betraktelig når man går fra en dyade til en triade. Dersom en gruppe går fra tre medlemmer til fire eller fem medlemmer øker ikke kompleksiteten like vesentlig (Sjøvold, 2012).

Team, eller grupper som det også kan omtales som, har gjennom hele verdenshistorien vært en sentral del av menneskers liv. Det være seg i fortiden, nåtiden eller fremtiden. Sjøvold (2012, s. 11) presiserer dette: *Vi arbeider i grupper, vårt selvbilde og identitet er knyttet til grupper og vi sammenligner vår sosiale posisjon med andre grupper i samfunnet*.

Problemstillingen vår tar for seg topplederteam som vi definerer som "*et team sammensatt utelukkende av toppledere*" i denne oppgaven. Topplederteam omfatter i og for seg de samme prinsipper som "vanlige" team, eneste store forskjellen er at alle medlemmene i teamet er ledere innad i organisasjonen. Det er ikke gitt at alle toppledere i enhver organisasjon er del av et topplederteam, så vårt fokus vil ligge på de som faktisk er det.

Videre vil vi se på hvordan individet påvirkes av gruppen, hva som skjer mellom gruppemedlemmene og hvordan konteksten påvirker gruppen. Teamteoriens utvikling vil belyses før vi går mer inn i dybden på spinnteorien som legger mye det teoretiske grunnlaget for denne oppgaven.

#### 2.1.1 Individ, gruppe, kontekst

De fleste studier gjort av team kan plasseres i tre kategorier, avhengig av hvilken vinkling forskeren har hatt (Sjøvold, 2014). Disse tre kategoriene er: hvordan enkeltpersoner påvirkes av gruppen (individ), hvordan samspillet mellom medlemmene er (gruppe) og hvordan omgivelsenes krav påvirker gruppen (kontekst). Vi ønsker derfor å belyse disse tre kategoriene litt nærmere i dette kapittelet.

### 2.1.1.1 Individ

Individets prestasjon påvirkes av andre mennesker (Sjøvold, 2014). Når man som et individ er medlem i et team vil man sågar bli påvirket av de andre medlemmene. Hvordan man oppfører seg og yter kan endre seg med andre personer til stede, både positivt og negativt.

*Sosial fasilitering* skjer når vi opplever at vi blir evaluert av andre (Cottrell, 1972). Dette fenomenet ble forsket på så tidlig som i 1898 av Triplet, og er siden blitt grundig etterprøvd av multiple forskere. Triplet fant at fiskende gutter og syklende menn som var sammen med andre gjorde alt mye raskere enn når de var alene. En effekt som understøtter dette er Hawthorneeffekten. Denne effekten har sitt utspring fra eksperimenter gjort i 1920 -og 30-årene hvor fabrikkarbeidere ble observert mens de arbeidet. Én variabel, for eksempel endring i lyssetting ble brukt, og det viste seg at produksjonen økte uavhengig av hvilken variabel som ble endret og hvordan den ble endret. Forskerne forsto at årsaken til økningen i produksjon kom av at arbeiderne simpelthen ble observert (Mayo, 1930). Det skal sies at man må skille mellom observasjon og det å jobbe sammen med andre, men det kan likevel trekkes paralleller. Fenomenet sosial fasilitering innebærer at man jobber bedre med andre tilstede. Ifølge (Zajonc, 1965) blir ytelsen på vellærte oppgaver bedre når det er et publikum tilstede, mens dersom oppgaven er lite kjent eller ny, vil ytelsen synke med andre tilstede. Derfor er nødvendigvis ikke dette fenomenet bare positivt da det er avhengig av oppgavens kompleksitet. Sjøvold (2012) gjengir et fenomen Ringelmann (1913) forsket på som kalles *sosial loffing*. Fenomenet går ut på at mennesker sluntrer unna sine arbeidsoppgaver når man kan kamuflere innsatsen sin. Dette fenomenet vil enklere oppstå i grupper med større antall medlemmer, og hvor oppgavene som skal løses kan gjøres av flere.

Vi har nå sett eksempler på hvordan individet kan påvirkes i en gruppe. Denne påvirkningen kan være både positiv og negativ, men viser at det er en forskjell mellom individuelt arbeid og arbeid i team. Derfor er det interessant å snakke om team som en enhet, og ikke kun en samling av individer. Hvilke faktorer som har betydning for samspillet mellom individene som utgjør en gruppe vil vi se nærmere på i neste kapittel.

### 2.1.1.2 Gruppe

I en gruppe er det ikke bare individet i seg selv som er interessant, men også hvordan gruppen påvirkes som en helhetlig organisme. Hvordan medlemmene oppfører seg og handler blir styrt av gruppens normer og verdier. Normene vil alltid være legitimert av gruppens felles verdier,

som (Sjøvold, 2012, s. 33) definerer som *delte oppfatninger om hva som er riktig og viktig*. Hvis disse styringsmekanismene brytes kan dette få konsekvenser for teamet, som at det oppstår store uenigheter som i verste fall kan føre til en konflikt. Vi vet at over tid vil individer veksle mellom emosjonelle tilstander, også kalt grunnleggende antagelser, og det samme gjelder for grupper (Bion, 1961). Derfor er disse faktorene avgjørende for hvordan en gruppe fungerer og jobber sammen.

#### 2.1.1.2.1 Normer

Ifølge Sjøvold (2012) er normer regler eller gjensidige forventninger for hvordan en gruppes medlemmer bør oppføre seg og hva de bør mene i en gitt situasjon. I en ny gruppe vil det ta tid før normene defineres, og med det skape en felles forståelse av hva som er viktig og hva som ikke er viktig. På samme måte må et nytt medlem i en etablert gruppe bruke tid på å sette seg inn i gruppens kjøreregler. MacNeil og Sherif (1976) belyser at etter gruppens normer og kjøreregler er satt kan disse gå i arv i åtte generasjoner etter at de opprinnelige medlemmene har forlatt gruppen. Dette viser hvor sterk betydning en gruppes normer har, og hvor vanskelig det er å endre disse. Selv om man bytter ut hele gruppen flere ganger, vil normene bestå. For en organisasjon vil normene som settes i en ledergruppe være av stor betydning. Mohrman et al. (1995) argumenterer for at en ledergruppes normer vil reflekteres helt ned til laveste nivå i en organisasjon. Det er derfor essensielt for en ledergruppe å forstå egne normer, fordi de virker inn på mye mer enn gruppen i seg selv.

Å skape eller sette seg inn i normer har ingen direkte innvirkning på å løse oppgavene gruppen står ovenfor. Tid blir brukt på å skape rammer istedenfor å produsere. Steiner (1972) kaller dette *prosesstap*. De fleste grupper klarer ikke å utnytte de ressurser hvert enkelt medlem besitter fordi noen av ressursene går bort i *prosesstap*. Dersom en gruppe kanalisere all sin kompetanse, erfaring og ferdighet på en optimal måte mot en oppgave vil dette være det Steiner (1972) kaller *produktivitetspotensial* som fører til Steiners lov:

$$\text{Observert produktivitet} = \text{produktivitetspotensial} - \text{prosesstap}$$

Det er verdt å nevne at denne loven ikke kun gjelder for nye grupper eller nye gruppedlemmer, men for alle grupper som bruker ressurser på å bestemme hvordan en oppgave skal utføres. Selv om tiden det tar å skape normer for å fungere optimalt er et *prosesstap*, vil gruppen fungere bedre enn et ad hoc-team og *prosesstapet* kan ansees som en investering i fremtidig ytelse (Sjøvold, 2012). På denne måten kan det sies alle grupper vil

oppleve en form for prosessstap når normer skapes, men over tid vil gruppen være tjent med dette.

### Rutiner

Normer er representative for rutinene og vanene en gruppe har. Gersick og Hackman (1990) definerer en sedvanlig rutine som: *"En sedvanlig rutine eksisterer når en gruppe gjentagende fremstiller et funksjonelt likt mønster av atferd i en gitt situasjon uten eksplisitt å overveie alternativ atferd"*. Videre forteller Gersick og Hackman (1990) at disse rutinene har både opp- og nedsider. For det første utføres rutinene automatisk, uten at gruppe medlemmene engasjerer seg i valgene de foretar og for det andre bevares rutinene, og det eksisterende atferdsmønsteret vil videreføres inntil eller med mindre noe ekstraordinært skjer. På en måte kan man si at dette er positivt, da man sparer tid og energi, med andre ord er prosessstapet lavt. Rutinene kan også bidra til at gruppe medlemmene føler seg mer komfortable i teamet. Ved å eliminere usikkerhet om hvordan ting gjøres kan dette øke selvtilliten til individene og gjøre de mer trygge på at de ikke gjør feil. På en annen side kan man si at dette er negativt da gruppe medlemmene kan misforstå situasjoner og rutinene kan føre til stagnasjon. Misforståelse av situasjoner kan for eksempel skje etter det er skjedd en endring, og det som før var en god rutine er ikke lenger det. I og med at det har vært en rutine, går det på automatikk, og andre alternative tilnærminger blir ikke overveid, noe som kan føre til suboptimal ytelse. Rutinene fører til at gruppens atferd ikke utvikler seg eller endres. Dette kan føre til stagnasjon og redusert evne til å tilpasse seg omgivelsene. Forskning har vist at opposisjon og konstruktiv kritikk kan føre til kreativitet og uortodokse løsninger av oppgaver (Hoffman, 1978, Nemeth, 1986). Når gruppen styres av rutiner, reduseres sannsynligheten for at uenigheter og uoverensstemmelser oppstår. Det vil si at selv om man innerst inne ikke er enig i hva som gjøres, vurderer man ikke å overveie sitt synspunkt til gruppen fordi rutinene styrer så sterkt.

#### 2.1.1.2.2 Roller

En gruppes sedvanlige rutiner virker også inn på hvilken type rollefordeling jobber ut ifra. Roller kan deles inn i to typer, *formelle roller* og *uformelle roller*. Et teammedlems *formelle rolle* er knyttet til vedkommendes stillingstittel. *Uformelle roller* har med hvilken sosial funksjon et individ har og hvilken atferd individet viser (Sjøvold, 2012). Medlemmene i en gruppe har visse forventninger til andres atferd og med dette hvilken rolle de trer inn i (Sjøvold,

2012). Et gruppemedlems atferdsmønster har noe å si for hvilken sosiale rolle denne personen vil ta i gruppen, både basert på egne og de andre gruppemedlemmenes forventninger. Det er med andre ord ikke personlighet som sitter i førersetet for gruppens forståelse av det enkelte individ, men hvordan medlemmene oppfører seg i ulike situasjoner. Dette kan skape gitte roller medlemmene selv forventer, og forventes å utfylle.

Rollestrukturen i teamet kan forklares gjennom en sammensetning av alle gruppemedlemmers rolle i teamet. Det er ikke nødvendigvis gitt at man har faste roller i et team, dette kommer helt an på konteksten teamet jobber i, og hvordan gruppen tilpasser seg den. En fast rollestruktur hvor hvert medlem inntar sin definerte rolle er vanlig å se i nyetablerte team, team nær oppløsning, eller i team som utfører enkle og strukturerte oppgaver i faste omgivelser (Sjøvold, 2014). Velutviklede grupper vil mer sannsynlig ha en løsere rollestruktur, der medlemmene raskt evner å skifte sin atferd ved behov og dermed bekle forskjellige roller.

#### 2.1.1.2.3 Polarisering og konflikt

Sjøvold (2012, s. 227) definerer polarisering i en gruppe som: *en dannelse av subgrupper eller enkeltpersoner rundt poler som representerer hvert sitt standpunkt*. Polarisering oppstår ved uenighet og forskjeller eller at man har ulike mål. Ved en polarisering er en gruppe kapabel til å håndtere uenighetene fordi disse fortsatt holder seg innenfor gruppens normer. Beveger man seg utenfor gruppens normer, for eksempel på det personlige plan, utvikles og sementeres polariseringen og kan i verste fall ende opp i en konflikt som fører til oppløsning av gruppen.

Polarisering kan være sunt i noen sammenhenger og destruktivt i andre. Det vil være bra når informasjon utveksles slik at det hjelper til å forstå et problem på en ny måte, for eksempel som en "åpenbaring" for gruppen. Det er når polariseringen ikke veksler, men låser seg mellom subgrupper eller enkeltindivider at den er farlig. Dersom dette skjer går uenighetene fra å være en polarisering til å bli en konflikt. Konflikter kan vokse frem fra en tilsynelatende liten uenighet (Sjøvold, 2012), eller den kan oppstå relativt raskt grunnet handlinger eller utsagn gjort utenfor gruppens normer. I følge Sjøvold (2012), kan en konflikt sjeldent løses av gruppen selv, det må ekstern hjelp til. Derfor er nøkkelen til konfliktløsning å løse konflikten før den utvikles til nettopp det.

Normer, rutiner, roller og polariseringer danner mye av fundamentet for gruppers dynamikk og hvordan disse fungerer. For at en gruppe skal vedvare er disse faktorene nødt til å fungere i god

harmoni med hverandre. På hvilken måte disse faktorene bør samspille i gruppen avhenger av en enda større, ekstern faktor.

### 2.1.1.3 Kontekst

Det er ikke bare enkeltindividene og gruppemedlemmene som setter forutsetningene for hvordan et team fungerer, en ytterligere avgjørende faktor er kravene omgivelsene stiller (kontekst). Forskjellige krav og oppgaver fra omgivelsene setter premisser for ulikt samspill eller ulik dynamikk for ulike grupper (Ancona og Bresman, 2007). Dette vil si at en gruppe ikke kan opprettholde høy ytelse dersom den opererer på samme måte uavhengig av hvilken kontekst den befinner seg i. Som Sjøvold (2014, s. 46) sier; *Har gruppen normer for hva som er "riktig" som ikke passer med kravene fra omgivelsene, er det umulig for gruppen å vise høy ytelse selv om den kan fremstå som et superteam under andre betingelser.* Altså bør grupper evne å tilpasse seg omgivelsene, så vel som å forstå hva endringer i omgivelsene krever.

#### 2.1.1.3.1 Gruppetenkning

Janis (1972) definerer gruppetenkning som *en psykologisk drivkraft for enighet til enhver pris som, undertrykker opposisjonell tankegang og vurdering av alternativer i grupper som gjør beslutninger sammen.* Når en gruppe lukker seg for omverdenen og dyrker sin egen fortrefelighet kan gruppetenkning oppstå. En gruppe som fungerer uten kontakt med omgivelsene, "i et vakuum", vil ikke være i stand til å gjøre konsekvente rasjonelle beslutninger i forhold til kravene omgivelsene stiller. Uten noen form for opposisjonell tankegang vil gruppen ikke være i stand til å endre fremgangsmåte eller se andre løsninger fordi det viktigste til enhver tid er å være enige.

Videre sier Janis (1972) at hvis gruppetenkning skal oppstå må "limet" i gruppen være veldig sterkt, samtidig som minst en av følgende tre faktorer må være tilstede; opplevelse av isolasjon, en viss type lederstil eller stor grad av stress. En gruppe som er utsatt for gruppetenkning bør derfor være var for disse kjennetegnene, samtidig vil det være veldig vanskelig å oppdage for medlemmene i gruppen. Om gruppetenkning oppstår kan dette få alvorlige konsekvenser for et team som arbeider i komplekse omgivelser. Når gruppetenkning oppstår vil gruppen se på seg selv som uslåelige. Irrasjonelle beslutninger kan bli gjort basert på ukritisk enighet blant medlemmene, fordi de er "verdensmestere" og i egne øyne ikke kapable til å gjøre feil valg.

For en gruppe som utfører enkle oppgaver vil ikke konsekvensene være av like stor art som for grupper som opererer i ukjent terreng der rammene er ukjente. Dette fordi en slik kontekst krever samhandling med omverdenen som gruppen har lukket seg fra og en form for diskusjon rundt valgene som tas.

#### 2.1.1.4 "Myten om superteamet"

Det kan være mulig å tro at det finnes team som i enhver situasjon løser enhver oppgave på best mulig måte, at det finnes noe man kan kalle et superteam. Katzenbach og Smith (1993) viser en holdning hvor man kan dele inn i "team" med veldig god dynamikk som løser alle oppgaver på den beste måten, og "grupper" som er en laverestående ansamling av mennesker som kun jobber sammen. Denne holdningen antyder at team kan trenes til å yte optimalt til alle oppgaver, og at utviklingen av teamet følger en kronologisk og trinnvis vei mot sin "superdynamikk" (Sjøvold, 2014). "Superteam" ville selvfølgelig vært kjekt å ha når alle mulige oppgaver skal løses, men dette er dessverre ikke tilfelle. Team må operere etter den konteksten det befinner seg i og trenes til dette.

Vi kan med andre ord avkrefte myten om superteamet som mestrer alt, nettopp fordi én gruppe ikke er perfekt til alt, men hver gruppe har sin egen vei å gå. Hvilken type dynamikk en gruppe opererer med må tilpasses situasjonen og oppgavene som skal løses. Dette betyr at selv om en gruppe opererer med en viss type gruppedynamikk er det likevel ikke sikkert at gruppen vil lykkes grunnet omgivelsenes krav.

## 2.2 Teorier om gruppers utvikling

Team er et fenomen det har blitt forsket mye på, og opp gjennom det 20. århundre har det vokst frem flere forskjellige teamteorier om gruppers utvikling. Et utvalg av disse teamteoriene er summert opp i Tabell 2-1. Selv om de forskjellige teoriene benytter forskjellige nøkkelord, er essensen mye av det samme på de respektive horisontale radene i Tabell 2-1. Denne oppgaven baserer seg hovedsakelig på Sjøvolds teori, som er en videreutvikling av de andre teoriene i Tabell 2-1.

Tabell 2-1 Sammenstilling av teamutviklingsteorier (Sjøvold, 2012, s. 58)

<b>Tuckman</b>	<b>McGrath</b>	<b>Bales</b>	<b>Schutz</b>	<b>Bion</b>	<b>Parsons</b>	<b>Mills</b>	<b>Sjøvold</b>
<i>Faser</i>	<i>Valg</i>	<i>Dynamikk</i>	<i>Behov</i>	<i>Emosjoner</i>	<i>Kontekst</i>	<i>Læring</i>	<i>Balanse</i>
		Likevekt		Arbeids- gruppen		Vekst	Innovasjon (synergi)
Arbeid	Utføring	Struktur	Autoritær		Mål	Mål	Kontroll
Orientering	Oppstart	Affekt	Oversos. Overpers.	Pardannelse	Integrasjon	Umiddelbar tilfreds- stillelse	Omsorg
Utprøving	Konflikt- løsning		Undersos. Underpers.	Kamp/flukt	Latens	Selvbest	Opposisjon
Norm	Problem- løsning		Avhengig	Avhengighet	Adapsjon	Bevaring	Avhengighet
		Oppløsning		Kamp/flukt			Reservasjon (Tilbake- trekning)

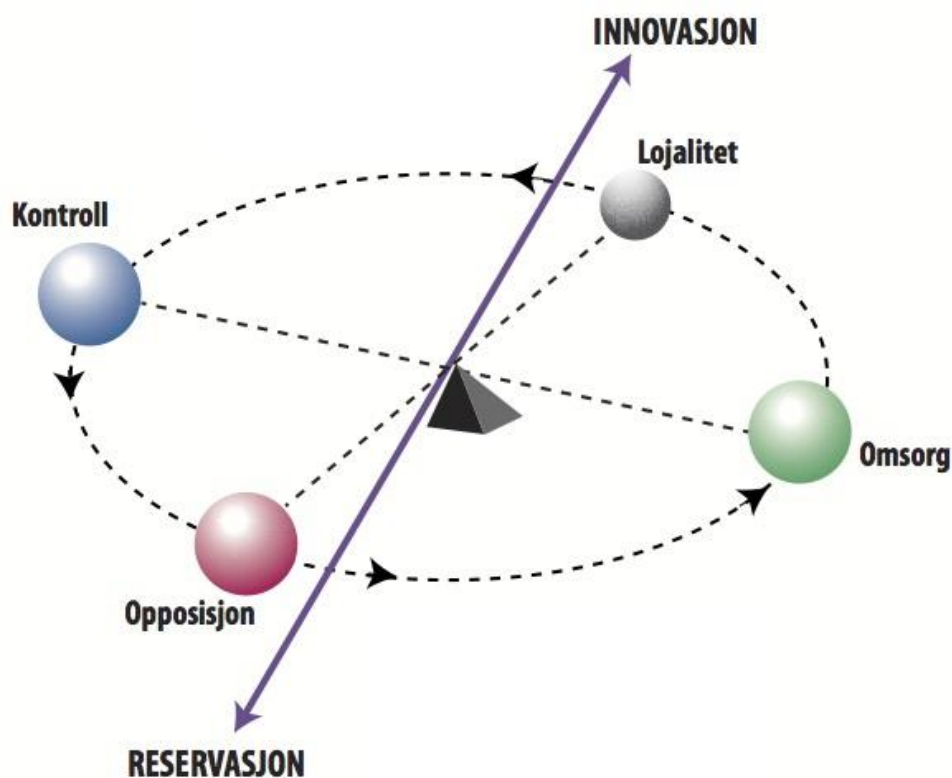
Tuckman (1965) foreslo at et team alltid ville utvikle seg gjennom naturgitte faser, for å forbedre sin ytelse. Teorien består av fire faser: orienteringsfasen, utprøvningsfasen, normfasen og arbeidsfasen. Disse fasene mente Tuckman (1965) at gruppen måtte gjennomgå sekvensielt, for å kunne prestere på et høyt nivå og gi resultater. McGrath (1991) mente derimot at disse fasene ikke nødvendigvis var kronologiske og kom opp med fire moduser: oppstart, problemløsning, konfliktløsning og utføring, hvor kun den første og siste modusen alltid ble benyttet. Han mente at tiden hadde en essensiell rolle i grupper utvikling, og peker på at det ikke alltid vil være tid til problemløsning og konfliktløsning. Felles for disse to teoriene er at de ser på team som oppgaveløsende systemer, der andre teorier som Bion (1961) og Parsons (1953) ser på grupper som komplekse sosiale systemer. Felles for de sistnevnte er at de tar bedre for seg kompleksiteten av gruppeutviklingen, utover den oppgaveløsende delen. Her er emosjoner, kontekst og læring viktige grunnpilarer for å forstå dynamikken som utspiller seg i en gruppe. En sammenfatning av disse teoriene danner grunnlaget for spinnteorien utviklet av Sjøvold som vi skal gå nærmere inn på i neste kapittel.

### 2.3 Spinnteorien

Spinnteorien er en integrert teori som bygger bro mellom ulike vestlige og asiatiske tradisjoner (SPGR-Institute-AS). Teorien benyttes til å forklare gruppeprosesser og betingelser for gruppers utvikling (Sjøvold, 2014). Den har hentet inspirasjon fra de forskjellige teamteoriene



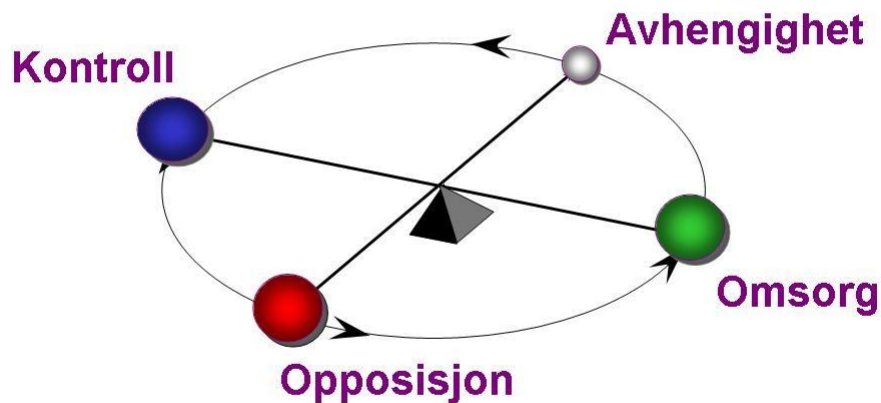
i Tabell 2-1, og er et resultat av over 70 år med teoretisk utvikling og praktisk utprøving (SPGR-Institute-AS). Spinnteorien tar for seg fire forskjellige grunnleggende gruppefunksjoner, der balansen mellom disse funksjonene beskriver dynamikken i gruppen. En gruppe har høy ytelse når dynamikken er tilpasset kravene og oppgaven som stilles til gruppen, som i spinnteorien formuleres som "formålsnivå". For at et team skal oppnå høy ytelse må dynamikken være på samme formålsnivå som omgivelsene krever, og for å oppnå ytelse er utvikling en viktig faktor. Teorien er operasjonalisert gjennom metodebatteriet Systematisere Person-Gruppe Relasjonen (SPGR). SPGR benyttes som kvantitativ metode i denne oppgaven, og derfor er spinnteorien viktig å forstå.



Figur 2-1 Visualisering av spinnteorien med de fire grunnleggende gruppefunksjonene i sammenheng med formålsnivåer (Sjøvold, 2014)

### 2.3.1 De grunnleggende gruppefunksjonene

Sjøvold (2014) beskriver fire nødvendige funksjoner en gruppe må besitte for å kunne fungere og overleve på sikt: *Omsorg*, *kontroll*, *opposisjon* og *avhengighet*. Funksjonene brukes til å beskrive ulike roller eller type dynamikk en gruppe opererer med. En gruppes potensial for ytelse avhenger av i hvilken grad gruppemedlemmene balanserer disse funksjonene.



(C) Endre Sjøvold

Figur 2-2 Fire grunnleggende funksjoner (Sjøvold, 2012, s. 68)

*Omsorgsfunksjonen* tar for seg de sosiale relasjonene i en gruppe (Sjøvold, 2014). En person som inntar enn omsorgsrolle vil oppleves som vennlig, uformell, åpen og demokratisk av resterende gruppemedlemmer (Sjøvold, 2012). Hovedvekten vil ligge på å pleie mellommenneskelige relasjoner og skape trivsel innad i gruppen.

Når faste rammer, produksjon og oppgaveløsning står i sentrum er det *kontrollfunksjonen* som er rådende. Individer som er i en kontrollrolle viser mindre grad av fleksibilitet, og det er struktur som sitter i førersetet (Sjøvold, 2012). Fokuset ligger på utførelse av oppgaver på den "korrekte måten" ved at fastsatte prosedyrer og regler følges.

Den «røde» *opposisjonsfunksjonen* preges av kritikk og selvhevdelse. Hvis en person innehar en opposisjonsrolle vil personen stort sett være kritisk og uenig i de fleste situasjoner, og nekte å føye seg med resten av gruppen. Det å vise motstand mot autoriteter og ikke tolerere kontroll er klare kjennetegn på en person i denne rollen (Sjøvold, 2012).

Den siste funksjonen kalles *avhengighet*, og funksjonen fremmer lojalitet, disiplin og aksept (Sjøvold, 2012). Enkeltindivider som inntar avhengighetsroller viser stor grad av lojalitet og bidrar gjerne i problemløsningen, men tar ikke initiativ til det. Slike personer oppleves som analytiske, ryddige og objektive, og vil enklere føye seg etter autoriteter.

Disse fire funksjonene må være tilstede over tid for at en gruppe skal kunne fungere. Hvilken balanse som finnes i gruppen avhenger av i hvilken grad de fire funksjonene er representert. Fordelingen av funksjonene kan være så banal at enkeltindivider tar ansvar for hver sin funksjon og med det for eksempel inntar en "permanent" omsorgsrolle, eller at medlemmene mestrer flere eller alle funksjoner og anvender de etter behov. En gruppe med medlemmer som evner å skifte mellom funksjonene etter behov vil være mer avansert enn førstnevnte og med det bedre rustet for mer komplekse oppgaver. Det må merkes at hvor avansert en gruppe er ikke nødvendigvis gjør gruppen bedre. Dette avhenger av oppgaven som skal løses, og hvilke omgivelser gruppen befinner seg i.

### 2.3.2 Gruppens kohesjon

*Kohesjon er et uttrykk for den evne en gruppe utviser i å mestre balansen av de ulike krefter som spiller sammen i gruppens bestrebelse i å realisere en målsetning* (Sjøvold, 2012, s. 132). Grupper kan ha kohesjoner knyttet til de grunnleggende funksjonene: omsorg, kontroll, opposisjon og avhengighet, og deres grad av balanse. Kohesjon kan omtales som bindekraften eller "limet" i gruppen.

Omsorgskohesjon kjennetegnes av at "limet" i gruppen preges av de sosiale rollene og ivaretagelse gruppemedlemmene imellom. Hovedfokuset ligger på trivsel og samhold i gruppen (Sjøvold, 2014). Eksempelvis vil nyoppstartede team typisk være knyttet til omsorgsfunksjonen ved at medlemmene viser forsiktighet og er høflige (Sjøvold, 2012). I en gruppe gjennomsyret av omsorgskohesjon vil verdier som fremmer ytelse og resultater fort avfeies (Sjøvold, 2014). Dette fører til vanskeligheter for å ta beslutninger og videre produsere.

I en gruppe hvor kontroll råder vil de oppgaverrelaterte sidene utgjøre gruppens "lim" (Sjøvold, 2012). Suksessen sett fra gruppens perspektiv avhenger av å opprettholde en fast struktur og gå analytisk til verks på oppgaver. Det vil ofte være klare regler for hvordan ting skal gjøres, og man skal være saklig og effektiv. Den felles forståelsen av disse kjørereglene er det som utgjør en slik gruppes kohesjon (Sjøvold, 2014).

Kohesjon kan også preges av opposisjonsfunksjonen. En slik kohesjon oppstår vanligvis når alle gruppemedlemmer har en klart definert felles "fiende", der de samles mot en felles overmakt, trussel eller lignende. Kohesjonen vil være svært ustabil, men er absolutt mulig å se i en gruppe med disse kjennetegnene (Sjøvold, 2012). Opposisjonen som holder gruppen

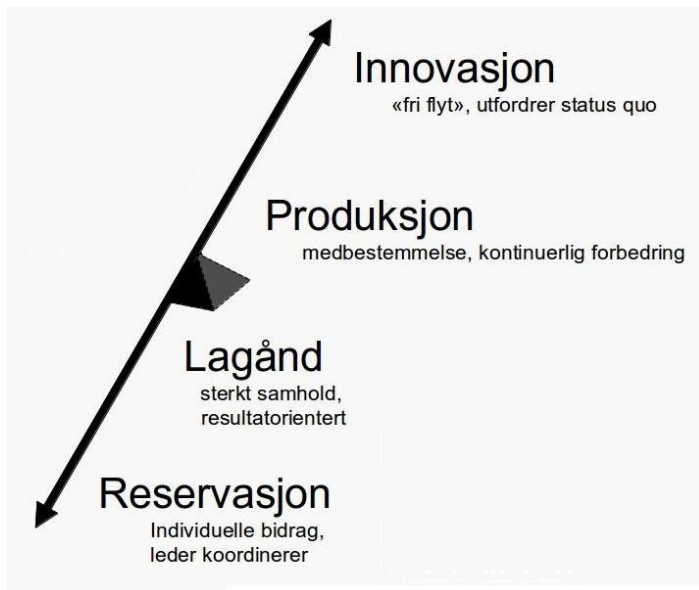
sammen vil da ikke være rettet innad gruppen, men mot noe eller noen utenfor gruppen (Sjøvold, 2014).

Avhengighetskohesjon preges av lojalitet og aksept til et system (gruppen). Systemet vil gi gruppemedlemmene beskyttelse, og det er tilhørigheten til systemet som er "limet" i en gruppe med avhengighetskohesjon (Sjøvold, 2012). Medlemmene i en slik gruppe vil ha trygghet i gruppen som hovedmotivator. Forpliktelse og disiplin rettet mot systemet kan føre til passiv atferd og underkastelse (Sjøvold, 2014).

En femte type kohesjon som Sjøvold (2012) beskriver er synergikohesjon. Denne typen kohesjon oppstår når alle gruppemedlemmene evner å veksle raskt mellom alle de grunnleggende funksjonene etter behov, og med det skape en balanse. Det er nettopp denne balansen mellom funksjonene som utgjør «limet» i gruppen.

### 2.3.3 Formålsnivå

Spinnteorien anvender begrepet formålsnivå for å beskrive hvilken dynamikk en gruppe opererer med. Formålsnivået beskriver en type dynamikk som passer en type oppgave i en gitt type situasjon (Sjøvold, 2014). Effektiviteten i et team avhenger av hvilket formålsnivå teamet opererer på, i sammenheng med hva omgivelsene krever. Dette vil med andre ord si at det ikke finnes noen fasit for hvordan et team skal se ut, eller da hvilket formålsnivå det skal operere på. Dette er situasjonsavhengig, og bestemmes av oppgaven som skal løses. Sjøvold (2014) har valgt å dele inn i fire forskjellige formålsnivå: *reservasjon*, *lagånd*, *produksjon*, og *innovasjon* som vist i Figur 2-3 under. Nivåene har ikke klare grenser mellom hverandre men de har sine kjennetegn som videre vil bli beskrevet.



Figur 2-3 De ulike formålsnivåene (Sjøvold, 2014, s. 64)

### 2.3.3.1 Reservasjon

Medlemmene i en gruppe med en dynamikk på reservasjonsnivå vil ikke ha noen felles identitet eller delt opplevelse av forpliktelse til samarbeid (Sjøvold, 2012). Enkelt personer inntar mer eller mindre faste roller og forblir gjerne ved disse. Kommunikasjonen i gruppen er høflig og preget av omsorgsfunksjonen. Opposisjon vil fort oppfattes personlig og treffe medlemmer hardt i stedet for å ansees som konstruktivt. Dette er typisk for nyoppstartede grupper der medlemmene ikke kjenner hverandre godt fra før og det har en tendens til å bli mer høflig og formelt. Lederen for en gruppe på dette formålsnivået bør være sterk og tydelig, og vil ofte fungere som koordinator og beslutningstaker. Interaksjonen gruppemedlemmene imellom vil holdes på det sosiale plan.

Sjøvold (2012) betegner en gruppe på reservasjonsnivå som en "jeg-gruppe". Slike grupper kan være veldig effektive når oppgavene er enkle og delbare innenfor klare rammer, og på denne måten blir gruppens prestasjon summen av alles enkeltbidrag (Sjøvold, 2014). Dersom oppgaven blir mer kompleks vil en slik dynamikk fungere dårligere fordi gruppen ikke evner å tilpasse seg uforutsigbarheten som er utenfor gitte rammer. Dette er igjen en følge av at de fastlåste rollene i gruppen gjør gruppen lite fleksibel.

### 2.3.3.2 Lagånd

En gruppe som opererer med en lagåndsdynamikk vil i likhet med en gruppe med reservasjonsdynamikk være avhengig av en sterk leder som angir tydelige mål og definerer oppgavene som skal løses (Sjøvold, 2012). Lederen tar de fleste beslutninger og innehar samtidig en omsorgsfunksjon som styrker samholdet og fellesskapsfølelsen i gruppen i tillegg til å definere hvem "konkurrentene" er. Dette gjenspeiles i en felles forståelse av resultatoppnåelse. Kohesjonen vil med det være relativt fast i grupper som opererer med en slik dynamikk, noe som også gjelder grupper på formålsnivå reservasjon.

Oppgavene vil fortsatt være relativt ukompliserte under stabile omgivelser og det kommer tydelig frem hva hvert enkeltindivid bidrar med i måloppnåelsen. Til forskjell fra reservasjonsnivået viser medlemmene stor vilje til å støtte hverandre i oppgaveløsningen (Sjøvold, 2014). Det vil si at fellesskapsfølelsen er mye sterkere her, og fokuset er først og fremst internt. Sjøvold (2012) betegner en gruppe på lagåndsnivå som en "vi-gruppe". Et eksempel på en slik gruppe kan være et håndballag der hvert medlem har sine oppgaver på banen og de kjenner rammene rundt spillet godt.

### 2.3.3.3 Produksjon

Produksjonsdynamikken kjennetegnes ved at lederens og medlemmenes innflytelse er mer jevnbyrdig enn i de to foregående formålsnivåene. Rollestrukturen er løsere slik at medlemmene mestrer ulike roller som fører til økt innflytelse hos alle. Gruppemedlemmene tar mer initiativ imot oppgaveløsning, beslutninger og mål (Sjøvold, 2012). Gruppen som en helhet er rustet til å tilpasse seg ulike tilnærminger for effektivt å løse utfordringer. På produksjonsnivå ser gruppen på samarbeidsmuligheter med andre utenfor gruppen, heller enn å se de som "konkurrenter" gitt at et samarbeid viser seg nyttig. Sjøvold (2012) omtaler en produksjonsgruppe som en "oss-gruppe", der medlemmene er mer selvstendig og greier seg selv. Dette gir gruppelederen mulighet til å bygge broer med andre enheter på ulike nivåer for eksempel i en organisasjon (Sjøvold, 2014). Lederen trenger med andre ord ikke kontrollere og detaljstyre gruppemedlemmene som på lavere formålsnivå, men fungerer mer som en som representerer gruppen.

Kreativitet og innovasjon innenfor gitte rammer gir produksjonsgrupper gode forutsetninger til å mestre mer kompliserte oppgaver. Gruppen vil stadig være på jakt etter måter å bli bedre på, men jakten pågår kun innenfor de rammer som er gitt av omgivelsene (Sjøvold, 2014). Dermed

vil gruppen være skjør ovenfor større endringer i rammeverket. Årsaken til dette er at gruppens innstilling til utvikling i hovedsak er å bli bedre på det som allerede gjøres, kontra å stille spørsmål over hvorfor dette er "riktig fremgangsmåte" i utgangspunktet. En gruppe som opererer på produksjonsnivå vil være en gruppe som er avhengig av, og faktisk samhandler med andre grupper for å nå sitt mål, som for eksempel en selvstyrt produktutviklingsgruppe.

#### *2.3.3.4 Innovasjon*

Det siste og mest kompliserte formålsnivået kalles innovasjon. Det overordnede formålet til en gruppe som operer med innovasjonsdynamikk er å sprengne rammene (Sjøvold, 2014). Innovasjonsgrupper vil typisk inneha en synergikohesjon, der alle gruppemedlemmene behersker alle de fire gruppefunksjonene og til enhver tid tør å utfordre status quo. Radikale utspill er velkomne, og medlemmene er såpass trygge og har den tillit til hverandre som gjør at ingenting blir usagt, og ingenting tas for gitt (Sjøvold, 2012). For en utenforstående kan en gruppediskusjon virke veldig uorganisert der alle nærmest prater i munnen på hverandre, men dette betyr at entusiasmen og intensiteten gruppen blir så høy at de fungerer mer som en helhetlig organisme enn som enkeltindivider satt sammen. Dette gjenspeiles også i at beslutninger tas av gruppen som en helhet, og ikke av et fast enkeltindivid. Et eksempel på en slik gruppe kan være et gründerteam i en nyoppstartet bedrift som skal sprengne rammene på feltet de arbeider i.

Sjøvold (2012) betegner en slik gruppe som en "fri flyt-gruppe". Individuell frihet er irrelevant på dette nivået, fordi det er felleskapets frihet som favner alle. Videre finnes det ingen spesifikk leder for slike grupper fordi lederansvaret vil variere mellom gruppemedlemmene etter behov. Graden av interaksjonen mellom alle medlemmene er hele tiden så stor, at én leder for en slik gruppe vil hemme gruppen fra å oppnå suksess. En slik gruppe vil også beherske all dynamikk som kjennetegner lavere formålsnivåer. Når gruppen operer på innovasjon vil den klare å velge den dynamikken som best passer oppgaven gruppen står ovenfor, men på sikt vil det være skadelig for gruppen å operere på et lavere nivå enn innovasjon fordi man ikke blir utfordret nok.

Dette leder til et viktig poeng; det er ikke gruppen som bør bestemme hvilken type dynamikk den skal ha, men omgivelsens krav med de oppgaver som skal løses. Ulike oppgaver og settinger angir hvilket formålsnivå som er mest gunstig. Derfor er det viktig å kartlegge hva gruppens formål er før en eventuell utviklingsprosess igangsettes. Det krever lite eller ingen

innsats for en gruppe å nå reservasjonsnivået (Sjøvold, 2014). Grupper kan også "falle" et eller flere nivåer, eller gå ned fordi det er hensiktsmessig. På den annen side vil utvikling til et høyere nivå kreve betydelig innsats og tid. Målet er ikke å ha høyest mulig formålsnivå, men å matche formålsnivå med omgivelsenes krav. Dersom en gruppe opererer på et annet formålsnivå enn hva konteksten krever vil ikke gruppen utnytte sitt fulle potensial og dermed ikke yte optimalt.

### 2.3.4 Teambygging

Mange tenker at å ta med teamet sitt på paintball er god teambuilding da det både er gøy og styrker båndene mellom gruppe medlemmene. Spørsmålet er om du lærer å jobbe bedre med andre av det? Svaret er etter alt å dømme, nei. Teambygging må gjøres i teamets kontekst, og over tid for å fungere. Spinnteorien skiller teambygging med to forskjellige typer, nemlig teamtrening og teamutvikling.

#### 2.3.4.1 Teamtrening

Teamtreningens formål er å trene teamet slik at det er best mulig rustet til å oppnå høy ytelse i en kontekst som er kjent for teamet. Det vil si at teamet trenes på det formålsnivået det allerede ligger på, fordi dette nivået gjenspeiler oppgavene som skal utføres (Sjøvold, 2014). Teamtrening går ut på å identifisere de mest effektive prosedyrene for samhandling for å løse kjente oppgaver på optimalt vis, og implementere og konsolidere disse prosedyrene.

#### 2.3.4.2 Teamutvikling

Dersom teamet opererer på feil formålsnivå er ikke teamtrening løsningen, men teamutvikling. Sjøvold (2014, s. 71) definerer teamutvikling som: *å øke teamets bevissthet om egen funksjon og evne til å operere på et høyere formålsnivå*. Formålet er sågar å øke evnen til å balansere gruppefunksjonene, slik at gruppen skal kunne mestre uoversiktlige situasjoner bedre. Teamet vil da øke sin evne til å operere på et høyere formålsnivå, men vil ikke miste evnen til å jobbe på et lavere nivå (Sjøvold, 2014). Etter en gruppe har jobbet med teamutvikling er det essensielt å fortsette videre med teamtrening for å konsolidere gruppen på det nye formålsnivået. Hvis man ikke konsoliderer og trener på dette, vil man raskt falle tilbake til det "gamle" formålsnivået der man ikke utnytter sitt fulle potensiale.



## 2.4 Kommunikasjon og mentale modeller

### 2.4.1 Kommunikasjon i topplederteam

Levin og Rolfsen (2004, s. 85) definerer kommunikasjon som "*personers hensiktspregede atferd for å gjøre noe kjent for en annen person*". Denne definisjonen beskriver at kommunikasjon handler om å formidle informasjon, men også hvordan man opptrer når informasjonen formidles. Kommunikasjon kan uttrykkes gjennom flere kanaler og skilles ved verbal og nonverbal. Verbal kommunikasjon er muntlig og skriftlig overføring av informasjon, mens nonverbal kommunikasjon er blant annet kroppsspråk, mimikk, positurer og gester, eller måten man formidler muntlig informasjon. Jacobsen og Thorsvik (2007) viser til at den ikke-verbale delen av kommunikasjonen spiller en avgjørende rolle når mennesker kommuniserer med hverandre. Dette fordi det ikke-verbale påvirker hvordan informasjon kan bli tolket og oppfattet av mottaker. Informasjon kan fort bli feiltolket og dette kan føre til misforståelser og ineffektivitet.

I en teamsammenheng er kommunikasjon helt essensielt for at gruppen skal overleve. Ifølge Salas et al. (2005) er kommunikasjon en essensiell faktor for team som opererer i uforutsigbare og komplekse omgivelser. Team som opererer i en slik kontekst er avhengige av å kunne kommunisere innad i teamet for å prestere. Edmondson et al. (2003) forteller at ethvert topplederteam sannsynligvis vil møte på et mangfold av forskjellige situasjoner og varierte oppgaver over tid. Dette fører til at topplederteam må finne en vei for å håndtere turbulensen og kompleksiteten som oppstår i det eksterne miljøet.

I et miljø der teammedlemmer fokuserer mer på sine individuelle oppgaver i stedet for å tenke over hvordan disse oppgavene påvirker oppgavene til de andre gruppemedlemmene, kan kommunikasjon bli hindret. Individer vil veldig ofte motta forskjellige beskjeder selv om de hører den samme kommunikasjonen grunnet egne perspektiver eller predisposisjoner (Bandow, 2001). Salas et al. (2005) argumenterer for closed-loop-kommunikasjon som et preventivt tiltak mot denne utfordringen. Closed-loop-kommunikasjon kan beskrives ved at: 1) sender initierer en beskjed, 2) mottakeren mottar beskjeden, tolker og anerkjenner at den er mottatt, 3) sender følger opp for å forsikre seg at beskjeden ble mottatt (McIntyre og Salas, 1995). På denne måten kan avsender forsikre seg at samtlige har mottatt den mente beskjeden, slik at det ikke oppstår usikkerhet over innholdet blant teamet. For team som opererer i komplekse omgivelser kan bruk av closed-loop-kommunikasjon være effektivt.

I et team, og da også i et topplederteam, vil det alltid oppstå en eller annen form for informasjonsasymmetri. Edmondson et al. (2003, s. 303) definerer informasjonsasymmetri som: *den grad forskjellige medlemmer av teamet har distinkt, udeelt informasjon om en spesiell situasjon*. Edmondson et al. (2003) argumenterer for at det er større sjanse for at det oppstår prosessstap i topplederteamet når informasjonsasymmetri eksisterer i gruppen. Prosessstapet kan redusere beslutningskvaliteten og den generelle teameffektiviteten. I mange tilfeller kan relevant informasjon ikke bli delt fordi et teammedlem tar det for gitt at de andre medlemmene kjenner informasjonen. Dette fører til informasjonsasymmetri som kan virke negativt for topplederteamet i situasjoner der denne informasjonen kreves. I følge Edmondson et al. (2003) er det flere grunner til at informasjonsasymmetri oppstår, blant annet ved at gruppe-medlemmer velger å ikke dele informasjon eller at man er ukomfortabel med å dele unik informasjon. Hvis man er i en gruppe med en sterk leder, formell eller uformell, kan teammedlemmer med mindre innflytelse velge å ikke dele informasjon fordi de fokuserer på å beskytte egne interesser (Eisenhardt og Bourgeois, 1988). I team som opererer på et lavere formålsnivå vil det være større sannsynlighet for at medlemmer er ukomfortable med å dele unik informasjon grunnet en fast rollestruktur og et fast atferdsmønster. På et høyere formålsnivå vil medlemmene vite hvor de har hverandre, noe som øker sannsynligheten for deling av unik informasjon. Hvordan medlemmene i en gruppe kommuniserer med hverandre gir et grunnlag for medlemmenes mentale modeller.

#### 2.4.2 Mentale modeller

Mentale modeller defineres av Rouse og Morris (1986, s. 351) som "*mekanismer der mennesker genererer beskrivelser av systemers formål og form, forklaringer på systemfunksjoner og observerte systemtilstander, og antagelser av fremtidige systemtilstander*". Disse mekanismene kan kalles ubevisste oppfatninger av virkeligheten, som skaper et bilde av hvordan man tror verden fungerer. Forenklet forklart er mentale modeller en tenkt representasjon av virkeligheten (Eriksen, 2011). Denne tenkte representasjonen av virkeligheten er "kartet" mennesker bruker til å navigere seg gjennom situasjoner. Når situasjonene blir ukjente og "terrenget" skifter, har man en sterk tendens til å følge kartet (sin egen mentale modell) i stedet for terrenget (Sjøvold, 2012), noe som kan føre til at valgene som gjøres blir feil.

I følge Converse et al. (1993) vil situasjonsaktuell informasjon være lettere tilgjengelig, når relatert informasjon hentes fra minnet. Altså bruker mennesker tidligere informasjon og

erfaringer til å skape et utfyllende bilde i situasjoner hvor det er begrenset med informasjon. Et situasjonseksempel kan være første møte med en ny person hvor det eneste man vet er hvilket fotballag personen holder med, som man selv ikke holder med. I denne situasjonen vil man anvende denne begrensede informasjonen til å tilegne personen holdninger, verdisyn og meninger uten i realiteten å ha hjemmel for det. Poenget er at mennesker enkelt setter hverandre i bås, og tillegger informasjon som man har lært at tilhører denne båsen. I menneskehjernens kartotek blir informasjon ubevisst kategorisert og satt sammen til oppfatninger av virkeligheten. Ofte kan disse egenskapene man tillegger personen stemme mer eller mindre. På den annen side kan det også slå feil, og i slike tilfeller vil det ta tid for en person å endre sin oppfatning av den aktuelle personen (Sjøvold, 2012). For et team som skal jobbe sammen over lengre tid vil det være viktig at man ikke setter hverandre i bås, men lærer å forstå hverandres mentale modeller.

#### 2.4.3 Mentale modeller i team

Mennesker ser hverandre på ulike måter, og kan ha en vidt forskjellige oppfatning av hva som skjer og hvorfor. De ulike bildene man har av hverandre kan enkelt skape misforståelser, svak kommunikasjon og polariseringer (Sjøvold, 2014). Derfor er forståelsen av mentale modeller i teamsammenheng svært viktig. Mentale modeller kan ifølge Mathieu et al. (2000) deles inn i to typer; teamrelaterte mentale modeller og oppgaverelaterte mentale modeller. Hvor de teamrelaterte mentale modellene har med hvordan teamet fungerer og forventet atferd å gjøre, er de oppgaverelaterte mentale modellene knyttet til hvilke ressurser som trengs for å løse oppgavene og hvordan man går frem (Salas et al., 2005). Med dette menes at teamets samhandling og hvordan de løser oppgaver er to separate ting, som hver for seg befatter selvstendige mentale modeller. Sjøvold (2014) sier at individ, gruppe og kontekst henger sammen, og det vil være galt å separere det "oppgaverelaterte" (kontekst) fra det "teamrelaterte" (gruppe). Det er altså forskjellige syn på mentale modeller i team. Vi velger å se på mentale modeller slik Sjøvold gjør fordi det er denne teorien oppgaven er forankret i.

#### 2.4.4 Felles mentale modeller

En mental modell som forstås av flere teammedlemmer kalles en felles mental modell (Converse et al., 1993). Zaccaro et al. (2002) sier at felles mentale modeller legger til rette for gruppers progresjon mot måloppnåelse ved å skape et rammeverk for felles forståelse og handling. Salas et al. (2005) argumenterer for at gruppemedlemmene kun må inneha

tilstrekkelig liknende og kompatible mentale modeller som guider teamet mot samme mål. Årsaken til dette er at med identiske mentale modeller vil gruppen være lite tilpasningsdyktig til utfordringer og ikke evne nytenkning, noe som kan redusere gruppens tilpasningsevne (Kozlowski et al., 1999). Derfor må det presiseres at felles mentale modeller ikke er det samme som identiske mentale modeller, men en lik forståelse av hverandres mentale modeller.

Lim og Klein (2006) peker på at felles mentale modeller har en signifikant sammenheng med positive prestasjoner i teamet. Det må nevnes at Lim og Klein kun studerte team som jobber i en kontekst med mye stress og intenst tidspress som krever en felles forståelse av hva de skal gjøre og oppnå. Likevel betyr dette at felles mentale modeller er av stor viktighet for en gruppes potensial til å prestere, og er helt fundamentalt for grupper som opererer på et høyt formålsnivå.

## 3 Metode

Dette kapittelet tar for seg forskningsmetodikken som er benyttet i denne oppgaven. Empirien er innhentet både ved hjelp av kvalitativ og kvantitativ metode. Derfor vil kapittelet også belyse blandede forskningsmetoder.

### 3.1 Litteraturinnhenting

Arbeidet vårt med litteraturinnhenting startet tidlig i januar 2016. Innledningsvis var litteratur om hovedtematikken, team, vår øverste prioritet. Ifølge Postholm (2010) vil teoriene en forsker har lest, være med på å farge tolkninger og analyser. Det vil være uunngåelig å bli påvirket av teorien dersom man er avhengig av noe forkunnskap i forskningen, noe vi var. Som både Malinowski (1922) og Fetterman (1998) påpeker; forskeren skal begynne med et åpent sinn, ikke et tomt hode. Vi startet med en innledende leseliste, hovedsakelig fagbøker skrevet av Endre Sjøvold, som kan ansees som en ekspert på forskningsfeltet med over 30 års erfaring på området. Bøkene ledet oss videre til annen interessant litteratur i form av artikler og annen relevant litteratur.

Kunnskapen vi opparbeidet oss gjennom bøkene ga oss en bredere forståelse av feltet, som var svært nyttig når vi videre dykket ned i materien. Flere forskjellige søkemotorer med databaser av artikler og bøker på internett ble benyttet, primært Google Scholar, BIBSYS og EBSCO. For å finne relevant litteratur var vi avhengig av å begrense søkene våre. Eksempelvis ved å søke på ordet "team" på Google Scholar finner man omtrent 4 490 000 treff på 0,06 sekunder. Havet av litteratur som på noe vis omhandler team er så til de grader overveldende, og må derfor begrenses. Vi har anvendt mer spesifikke ord og blant annet benyttet oss av boolske operatører som 'AND', 'OR' og 'NOT', for å minske søkespekteret, og øke relevansen for denne oppgaven. Eksempler på andre metoder vi har benyttet for å begrense søk på er: forfatter, årstall, ord i tittel eller om artikkelen er fagfelleverdert. Dette er lett å regulere i de forskjellige søkemotorene under "avansert søk".

Vi har også benyttet oss hyppig av skolens bibliotek. Biblioteket har mange gode fagbøker på aktuelle områder, hva gjelder både teoridelen og metoddelen i oppgaven. I tillegg arrangerte skolens bibliotek et litteratursøkerkurs på vår oppfordring, noe som blant annet ga oss innsikt i flere databaser som var nyttige. Søket etter litteraturen ble i hovedsak gjort den første måneden, men det har gjennom hele forskningsperioden vært en kontinuerlig prosess.

## 3.2 Forskningsmetode

Metode kommer av det greske ordet *methodos*, som betyr å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen et al., 2011). Med andre ord kan man si at når det kommer til valg av metode, betyr det at man skal velge hvilken retning forskningen skal ta for å oppnå det forskeren ønsker med forskningen. Det finnes flere ulike metoder som kan anvendes i et samfunnsvitenskapelig forskningsprosjekt, blant annet undersøkelse, arkivanalyser, historisk metode, eksperimenter og casestudie. Yin (2014) har laget en tabell med tre spørsmål som kan gi en solid pekepinn på hvilken metode som bør legges til grunn for forskningen.

Tabell 3-1 Grunnlag for valg av metode Yin (2014).

Metode	Hva slags type forskningsspørsmål? (1)	Kreves det kontroll over objektenes atferd? (2)	Fokuseres det på et samtidfenomen? (3)
Undersøkelse	Hvem, hva, hvor, hvor mange, hvor mye?	Nei	Nei
Arkivanalyser	Hvem, hva, hvor, hvor mange, hvor mye?	Nei	Ja/nei
Historisk metode	Hvordan, hvorfor?	Nei	Nei
Eksperiment	Hvordan, hvorfor?	Ja	Ja
Casestudie	Hvordan, hvorfor?	Nei	Ja

På bakgrunn av Tabell 3-1 vil vi si at vår forskning faller inn under kategorien casestudie. For det første innledes forskningsspørsmålet (1) vårt med hvordan, for det andre kreves det ikke kontroll over objektenes atferd (2), og for det tredje fokuseres det på et samtidfenomen (3). Med det kan man si at den mest gunstige veien til målet er casestudie. En hovedstyrke ved casestudier er at man kan oppnå høy grad av validitet i kraft av forskernes omfattende og detaljerte kunnskap (Andersen, 2013).

## 3.3 Forskningsdesign

Det må tidlig tas stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Johannessen et al., 2011). I forskning betegnes dette som design, og man har mange alternativer å overveie. Forskningens design dreier seg om formgivning, og for vår oppgave handler det om hvordan casen vår ser ut, basert på hva, hvem og hvordan undersøkelsen gjennomføres. Denne oppgaven er som nevnt et casestudie, og Yin (2007)

arbeider med to dimensjoner av casestudiens design. Den ene dimensjonen gjelder om det er én eller flere caser man studerer, og den andre dimensjonen går ut på antall enheter som analyseres, som vist i Tabell 3-2.

Tabell 3-2 De fire designstrategiene for casestudier (Johannessen et al., 2011, s. 92).

Forskerens avgrensning	Antall caser som studeres	
	Enkeltcasedesign	Flercasedesign
Én analyseenhet	Forskeren får informasjon fra én enkelt enhet (et individ, et program, en institusjon, en gruppe, en hendelse eller et begrep) innenfor studiet av et avgrenset system (organisasjon, samfunn og så videre).	Forskeren får informasjon fra én enkelt enhet (et individ, et program, en institusjon, en gruppe, en hendelse eller et begrep) innenfor studiet av flere systemer (organisasjoner, samfunn og så videre). Hver enkelt casestudie består av «hele studien».
Flere analyseenheter	Forskeren får informasjon fra flere enheter (flere individer, programmer, institusjoner, grupper, hendelser eller begreper) innenfor studiet av et avgrenset system (organisasjon, samfunn og så videre).	Forskeren får informasjon fra flere enheter (flere individer, programmer, institusjoner, grupper, hendelser eller begreper) innenfor studiet av flere systemer (organisasjoner, samfunn og så videre). Hver enkelt casestudie består av «hele studien».

Den gule ruten i Tabell 3-2 viser hvilket forskningsdesign vår oppgave har. Vi har et enkeltcasedesign, da vi kun forsker på én enkelt case, eller med andre ord et avgrenset system (en organisasjon). I tillegg hentes det inn data fra flere enheter, nemlig andre avdelinger og team i casebedriften. Yin (2014) påpeker at enkeltcasedesign er mer utsatt enn flercasedesign, fordi man "setter alle pengene på samme hest". På den annen side gir dette muligheten til å bruke all tilgjengelig tid og ressurser til å grave dypere inn i fenomenet det forskes på.

### 3.3.1 Valg av case

Valg av oppgavens case er basert på flere faktorer. Oppgaven er en del av et større forskningsprosjekt kalt Operativ Ledelse, der både masterstudenter, doktorgradsstipendiater og forskere er delaktige. Det å være del av et større forskningsteam er givende og ikke minst fordelaktig, da vi har tilgang på data samlet av medforskere i prosjektet. Dette har medbrakt noen rigide forutsetninger som for eksempel casebedrift, men vi har stått fritt til valg av forskningsspørsmål og fokusområde.

### 3.4 Forskningsetikk

Etikk handler om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale (Johannessen et al., 2011). En forsker har både et etisk og juridisk ansvar som absolutt bør og må følges under forskningen. Det finnes flere eksempler der etiske retningslinjer er brutt og forskerne har blitt sterkt kritisert. To kjente eksempel på dette er Stanford Prison Experiment (Zimbardo og Cross, 1971) og Milgram-eksperimentet (Milgram, 1963). I begge eksperimenter ble forsøkspersonene satt i ekstreme, psykiske situasjoner der de enten ikke var tilstrekkelig informert om hva eksperimentet gikk ut på, eller hvor eksperimentet ikke ble avbrutt da forskerne så at dette kom til å gå galt. Selv om disse forskningene ga veldig interessante resultater er de gjort på feil etisk grunnlag, som vi i dagens samfunn absolutt ikke kan tillate oss.

Det er ikke slik at etiske overtramp nødvendigvis er så ekstreme som eksemplene ovenfor. Johannessen et al. (2011) påpeker at selv under et vanlig intervju kan personer utsettes for etisk uakseptabel påvirkning. Eksempler på dette kan være at nærgående og intime tema blir tatt opp, eller at informantene i ettertid føler de har dummet seg ut eller gitt for mye informasjon til intervjueren. Forskeren kan møte etiske problemer i mange forskjellige situasjoner, og det er viktig å ha kjennskap til etiske retningslinjer for å vite hvordan man skal agere. Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har vedtatt en rekke prinsipper og etiske retningslinjer for forskere, som kan sammenfattes i tre typer hensyn man må tenke igjennom: *Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade* (Johannessen et al., 2011, s. 95-96). Disse prinsippene og retningslinjene er det lurt å sette seg inn i på et tidlig stadium av forskningen, for å gi forskeren en forståelse av etisk forskning. Prinsippene og retningslinjene er tilgjengelig på NESH (2014) sine nettsider.

Taushetsplikt og anonymitet er sentrale temaer for oppgaven vår. Informantenes informasjon skal ikke kunne bli sporet tilbake til enkeltpersoner. Hvis dette skulle skje, er det ifølge forvaltningsloven taushetsbelagt (Johannessen et al., 2011). For å unngå dette blir pseudonymer som "Person A", "respondent" eller "Avdeling 3" brukt på informantene i entall eller flertall. I tillegg holdes bedriftens navn anonymt, etter ønske fra bedriften selv, hvilket gjør det umulig for utenforstående å spore informasjon tilbake til enkeltindivider. Oppgaven inngår i et prosjekt som er meldt inn til Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste (NSD) og er blitt godkjent i henhold til personopplysningsloven (Vedlegg 4).



### 3.5 Blandede forskningsmetoder

Casestudier kjennetegnes ved at det hentes inn mye informasjon fra noen få enheter over kortere eller lengre tid gjennom detaljert datainnsamling (Johannessen et al., 2011, s. 90). Slike studier tar oftest i bruk kvalitative tilnæringer som dybdeintervjuer og observasjon, men kvantitative tilnæringer slik som spørreskjemaer kan også tas i bruk. Ifølge Yin (2007) er en kombinasjon av forskjellige metoder fordelaktig i casestudier.

Denne oppgaven benytter seg både av kvalitativ og kvantitativ metode. Tilnærmingen med å kombinere disse metodene kalles "*mixed-method*". Det finnes flere typer mixed-method, denne oppgaven benytter seg av *metodetriangulering*. Formålet med en slik tilnærming er ikke å erstatte de aktuelle metodene, men å dra nytte av deres styrker samtidig som svakhetene minimeres (Johnson og Onwuegbuzie, 2004). På denne måten kan det fremskaffes mer dypgående data som utfyller flere aspekter rundt fenomenet (casen). Johnson og Onwuegbuzie (2004) sier videre at funnene gjort i en slik undersøkelse på et eller annet tidspunkt må blandes eller integreres i hverandre. Kvalitativ og kvantitativ datainnsamling gjøres separat i denne oppgaven, men de er blitt gjort i samme tidsrom. Innsamlet data integreres i diskusjonsdelen av denne oppgaven. Derfor benytter denne oppgaven seg av mixed-method.

#### 3.5.1 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode er ifølge Johannessen et al. (2011) hensiktsmessig når vi studerer fenomener som det er forsket lite på og som er mindre kjent. Denne metoden sier noe om egenskapene eller spesielle kjennetegn ved det fenomenet som studeres. Johannessen et al. (2011) presiserer at det finnes to grunnleggende måter for innsamling av kvalitative data; *intervjuer* og *observasjon*. Data fra observasjoner er resultat av forskerens inntrykk av handlinger og samhandling fra konkrete situasjoner, mens data fra intervjuer er resultat av hva informanten(e) sier i samtaler med forskeren.

Observasjon som metode er godt egnet når direkte tilgang til det som undersøkes er ønskelig, for eksempel samhandling mellom individer i en naturlig setting (Johannessen et al., 2011). En nedside ved observasjon som forskningsmetode er at den vanligvis er svært tid- og ressurskrevende.

Kvalitative intervjuer søker ifølge Kvale og Brinkmann (2009) å forstå verden fra informantens side. Slike intervjuer egner seg når forskeren har behov for å gi informanten mer frihet til å uttrykke seg enn hva som er mulig ved bruk av strukturerte spørreskjemaer (Johannessen et al.,

2011). Informanten får være med å bestemme hva som skal inngå i intervjuet, og det blir på denne måten mulig å få frem nyanser og kompleksitet. Datainnsamling i form av kvalitative intervjuer kan være mindre tidkrevende enn observasjon, men kan også generere god informasjon. I denne oppgaven benyttes kvalitative intervjuer.

### 3.5.1.1 Intervju

Ordet intervju kommer fra det franske ordet *entrevue*, og betyr en utveksling av synspunkter mellom to personer i samtale om et tema som opptar dem begge (Kvale og Brinkmann, 2009). Intervjuet er en samtale, men som forskningsmetode følger det en viss struktur og hensikt. Johannessen et al. (2011) deler inn graden av struktur i et intervju til to ytterpunkter. *Ustrukturerte intervjuer* bærer stort preg av å være en samtale hvor kun tema er fastsatt på forhånd. Videre går intervjuet den veien intervjuobjektet tar det, og spørsmål blir tilpasset situasjonen. Denne typen intervju skaper en åpen atmosfære som kan gjøre det enklere for intervjuobjektet å svare, men det er åpenbart vanskelig for forskeren å fullt ut styre hvilken informasjon som innhentes. Det andre ytterpunktet kalles et *strukturert intervju*, hvor forskeren på forhånd fastlegger tema og spørsmål med svaralternativer. Johannessen et al. (2011) fremhever dog at ved kvalitative intervjuer vil spørsmålene stort sett være åpne slik at intervjuobjektet anvender egne ord til å besvare det enkelte spørsmål. Fordeler med slike type intervjuer er at standardiserte svar kan sammenliknes og analysearbeidet blir mindre tidkrevende for forskeren. På den annen side fører strukturen til mindre fleksibilitet, og sjansen for å avdekke informasjon forskeren ikke har forutsett blir mindre.

Mellom disse to ytterpunktene finnes den mest utbredte typen kvalitativt intervju, nemlig *semistrukturert intervju* (Johannessen et al., 2011), som vi har valgt å benytte i denne oppgaven. Dette ble valgt for å få tilstrekkelig informasjon innenfor våre temaer, og samtidig gi informantene mulighet til å ytre seg fritt. I slike intervjuer brukes en intervjuguide som sirkler inn temaene som skal gjennomgås og inneholder veiledende spørsmål (Kvale og Brinkmann, 2009). Intervjuguiden er derfor ikke et rigid spørreskjema over spørsmål som skal gjennomgås, men et verktøy som sørger for at den tematikken intervjuet har som intensjon å treffe, blir med. Temaene og spørsmålene i intervjuguiden følger undersøkelsens problemstillinger (Johannessen et al., 2011). På denne måten får forskeren innhentet den informasjon som er nødvendig for å besvare problemstillingen. For å systematisere intervjuguiden, bør temaet for undersøkelsen deles opp i flere undertemaer for enklere å kunne

ha oversikt over hva som er gjennomgått i intervjuet og hva som gjenstår. I tillegg kan hjelpespørsmål kategoriseres under disse deltemaene til bruk dersom samtalen stopper opp.

Før intervjuene utformet vi to intervjuguider underlagt oppgavens tema, som er vedlagt oppgaven. Forskjellen mellom intervjuguidene baserte seg på respondentenes perspektiv. Det ble utformet en intervjuguide til topplederne og en til ansatte som finnes i henholdsvis vedlegg 1 og vedlegg 2. Dette ble gjort fordi vi studerer topplederne, mens de ansatte har innblikk i hvordan gruppen samhandler med omgivelsene. For å kunne besvare vår problemstilling delte vi inn temaet i ulike deltemaer som vi ønsket å gå igjennom i hvert intervju. Ved siden av utarbeidet vi hjelpespørsmål til hvert deltema for å få i gang informanten og for å opprettholde en viss oversikt over hvordan intervjuet lå an. Vi satt opp deltemaene i slik rekkefølge vi antok ville være naturlig for gangen i et intervju, men var klar over at intervjuene ville akte seg forskjellig. Derfor øvde vi oss på å raskt kunne skifte fokus mellom deltemaene i forkant av intervjurundene for å oppnå en best mulig flyt i selve intervjuene.

#### 3.5.1.1.1 Utvalg og gjennomføring

Informantene i forbindelse med intervjuene våre er ikke valgt ut på bakgrunn av representativitet, men av hensiktsmessighet. Dette kalles *strategisk utvelgelse* og er i utgangspunktet den mest normale måten å velge ut informanter i en kvalitativ undersøkelse (Johannessen et al., 2011) Det finnes flere måter å sette sammen strategiske utvalg på, og vårt utvalg har blitt satt sammen som et kriteriebasert utvalg. Kriteriene er at informantene må være ansatt i casebedriften (1) og enten være en del av topplederteamet eller kunne bidra med informasjon om hvordan interaksjon med topplederteamet foregår (2). På bakgrunn av disse kriteriene ble informantene valgt ut av casebedriften, som sørget for å få med et mangfold av informanter fra forskjellige avdelinger og nivåer, i tillegg til de seks som sitter i toppledergruppen i casebedriften.

Gjennomføringen av intervjuene skjedde på et intensivt besøk hos bedriften, der vi foretok alle intervjuene over en tidsperiode på to dager. Vi reiste sammen med våre medforskere, som også hadde det samme opplegget som oss. Dette gjorde at vi fikk dekket flest mulig intervjuobjekter på en mest mulig effektiv måte. Totalt har vi benyttet data fra 21 semistrukturerte intervjuer som ble utført under vårt besøk hos casebedriften, i tillegg til syv tidligere intervjuer gjort januar 2015 hos samme bedrift. Disse syv intervjuene benyttes for å få et mer nyansert bilde av hva som har skjedd i utviklingsprosessen, ved siden av de tidligere SPGR-undersøkelsene.

### 3.5.2 Kvantitativ metode

Kvantitativ metode vil ofte ha som hensikt å finne omfanget, hyppigheten eller utstrekningen av et fenomen (Jacobsen, 2015). I motsetning til kvalitative metoder som er intensive og åpne, kan kvantitative undersøkelser kalles ekstensive metoder, som er relativt lukket (Jacobsen, 2015). Det vil si at informasjonen som skal samles inn tar for seg mange enheter og er forhåndsbestemt av forskeren selv. Opptelling av fenomener, altså kartlegging av utbredelsen er det man er opptatt av (Johannessen et al., 2011), og i denne oppgaven benyttes SPGR som kvantitativ metode.

Resultatene som fremkommer av en kvantitativ metode er tallfestet, slik at man kan anvende statistiske verktøy når man analyserer resultatene (Johannessen et al., 2011). Jacobsen (2015) påpeker dette og sier hensikten med metoder som dette er å samle informasjon som kan systematiseres, og som kan legges inn på datamaskiner eller lignende i standardisert form slik at man kan analysere mange enheter samlet. Videre påpeker han at forskningens validitet og reliabilitet er essensielt og dermed står begrepsmessig gyldighet svært sentralt.

#### 3.5.2.1 SPGR

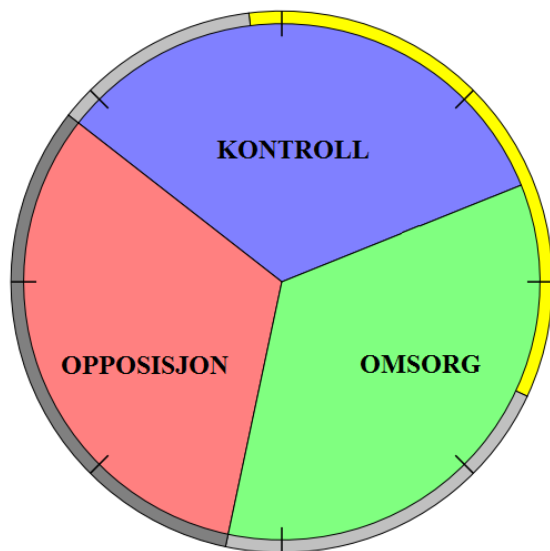
I kapittel 2.3 ble den integrerte teorien *spinnteorien* presentert. Spinnteorien er i seg selv kun en teori, og det er gjennom SPGR at denne teorien blir satt ut i live. SPGR er et standardisert metodeverktøy for organisasjons-, team-, og lederutvikling som operasjonaliserer spinnteorien (SPGR-Institute-AS). Å operasjonalisere en teori innebærer å lage et verktøy som kartlegger et fenomen for å bekrefte at modellen stemmer, og forutse fremtidig utvikling basert på kjent kunnskap (Sjøvold, 2014). Som verktøy kartlegger og målsetter SPGR dynamikken og relasjonene i grupper (Sjøvold, 2014). Dette kan gjøres gjennom direkte observasjon eller, som i vårt tilfelle, gjennom et standardisert spørreskjema.

I det standardiserte spørreskjemaet skal hvert gruppemedlem analysere sin egen og andre gruppemedlemmers atferd, som til sammen vil gi et gjennomsnittsbilde av gruppedynamikken. Det standardiserte spørreskjemaet inneholder 24 påstander som respondenten må besvare med ett av tre alternativer: "sjelden", "noen ganger" eller "ofte". Vedlagt (Vedlegg 3) følger to forskjellige spørreskjemaer for henholdsvis ledergruppens vurdering av seg selv og ansattes vurdering av ledergruppen. En fordel ved å benytte oss av dette spørreskjemaet er at det er ferdig validert gjennom tre tiår med kontinuerlig utvikling (Sjøvold, 2014). I tillegg til å gi et bilde av en gruppes dynamikk, gir SPGR-analysen mulighet til å innsamle data fra individ- og

kontekstnivå. I denne oppgaven har vi samlet data på gruppenivå. Vi har ikke benyttet oss av direkte observasjon i denne oppgaven, da dette krever mye trening og ville for vår del overskredet tilgjengelige ressurser og tid.

#### 3.5.2.1.1 Feltdiagram

Feltdiagrammet, som Sjøvold (2012) kaller det, er en av flere måter å fremstille resultatene fra spørreskjemaet. Diagrammet i seg selv er en tredelt sirkel, der de ulike delene er representert med hver sin farge. Disse tre fargene understøtter tre av gruppefunksjonene forklart i kapittel 2.3.1: Opposisjon (rød), kontroll (blå) og omsorg (grønn). I tillegg er sirkelens ramme markert med henholdsvis gul, lys grå og mørk grå farge. Havner man innenfor "det gule område" fremmer dette godt teamarbeid, mens det mørkegrå området hemmer godt teamarbeid. Det lysegrå området kan være nyttig noen ganger, men hemmende andre ganger. Normalt sett vil det være bra å havne innenfor det gule området, med mindre gruppen er for samlet, eller at det har oppstått polariseringer i gruppen (Sjøvold, 2014).

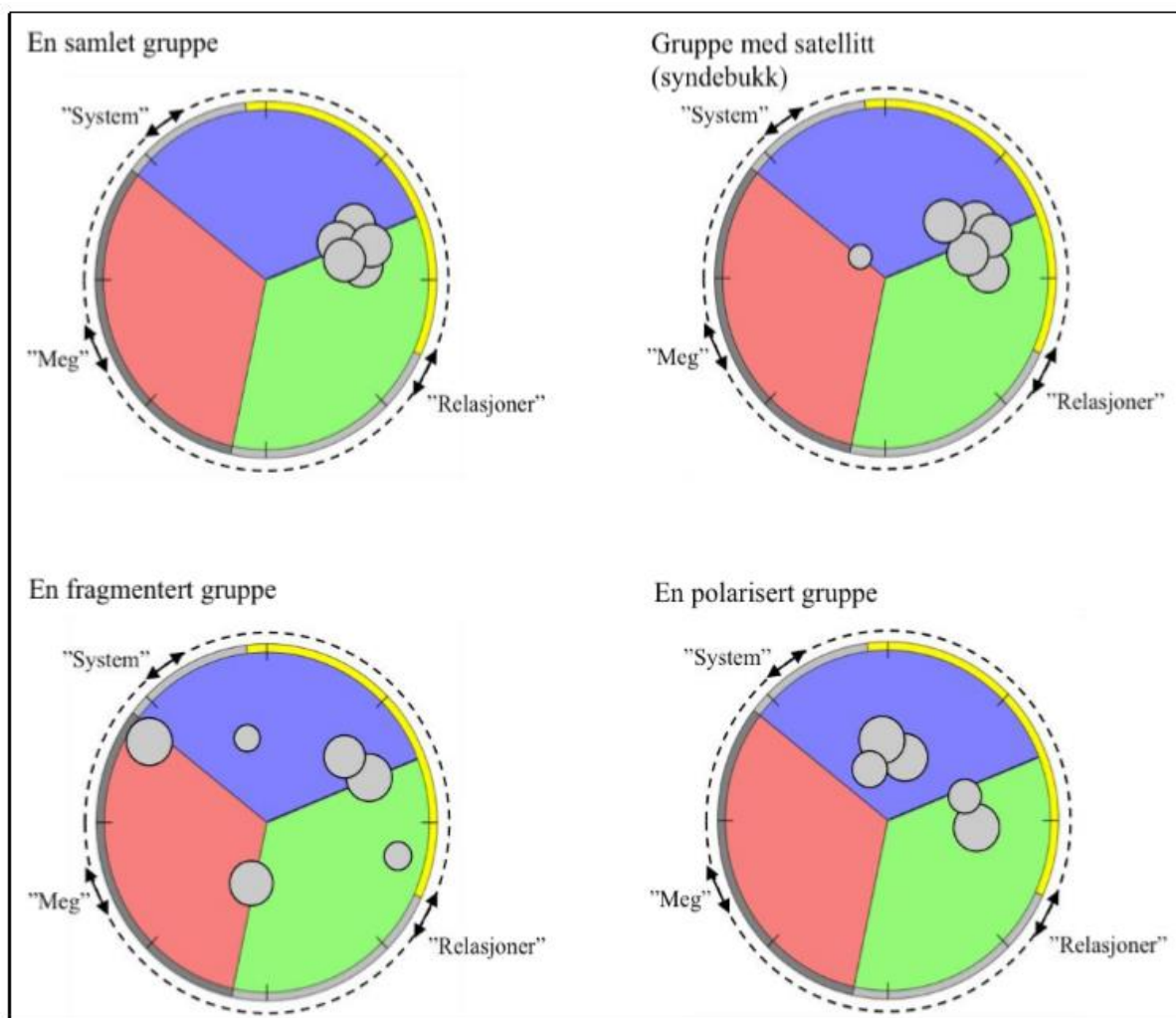


Figur 3-1 Feltdiagrammet illustrert. Basert på Sjøvold (2012, s. 20)

Hvert gruppe medlem markeres i feltdiagrammet med en sirkel. Fargede sirkler indikerer gruppens gjennomsnittlige oppfatning av et individ, mens stiplede hvite sirkler indikerer ett individs oppfatning av et annet individ i gruppen, eller seg selv. Sirkelen kan variere både i størrelse og farge, alt ettersom hva respondentene svarer om seg selv og de øvrige gruppe medlemmene. Hvor i diagrammet sirkelen befinner seg angir hvilke(n) funksjon(er) gruppe medlemmet tar i gruppen. Størrelsen på sirkelen avgjør hvor dominerende personen er i

gruppen. Er sirkelen stor er personen en dominerende skikkelse i gruppen, mens en liten sirkel tyder på at personen atferdsmessig tar liten plass. Fargen representerer hvilken atferd som er mest fremtredende hos personen. Er sirkelen rød, grønn eller blå er det de tilhørende gruppefunksjonene som er mest fremtredende. Om sirkelen er gul beskriver det at personen kan beherske flere roller, mens en lysegrå sirkel viser til at personen er i en avhengighetsrolle. Mørkegrå sirkel viser en person i en tilbaketrekningsrolle

Plasseringen av sirkelen avgjøres av tre verdier (X, Y og Z), som er produkter av respondentenes svar på påstandene i spørreskjemaet. Hver akse går fra -18 til 18, hvor 0 er sentrum av diagrammet. X-verdien avgjør hvor på X-aksen sirkelen skal ligge horisontalt (der -18 er venstresiden og 18 er høyresiden av diagrammet), mens Y-verdien avgjør hvor på Y-aksen sirkelen skal ligge (der -18 er sirkelens bunnpunkt og 18 er sirkelens toppunkt). Z-verdien avgjør størrelsen på sirkelen. Det er verdt å nevne at dette er en 3D-modell som er gjengitt i 2D, og sirkelens størrelse bidrar til å visualisere dette.



Figur 3-2 Uheldige gruppedynamikker (Sjøvold, 2014, s. 110)

I Figur 3-2 vises et knippe uheldige gruppedynamikker en gruppe kan ha. Den første figuren viser en samlet gruppe som ligger mellom kontroll- og omsorgssektoren. Det kan fremstå som positivt for en gruppe med en slik samlet fordeling, men en slik gruppedynamikk tyder på svært vennlig atferd og for forsiktig kommunikasjon. Den rake motsetningen til denne type gruppe er den fragmenterte gruppen, som vist nede til venstre. En slik gruppe preges av en kamp der alle kjemper mot hverandre, med mye negativ opposisjon. Gruppen med "satellitt" er en gruppe som løser sine problemer med å utpeke en syndebukk for alt som er galt eller ikke fungerer. Syndebukken blir skjøvet vekk fra gruppen og sett på som årsaken til gruppens motgang. Den siste gruppen viser en gruppe der polarisering, forløperen til konflikt, har oppstått. I dette eksempelet står to subgrupper og "stanger" imot hverandre. Dersom gruppen ikke løser opp polariseringen, men lar den sementeres vil det ende i konflikt.

Grupped medlemmene i en gruppe på et høyt formålsnivå vil som beskrevet i kapittel 2.3.3 mestre å balansere de ulike funksjonene seg imellom ut ifra gruppens kontekst. I

feltdiagrammet vil sirklene til gruppe-medlemmene være av tilnærmet lik størrelse som betyr at alle tar tilnærmet lik plass i gruppen, i tillegg vil alle sirklene være gule. På et lavere formålsnivå vil derimot broerparten av medlemmene ha en liten sirkel, mens én formell og/eller uformell leder tar stor plass og dermed har en større sirkel. Her er også rollestrukturen mer eller mindre fast, og i feltdiagrammet vil ofte slike grupper være mer fragmentert. Mens i en gruppe på et høyere formålsnivå visualiseres med gule sirkler, vil kun et fåtall (eller ingen) av sirklene være gule i et team på et lavere formålsnivå.

### 3.5.2.1.2 Atferdsroller

I hver av de seks SPGR-kategoriene inngår det to forskjellige atferdsroller (Sjøvold, 2012).

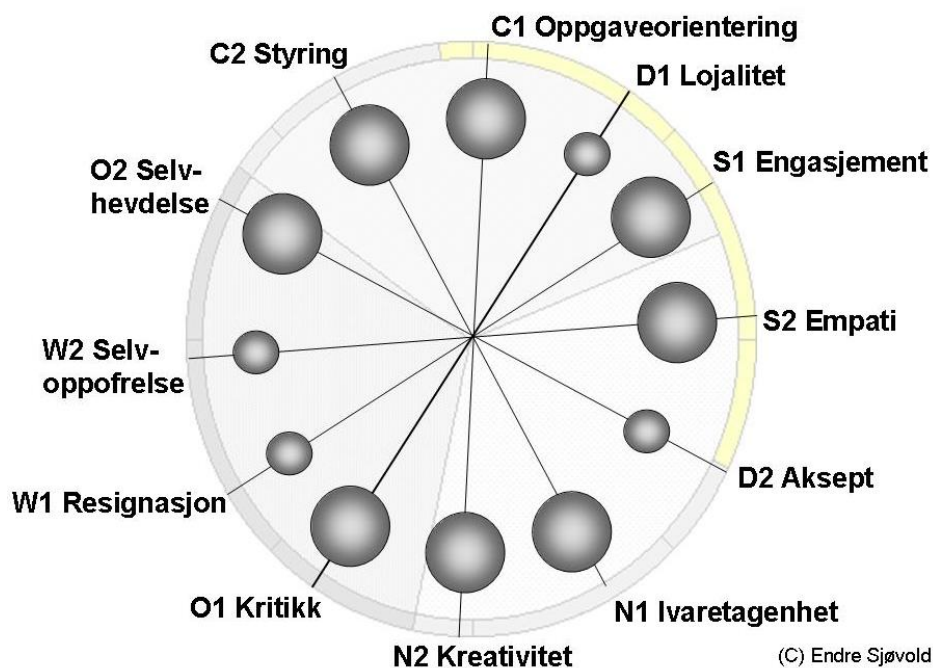
Tabell 3-3 viser dette:

Tabell 3-3 Rolletyper i henhold til SPGR-observasjonskategorier (Sjøvold, 2012, s. 108)

SPGR kode:	SPGR-kategori:	Rollenavn:	Typisk adferd:
C	<b>KONTROLL (Resultatoppnåelse)</b>		
C1	Styring	”Skipperen”	Kontrollerende, autoritær, regelorientert
C2	Oppgaveorientering	”Analytikerens”	Saklig, effektiv, konform
N	<b>OMSORG (Relasjonsbygging)</b>		
N1	Ivaretagelse	”Bestemoren”	Omsorgsfull, selskapeleg, beskyttende
N2	Kreativitet	”Kunstneren”	Innfallsrik, spontan, selvutfoldende
D	<b>AVHENGIGHET (Forpliktelse)</b>		
D1	Lojalitet	”Arbeidsmauren”	Lydig, konform, aksepterer oppgaver
D2	Aksept	”Nikkedukken”	Tillitsfull, fornøyd, underdanig
O	<b>OPPOSISJON (Korrektiv)</b>		
O1	Kritikk	”Aktor”	Provoserende, egenrådige, nonkonform
O2	Selvhevdelse	”Verdensmesteren”	Konkurransesinnstilt, sta, vet best
W	<b>TILBAKETREKNING (Oppløsning)</b>		
W1	Resignasjon	”Desertøren”	Utydelig, motløs, bidrar ikke
W2	Selvoppofrelse	”Martyren”	Selvmedlidende, innesluttet, krevende
S	<b>SYNERGI (Samspill)</b>		
S1	Engasjement	”Inspiratoren”	Engasjert, samarbeidsorientert, konstruktiv
S2	Empati	”Lykkeren”	Viser forståelse og interesse for andre



Disse atferdsrollene kan plasseres ut i SPGR-rommet. Hvor en sirkel er plassert i feltdiagrammet, beskriver hvilken eller hvilke atferdsroller som er sterkest representert. Figur 3-3 viser atferdsrollenes plassering i feltdiagrammet:



Figur 3-3 De tolv atferdsrollene plassert i SPGR-rommet (Sjøvold, 2012, s. 235)

### 3.5.2.1.3 Utvalg og gjennomføring

SPGR-undersøkelsen ble sendt ut til fem forskjellige avdelinger i casebedriften, i tre omganger (januar 2015, juni 2015 og mars 2016), samt ledergruppen (januar 2015, juni 2015 og januar 2016). Samtlige datasett er benyttet i denne oppgaven. Ledergruppen vurderte seg selv, mens hver avdeling vurderte sin oppfatning av ledergruppen som en helhet. Svarprosenten er noe varierende i de forskjellige avdelingene i de forskjellige omgangene. I første runde var svarprosentene i de forskjellige avdelingene henholdsvis 100%, 62%, 60% og 73%, i andre runde 100%, 38%, 40% og 79% og i den tredje 100%, 42%, 60% og 92%. I tillegg er det en avdeling som kun var med i tredje runde, med en svarprosent på 100%. Årsaken til dette er at det var en annen avdeling som deltok i de to første rundene som ble fjernet grunnet geografisk avstand, og var dermed uten relevans og vil ikke bli brukt i oppgaven. Ledergruppens svarprosent var i alle omganger 100%. Undersøkelsene ble sendt ut og administrert av vår medveileder Kenneth Stålsett med hjelp fra vår veileder Endre Sjøvold, som begge har mye

erfaring på området. Dette var nødvendig siden vi selv ikke er sertifisert og derfor ikke autorisert til å benytte dette verktøyet for innsamling av data. I tillegg var denne fremgangsmåten fordelaktig for å bevare respondentenes fortrolighet til undersøkelsen samtidig som å minske vår påvirkning på analysen.

### 3.6 Databehandling

Når man som i vårt tilfelle bruker semistrukturerte intervju som datainnsamlingsmetode anbefaler Tjora (2012) bruk av lydopptak og full transkribering av materialet i ettertid. Et problem når det kommer til transkribering kan være å oversette fra muntlig til skriftlig språk, men et kanskje større problem for oss var at intervjuobjektene snakket et annet språk enn oss. Vi oversatt fra svensk til norsk etter beste evne, og ved bruk av oversettelsesverktøy når nødvendig. Det gjør at transkriberingen kanskje ikke ble 100% korrekt i detaljer, men essensen ble bevart. Ved enkelte tilfeller hvor det var umulig å være helt sikker på hva intervjuobjektet sa, har vi bevisst notert dette som uforståelig og utelatt det fra resultatene, selv om vi hadde en antagelse om hva det kunne være.

Koding er en del av analysen av datamaterialet. Tjora (2012) skiller mellom *variabeltenkning* og *tekstnær koding*, der variabeltenkningen er sorteringsbasert koding basert på teori, mens tekstnær koding kun er utviklet fra data. Det kan være utfordrende å bestemme hvilke begrep som bør brukes som koder, og hvilke fenomen de bør referere til. En måte å løse slike problemer på er ved å anvende predefinerte kategoriseringsordninger (Seale et al., 2004). På denne måten vil det være klart hvordan dataen skal kodes. Mange forskere mener ifølge Seale et al. (2004) at dette heller svekker muligheten for å oppdage nye meningsmønstre enn å legge til rette for funn. Altså at det vil være fordelaktig for undersøkelsen om dataen bestemmer gangen i kodingen. Likevel må det understrekes at en slik fremgangsmåte helst fordrer god forskererfaring.

Grunnet den store mengden datamateriale og begrenset tidsaspekt har vi benyttet oss av sorteringsbasert koding. Sorteringsbasert koding tar kortere tid enn tekstnær koding, dermed har vi kunnet benyttet oss av samtlige intervjuer i våre resultater. Kategorier ble predefinert basert på teorien problemstillingen bygger på, og på denne måten har økt vi sannsynligheten for å få med det viktigste fra de definerte hovedtemaene.

Yin (2014) nevner mønstermatching som en av fem analytiske teknikker, som er den teknikken av de fem som passer best med vår oppgave og våre ressurser. Hensikten med mønstermatching

er å søke en sammenheng mellom empiriske data og antagelser gjort på forhånd. I vårt tilfelle søker vi sammenhenger mellom dataen vi har samlet inn (empirisk data) og teorien oppgaven er forankret i (antagelser gjort på forhånd).

Seale et al. (2004) mener at det ikke er på sin plass med en "steg for steg guide" for hvordan intervjuer skal analyseres fordi analysen alltid vil være tilknyttet forskerens teoretiske interesser. Kodingen av transkriberingen er gjort på basis av forskerteamets felles vurdering av hva som er relevant for våre oppgaver, slik at vi har kunnet bruke hverandres data på en mest mulig effektiv måte. Dette er et resultat av tidspresset som en masteroppgave på ett semester tilfører. I vår analyse har vi anvendt dataen på den måte vi ser naturlig, basert på oppgavens teoretiske ståsted og empirisk data. Vi er selv bevisste på tilstedeværelsen av egen subjektivitet og har etter beste evne opptrådt så objektivt som mulig.

Vi har valgt å analysere både det kvalitative og kvantitative datamateriale kvalitativt. Vanligvis analyseres kvantitativ data kvantitativt, men vi mener at den kvantitative datamengden er relativt liten, og derfor har vi valgt å analysere dataen kvalitativt med grafisk støtte, uten å benytte statistiske verktøy. Utvalget vårt er såpass begrenset at dette virker mest hensiktsmessige.

### 3.7 Vurdering av datamateriale

Kvaliteten til samfunnsvitenskapelig datamateriale kan ikke vurderes helt generelt, men må betraktes i forhold til dets hensikt (Grønmo, 2004). Data som til en type problemstilling er av høy kvalitet, kan til andre typer problemstillinger være av mindre kvalitet. Derfor er det i forskning viktig å fokusere på undersøkelsens validitet. Med validitet menes i all hovedsak datamaterialets gyldighet for problemstillingene som skal undersøkes (Grønmo, 2004). Validiteten indikerer i så måte styrken av undersøkelsens forskningsdesign, Kvaliteten på et forskningsdesign blir av Yin (2010) delt inn i fire tester. Disse er: begrepsvaliditet, internvaliditet, eksternvaliditet og reliabilitet, som vil bli belyst i dette kapittelet.

#### 3.7.1 Begrepsvaliditet

Relasjonen mellom de konkrete dataene og det generelle fenomenet det forskes på er det begrepsvaliditet handler om. Eksempelvis hvis man undersøker menneskers lykke kunne en operasjonalisering være hvor mye penger man har på bok. Jo mer penger, jo lykkeligere er

man, og omvendt. Dette eksempelet har lav begrepsvaliditet, da menneskers lykke er et komplekst fenomen som ikke kan beskrives av en ufullstendig indikator som penger. (Johannessen et al., 2011). Dette er ikke alltid tilfelle da fenomener kan være svært kompliserte, og det blir dermed vanskelig å avgjøre om indikatorene man har valgt er valide. For å sikre begrepsvaliditet når dette er tilfelle må man gjennomføre systematiske validitetstester påpeker Johannessen et al. (2011). Lund (1996) påpeker at validitet ikke må oppfattes som noe absolutt, altså om data enten er valid eller ikke, men det er et kvalitetskrav som kan være tilnærmet oppfylt. Til syvende og sist er begrepsvaliditet et målingsfenomen der det rett og slett dreier seg om samsvaret mellom fenomenet og operasjonaliseringen.

Denne oppgaven benytter seg av metodetriangulering, som er med på å styrke oppgavens begrepsvaliditet. Bruk av flere metoder skaper en dypere forståelse av casen. Metodene understøtter hverandre og har bidratt til et større bilde av ledergruppen. En ytterligere styrke ved oppgaven er metodekapittelet i seg selv, som beskriver fremgangsmåten og med det muliggjør reproduksjon av resultatene.

### 3.7.2 Intern validitet

Ifølge Andersen (2013) dreier intern validitet seg om kvalitet og troverdighet i datamaterialet. I eksperimenter går intern validitet på om hvorvidt undersøkelsen egner seg til å påvise årsakssammenhenger eller ikke (Johannessen et al., 2011). Dette vil si at dersom en undersøkelse har et sterkt grunnlag for å påvise om en påvirkning har, eller ikke har effekt, har undersøkelsen en god intern validitet. Intern validitet er i all hovedsak essensielt når forskeren skal forklare hvorfor hendelse x ledet til hendelse y, når det gjelder casestudier (Yin, 2014). En feil som kan oppstå kan være at forskeren konkluderer med at det er en årsakssammenheng mellom x og y, men at det i realiteten er en tredje faktor z som har påvirket y. Fortrolighet med mange typer data gir detaljert innsikt i enkelttilfeller, altså caser, noe som ofte ansees som en styrke i casestudier.

Ved å søke sammenhenger mellom innsamlet data og antagelser gjort på forhånd kan vi si at mønstermatching er benyttet. Mønstermatching kan styrke oppgavens interne validitet (Yin, 2014), og har gjort det lettere for oss å diskutere funnene våre. Dette har ført til at viktige funn ikke har blitt oversett, fordi vi har en teoretisk forankring som har gjort oss kapable til å skille relevant og irrelevant data. Det at det ikke er en skjevhet blant nøkkelinformanter i casen ansees som viktig for den interne validiteten. Nøkkelinformantene i vår case er medlemmene av

ledergruppen, der alle er blitt intervjuet. Dette gjør at ingen medlemmers synspunkter er underminert eller urepresentert. Valget av å bruke to intervjuguider kan ha skapt en skjevhet i dataen, likevel ville bruk av like intervjuguider svekket denne oppgaven fordi innsikten til de forskjellige respondentene på de ulike nivåene i bedriften er forskjellige. To intervjuguider sikret også muligheten til å hente relevant data fra medarbeidere på lavere nivå i organisasjonen. Dette førte til en overflod av data, med mange intervjuer. Overflod av data som er samlet inn styrker den interne validiteten. Flere utsagn blir støttet opp under av flere, noe som gjør at vi sikrere kan si at det som blir sagt faktisk er tilfelle. Bruk av tidligere intervjuer bidrar til et klarere bilde av utviklingen som har skjedd, og støtter opp under funnene fra SPGR-undersøkelsene. I enkelte avdelinger der medarbeidere har vurdert ledergruppen i en SPGR-undersøkelse er svarprosenten lav. Dette kan bidra negativt for gyldigheten til denne dataen fordi dataen kanskje ikke danner det helhetlige bildet avdelingen samlet sett har av ledergruppen. Av denne grunn har resultatene med lavere svarprosent blitt vektlagt hertil, for å bevare den interne validiteten.

### 3.7.3 Ekstern validitet

Ifølge Grønmo (2004) uttrykker *ekstern validitet* hvorvidt resultatene fra et eksperiment er realistiske og kan generaliseres i samfunnet. Dette bekrefter Gerring (2006) som sier at ytre validitet er et spørsmål om hvor representative slike funn er for en større populasjon. Dersom resultatene er gyldige utover kunstige undersøkelsesforhold og for andre en undersøkelsesenheter er de av høy ekstern validitet. Andersen (2013) sier at casestudier stiller svakere i forhold til empirisk representativitet. Dette gjør det vanskelig å generalisere resultater fra casestudier.

Opgaven vår isolert sett er relativt casespesifikk, derfor stiller den svakere i forhold til empirisk representativitet. Med tanke på innsamlet data som er unik for bedriften og utelatte temaer vil det være vanskelig å generalisere funnene våre. Likevel må det presiseres at ved å studere de samme fenomenene andre steder, eksempelvis i den samme globale organisasjonen, under liknende omstendigheter, vil vår studie kunne bidra til en generalisering på et senere tidspunkt.

### 3.7.4 Reliabilitet

Reliabilitet kommer fra det engelske ordet *reliability* som betyr pålitelighet (Johannessen et al., 2011). Med andre ord kan vi si at reliabilitet handler om hvor pålitelig og nøyaktig dataen man samler er. Det må også nevnes at hvilke data som brukes i forskningen, måten den samles inn på og hvordan den bearbeides er tett knyttet til forskningens reliabilitet (Johannessen et al., 2011). Yin (2014) sier at i forhold til reliabilitet er målet til forskningen slik at hvis en annen forsker skulle foretatt akkurat den samme forskningen, på samme måte, skal denne andre forskeren komme frem til de samme funnene og konklusjonene som den originale forskningen. Dette betraktes som *interreliabilitet*. Andre fremgangsmåter for å teste reliabiliteten eksisterer også, som for eksempel at en forsker retester sin egen undersøkelse på et senere tidspunkt. Dette kalles *test-retest-reliabilitet* (Johannessen et al., 2011). Selv om en slik fremgangsmåte på mange måter er verdifull, er den også ressurskrevende. Yin (2014) trekker frem bruken av en casedatabase som verdifullt for reliabiliteten for å kunne fremstille og dokumentere studiens fremgangsmetode.

I vår prosess med denne oppgaven har en casedatabase blitt opprettet. Intervjuguider, lydfiler, transkriberinger og SPGR-data er blant elementene som utgjør denne databasen. Disse er lagret på et felles lokalt område. I tillegg vil metodekapittelet i denne oppgaven styrke reliabiliteten i form av at andre forskere lettere kan reprodusere studien på et senere tidspunkt. Intervjuene ble foretatt over en kort tidsperiode hos casebedriften, som har gjort at samtlige intervjuer ble gjennomført ved like forutsetninger og identiske omgivelser. Vi anser dette som en styrke fordi dataene som representerer samme tidspunkt ble samlet på i løpet av et intervall på 32 timer. En utfordring ved intervjuene er språkforskjellen, men dette ble håndtert på en ryddig måte ved at vi åpnet intervjuene med å forklare viktigheten av det å spørre hvis man ikke forstod. Dette ble anvendt begge veier ved usikkerhet, for å sikre at spørsmål og svar ble oppfattet riktig. En annen faktor ved dette er transkriberingen av intervjuene fra svensk til norsk. En ting er å forstå hva som sies der og da, men dette ble i noen enkelttilfeller vanskelig å tolke fra lydopptaket. Derfor ble utydelige utsagn utelatt fra resultater fordi oppgaven fortjener en så korrekt data som mulig. Det må påpekes at det kun oppstod et fåtall utydeligheter som kan svekke påliteligheten noe, men sannsynligvis ikke av relevans for oppgavens endelige formål. Det at vi var et forskerteam som sammen samlet data kan være av betydning for påliteligheten. Av overfloden vi fikk av data gjenspeilet de fleste resultater seg i løpet av intervjuene, uavhengig av hvem som intervjuet respondentene. Dette anser vi som en styrke i forhold til dataens

reliabilitet, da det viser seg at respondentene hadde mange av de samme argumentene uavhengig av de eksterne faktorene.



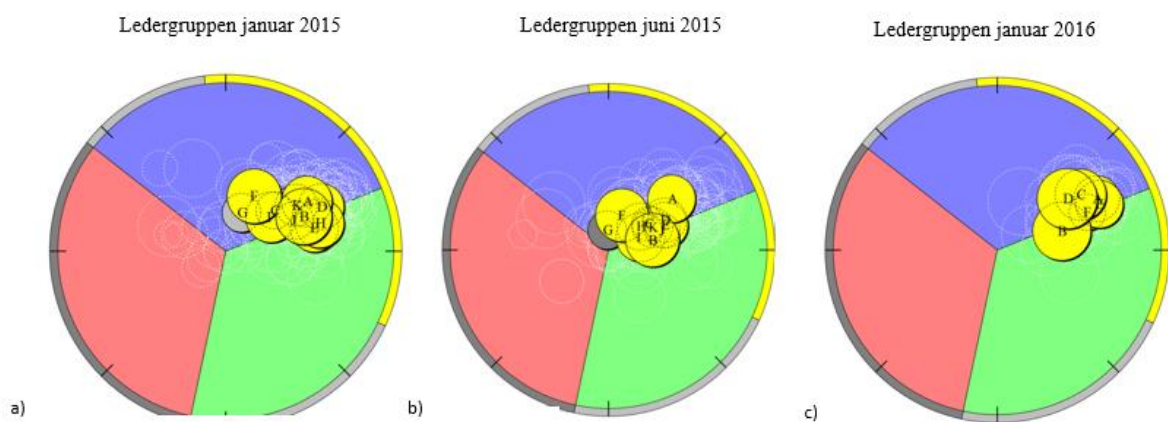


## 4 Empiri

### 4.1 Presentasjon av SPGR

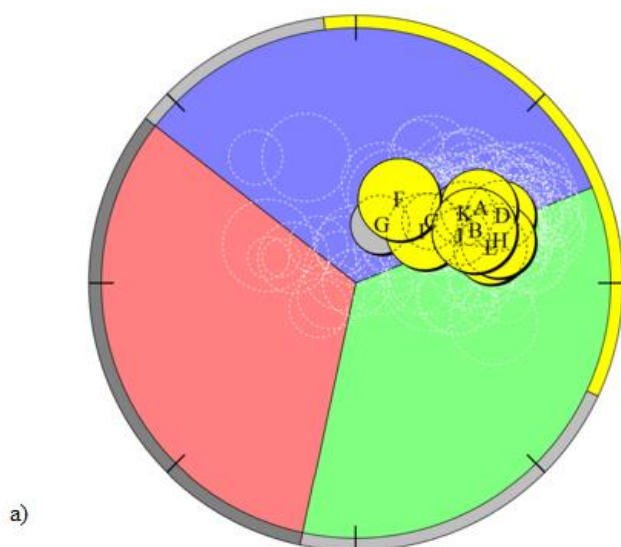
SPGR-undersøkelsen ble sendt ut i tre omganger, henholdsvis januar 2015, juni 2015, og januar/mars 2016. Ledergruppen ble vurdert av seg selv, og av fem forskjellige avdelinger. Ved de to første målingene bestod ledergruppen av elleve personer, mens den ble kuttet ned til seks personer før siste måling.

#### 4.1.1 Topplederteamets vurdering av seg selv



Figur 4-1 Feltdiagrammene for ledergruppen ved tre ulike tidspunkt

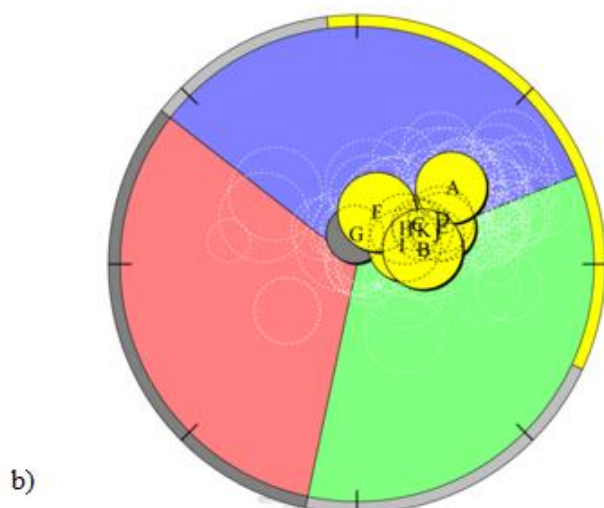
## Ledergruppen januar 2015



Figur 4-2 Feltdiagram for ledergruppen januar 2015

Feltdiagram a) viser en stor spredning av hvite sirkler. De hvite sirklene representerer hver enkelt respondents mentale modeller og beveger seg innenfor alle tre sektorer. Denne spredningen tilsier at det er store sprik i hvordan medlemmene opplever hverandre. I feltdiagrammet vises et gjennomsnitt hvor gruppen ligger i omsorgs- og kontrollsektoren. Det er langt mellom ytterpunktene, hvor for eksempel Person G ligger godt inn i kontrollsektoren og nær sentrum av sirkelen, mens Person H ligger lenger ut mot periferien og i omsorgssektoren. Syv av personene, Person A, B, D, E, F, H og I beskrives med synergieroller. Dette vises av den gule fargen, og positive z-verdier på henholdsvis 2,4, 4,4, 0,7, 1,5, 3,7, 1,8 og 2,3. De fire siste, Person C, G, J og K, har en avhengighetsrolle med negative z-verdier på henholdsvis  $-2,5$ ,  $-1,9$ ,  $-2,3$ ,  $-0,7$  og har med det mindre innflytelse i gruppen. Dette er også representert av de små sirkelstørrelsene. Av z-verdiene kan man også se at Person B er den personen med mest innflytelse i gruppen. Denne personen er daglig leder, og z-verdien indikerer at personen er en sterk leder. Person F er også en innflytelsesrik person, som også skiller seg ut mer enn de resterende gruppemedlemmene. Diagrammet viser en tendens til subgrupper innad gruppen, hvor Person F og G, og Person I og C danner mindre subgrupper utenfor de resterende medlemmene som danner den samlede gruppen. Disse spredningene indikerer at det er polariseringer i gruppen.

## Ledergruppen juni 2015



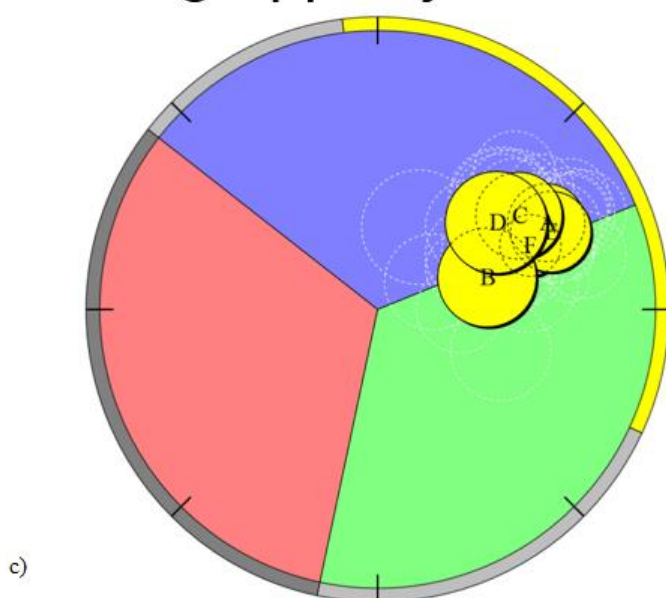
Figur 4-3 Feltdiagram for ledergruppen juni 2015

Ved neste måling i juni, feltdiagram b), er det fortsatt en stor spredning av de mentale modellene. Dette indikerer at gruppe medlemmene fortsatt har en stor forskjell i oppfatningen av hverandre. Gruppen som helhet har flyttet seg nærmere sentrum. Opposisjonsfunksjonen i gruppen er mer fremtredende enn ved tidligere måling. Person A, F og G er på vei ut av gruppen, men i forskjellige retninger. Person A inntar en større kontrollrolle enn hva snittet av gruppen gjør. Dette gjelder også for Person F, men den trekker mer mot opposisjonssektoren. Person G befinner seg delvis i opposisjonssektoren og har en mørkegrå farge som indikerer at personen er på vei mot tilbaketrekning, som hemmer godt teamarbeid. Dette kan bety at personen blir skjøvet ut av gruppen og sett på som en "syndebukk" av enkelte og får gjerne skylden for problemene gruppen opplever. Person B har økt sin innflytelse på gruppen med en z-verdi på 4,6 samtidig som personen har beveget seg lenger over i omsorgssektoren, men samtidig mot midten av diagrammet som også gruppen som helhet har gjort. Person B har flyttet seg i forhold til gruppen, fra å være helt sentral, til å flytte seg noe ut av gruppen mot omsorgssektoren. Person F har også økt sin innflytelse og er nesten like stor som Person B med en z-verdi på 4,4.

#### 4.1.1.3 Ledergruppens vurdering av seg selv januar 2016

I feltdiagram c) har ledergruppen blitt redusert med fem medlemmer, og det har skjedd en utvikling. Bokstavene representerer ikke lenger de samme personene, med unntak av Peron B som er den samme.

### Ledergruppen januar 2016



Figur 4-4 Feltdiagram for ledergruppen januar 2016

Medlemmenes mentale modeller er noe spredt, men sammenlignet med foregående målinger er de mye mer samlet. Medlemmenes oppfattelse av hverandre ligger innenfor kontroll- og omsorgssektoren, men spriker fra nesten inn i origo til helt ytterst i periferien. Dette indikerer at medlemmenes mentale modeller er forskjellige. Vi ser ut ifra feltdiagrammet at gruppen er mer eller mindre samlet og balanserer ressurser mellom kontroll- og omsorgssektoren, med overvekt på førstnevnte. Ytterpunktene varierer mindre enn ved de foregående målingene. En samlet gruppe som ligger mellom kontroll og omsorgssektoren er gjerne vennlige og forsiktige i sin kommunikasjon. Det at gruppen er såpass samlet tyder også på en høy kohesjon innad i teamet.

I denne målingen er det kun Person F som har en avhengighetsrolle med en z-verdi på  $-2,5$ , resten beskrives med synergiroller. Selv om fem av seks her beskrives med en synergirolle er det ganske store forskjeller på sirkelstørrelsene. Person D og B virker å være de mest innflytelsesrike i gruppen, da de har de klart største sirklene med en z-verdi på henholdsvis  $6,30$  og  $5,70$ . Med andre ord er ikke lenger Person B den mest innflytelsesrike i gruppen. Videre

har Person C en z-verdi på 3,00 etterfulgt av Person E og Person A med z-verdier på henholdsvis 1,70 og 1,00. Dette understreker variasjonen i medlemmenes innflytelse i gruppen. Person B skiller seg litt ut fra resten av gruppen og lener seg litt mer mot omsorgssektoren, men er samtidig den som ligger nærmest opposisjonssektoren. Person D og Person C befinner seg i kontrollsektoren og de i gruppen som fokuserer mest mot oppgaveløsning, uten at det er ekstremt. Det at de mentale modellene er spredt og gruppen er veldig samlet, sammen med spriket i sirkelstørrelsene kan tyde på at ledergruppen ligger på et lavt formålsnivå.

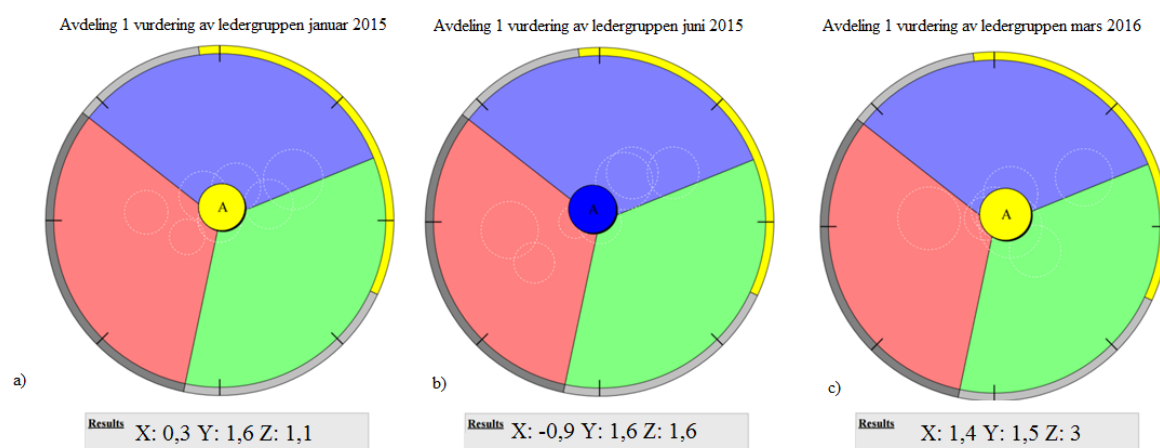
#### *4.1.1.4 Ledergruppens utvikling*

I løpet av målingene har gruppen som nevnt blitt redusert, i tillegg til at to personer er nye i teamet. Gruppen har gått fra å være en delvis polarisert gruppe med store sprik i mentale modeller, til å bli en samlet gruppe med høy kohesjon og noe mer samlet hva gjelder oppfattelsen av hverandre. Lederen (Person B) virker å ha fått større innflytelse i gruppen underveis, der z-verdien har gått fra 4,4 til 4,6 til 5,7. I den siste målingen er det ikke lederen som er den med mest innflytelse, selv om lederens z-verdi har økt.

#### *4.1.2 Bedriftens syn på topplederteamet*

Gjennom tre målinger har medarbeiderne i fire forskjellige avdelinger besvart spørsmål om hvordan de opplever sin ledergruppe gjennom SPGR-undersøkelser. Ved siste måling ble en femte avdeling innlemmet. Sirklene i feltdiagrammene nedenfor er et gjennomsnittlig bilde de respektive avdelingene har av ledergruppen i bedriften som helhet. Hver respondent har sin mentale modell markert i feltdiagrammet med en stiplet hvit sirkel.

#### 4.1.2.1 Vurdering av ledergruppen, Avdeling 1



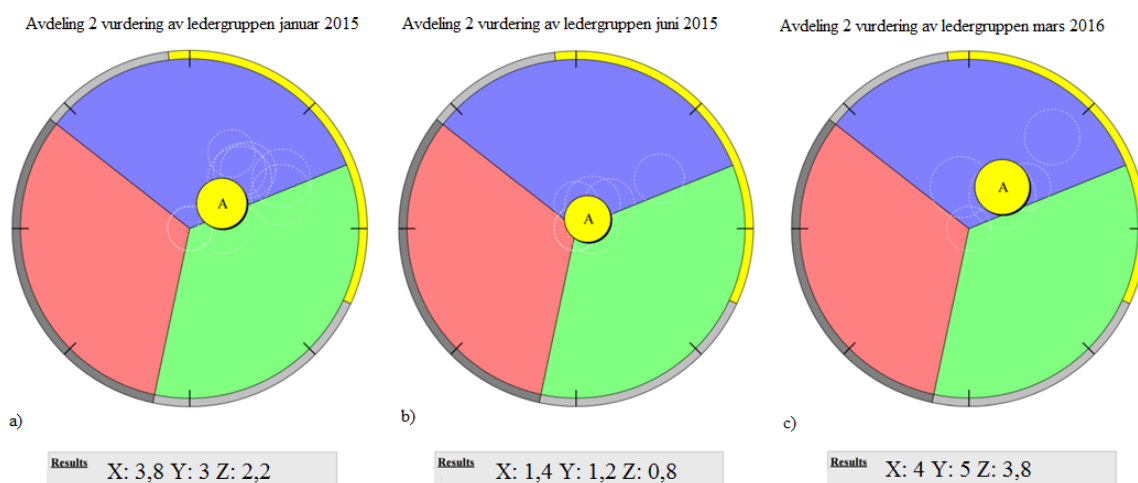
Figur 4-5 Feltdiagram for tre målinger gjort i Avdeling 1 ved tre ulike tidspunkt

Ved første måling, i januar 2015 er gjennomsnittet av avdelingens bilde av ledergruppen relativt sentrert i diagrammet. Sirkelens størrelse indikerer at ledergruppen er noe synlig for avdelingen, men i liten grad. Gul farge på sirkelen indikerer at gruppen mestrer alle funksjoner, men dens plassering tilsier at alle funksjoner er svakt representert. Dette vil si at det ikke er noen atferdsroller som er typisk representert eller trer frem i særlig grad. Selv om gjennomsnittet viser disse kvalitetene, er avdelingens mentale modeller veldig spredt. De er spredt både i størrelse, altså hvor synlig ledergruppen er for avdelingen, og hvor i diagrammet de er plassert. Samlet tilsier dette en ulik oppfatning av ledergruppen i form av atferd og synlighet fra Avdeling 1.

Videre i måling b) kan man se at gjennomsnittet har flyttet seg noe til venstre i feltdiagrammet, og endret farge til blå. Fargen viser at ledergruppen ikke lenger mestrer alle funksjoner, men viser overvekt av kontrollatferd. De mentale modellene er fortsatt spredt innad i avdelingen, og faktisk mer spredt enn ved tidligere måling. Med en økt z-verdi på 0,5 viser dette at ledergruppen oppfattes som mer synlig enn tidligere.

Tredje måling c) viser en oppfatning av at ledergruppen igjen mestrer alle funksjoner slik som i første måling. Gjennomsnittet indikerer at funksjonene fortsatt er svakt representert. Avdelingens mentale modeller er noe mindre spredt enn tidligere, men likevel fortsatt en stor spredning. Ledergruppens z-verdi har gått fra 1,1 (a) til 1,6 (b) og er nå på 3 (c). Dette tilsier at ledergruppen er mer synlig for avdelingen enn tidligere. Alt i alt har ikke gjennomsnittet endret seg mye gjennom de tre målingene, men ledergruppens z-verdi har nesten tredoblet seg fra a) til c).

#### 4.1.2.2 Vurdering av ledergruppen, Avdeling 2



Figur 4-6 Feltdiagram for tre målinger gjort i Avdeling 2 ved tre ulike tidspunkt

Feltdiagram a) viser at Avdeling 2 stort sett står samlet i hvordan de ser ledergruppen, selv om det er en liten spredning i mentale modeller. Avdelingen beskriver ledergruppen som en gruppe som mestrer alle funksjoner, da sirkelen er gul. Det er ulike oppfatninger om hvor innflytelsesrik ledergruppen er, som vises av de forskjellige størrelsene på de hvite sirklene i diagrammet. Samlet er z-verdien 2,2, hvilket betyr at ledergruppen er noe synlig for avdelingen.

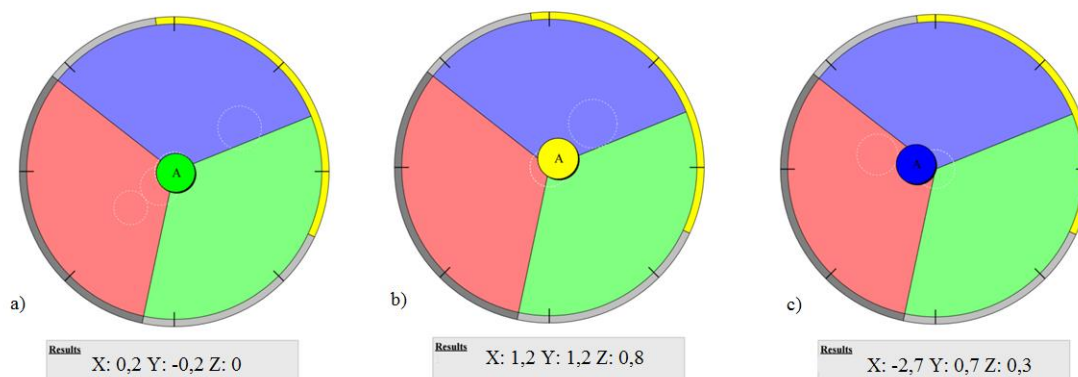
I måling 2 fra juni 2015 er de mentale modellene fortsatt stort sett samlet, men spredningen har endret seg til noe litt motsatt av forrige måling. Gjennomsnittet ligger mer i sentrum enn hva som var tilfelle i feltdiagram a). Sirkelen er fortsatt gul, som innebærer at avdelingen fortsatt ser på ledergruppen som en gruppe som mestrer alle funksjoner. De hvite sirklene varierer ikke like mye i størrelse, og har også generelt blitt mindre enn ved forrige måling. Dette bekrefter z-verdien på 0,8, som sier at ledergruppen er mindre synlig.

I feltdiagram c) derimot har z-verdien økt markant til 3,8. Dette viser at ledergruppen i mars 2016 er mye mer synlig for avdelingen. De mentale modellene er mer sprikende her enn i de to foregående målingene. Den gule sirkelen forteller nok en gang at ledergruppen mestrer alle funksjonene. Gjennomsnittet av avdelingen har flyttet seg litt lengre opp på y-aksen fra første måling til tredje, men ligger omtrent samme sted på x-aksen. Altså oppfatter avdelingen ledergruppen som en noe mer kontrollerende gruppe, og samtidig har ledergruppen mer påvirkningskraft i mars 2016 enn tidligere.



### 4.1.2.3 Vurdering av ledergruppen, Avdeling 3

Avdeling 3 vurdering av ledergruppen januar 2015    Avdeling 3 vurdering av ledergruppen juni 2015    Avdeling 3 vurdering av ledergruppen mars 2016



Figur 4-7 Feltdiagram for tre målinger gjort i Avdeling 3 ved tre ulike tidspunkt

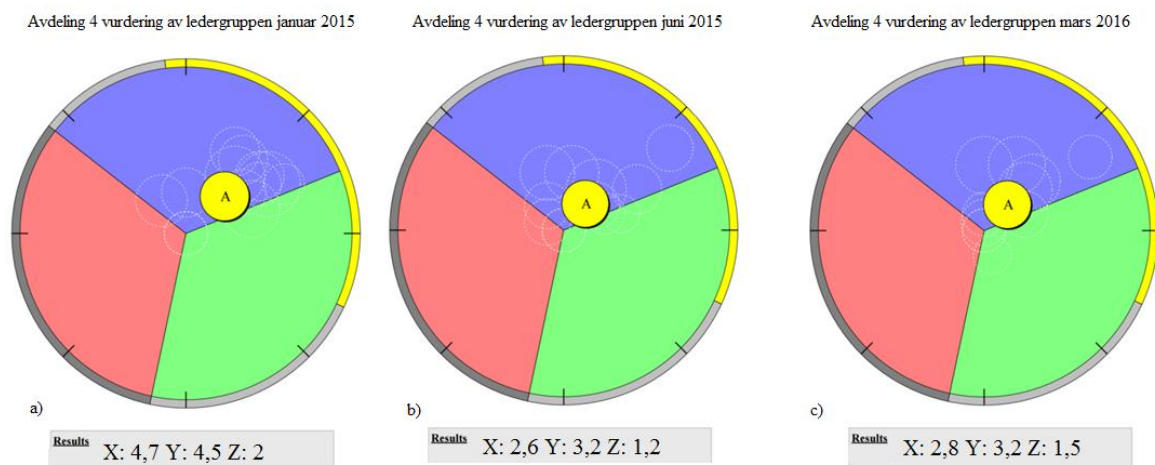
Måling a) viser en spredning av de hvite sirklene i feltdiagrammet som indikerer at respondentenes mentale modeller er svært forskjellige. Selv om de mentale modellene i svært liten grad befinner seg i omsorgssektoren, er gjennomsnittet farget grønn. Dette indikerer at ledergruppen ikke mestrer alle funksjoner. Gjennomsnittet indikerer at ledergruppen ikke viser noen atferd i særlig grad for avdelingen. Den grønne sirkelens størrelse indikerer at ledergruppen ikke har innflytelse på avdelingen og er nærmest usynlig, med en z-verdi på 0 som understreker dette.

Ved måling b) har de mentale modellene nærmet seg hverandre, men er fortsatt i høy grad forskjellige. Gjennomsnittet befinner seg nært sentrum av diagrammet, rettet mot kontrollsektoren. Sirkelens gulffarge representerer ledergruppens evne til å mestre alle funksjoner. Utviklingen av gjennomsnittet fra forrige måling er at ledergruppen evner alle funksjoner, samt at de mentale modellene befinner seg noe nærmere hverandre. Z-verdien har gått noe opp til 0,8, som kan tyde på at ledergruppen er noe mer synlig for avdelingen.

I måling c) er gjennomsnittet av målingene plassert mellom opposisjons- og kontrollsektoren, med en helning mot opposisjonssektoren. Sirkelens farge er blå og det er kontrollatferd som er den mest fremtredende. Fargen indikerer også at ledergruppen ikke mestrer alle funksjoner. Gjennomsnittets utvikling fra forrige måling er en tendens mot opposisjonssektoren. Z-verdien på 0,3 viser til en reduksjon i synlighet.



#### 4.1.2.4 Vurdering av ledergruppen, Avdeling 4



Figur 4-8 Feltdiagram for tre målinger gjort i Avdeling 4 ved tre ulike tidspunkt

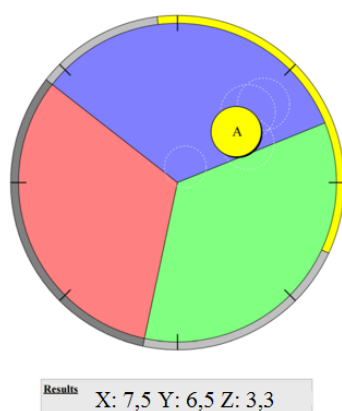
Den første målingen, a), viser relativt spredte mentale modeller. Gjennomsnittet ligger i kontroll- omsorgssektoren med en overvekt av kontroll. Ledergruppen er noe synlig for avdelingen med en z-verdi 2,0. Sirkelens gule farge tilsier at ledergruppen oppfattes som kapable til å tre inn i alle funksjonene i en synergirolle.

Målingen i juni 2015, b), viser at de mentale modellene har skiftet, men spredningen er fortsatt stor. Gjennomsnittet har flyttet seg nærmere sentrum, og sirkelen er fortsatt gul. Innflytelsen på avdelingen har gått noe ned og z-verdien ligger i dette diagrammet på 1,2.

I feltdiagram c) er de hvite sirklene fortsatt spredt, men konsentrert i og rundt kontrollsektoren. Gjennomsnittet er svært likt som ved målingen gjort i juni 2015, og fargen er fortsatt gul. Ledergruppen ser ut til å vise mest kontrollatferd, men de andre funksjonene er også til stede. Z-verdien er 1,5 og har med det økt litt fra forrige måling hvilket betyr at avdelingen oppfatter ledergruppen som litt mer synlig.

#### 4.1.2.5 Vurdering av ledergruppen, Avdeling 5

Avdeling 5 vurdering av ledergruppen mars 2016



Figur 4-9 Feltdiagram for én måling gjort i Avdeling 5

I avdeling 5 er det kun blitt foretatt én undersøkelse. Feltdiagrammet viser at det er noen forskjellige oppfatninger av ledergruppen. Samlet sett beskriver avdelingen ledergruppen som en gruppe som behersker alle funksjonene, og gjennomsnittet ligger mellom kontroll- og omsorgssektoren litt ut til høyre. Innflytelsen ledergruppen har på avdelingen er tilstede, med en z-verdi på 3,3.

#### 4.1.3 Avdelingenes samlede oppfatning

##### 4.1.3.1 Avdelingenes oppfatning i januar 2015 (Avdeling 1-4)

En gjennomgående trend i alle avdelingene er stor spredning av respondentenes oppfatning av ledergruppen. Dette er illustrert av de hvite sirklene, som viser svært ulike mentale modeller. Avdeling 1, 2, og 4 beskriver ledergruppen som en gruppe som mestrer alle funksjoner, mens avdeling 3 er av en ulik oppfatning der de beskriver ledergruppen i en omsorgsfunksjon. Avdeling 1 og 3 plasserer gruppen tilnærmet i sentrum av diagrammet, mens avdeling 2 og 4 litt lenger ut mot høyre og mot kontrollsektoren, men fortsatt relativt nær sentrum. Videre er avdeling 3 av den oppfatning at ledergruppen ikke er synlig. Avdeling 2 og 4 mener at ledergruppen er synlig, mens for Avdeling 1 er ledergruppen noe synlig. Altså var det i januar 2015 ganske delt oppfatning av ledergruppen, men alle gjennomsnitt ligger relativt nær sentrum.

#### *4.1.3.2 Avdelingenes oppfatning i juni 2015 (Avdeling 1-4)*

I juni 2015 er de mentale modellene til avdelingene fremdeles svært spredt. I avdeling 2 og 3 har spredningen minket, mens i avdeling 1 og 4 har spredningen økt noe. Avdeling 2 og 4 er fremdeles i den oppfatning at ledergruppen mestrer alle funksjoner, derav gul sirkel. De to andre avdelingene har endret sin oppfatning fra forrige måling. Avdeling 1 har gått fra en oppfatning om at ledergruppen mestrer alle funksjoner til å vise en overvekt av kontrollfunksjonen. Avdeling 3 sin oppfatning av ledergruppen har gått fra å kun vise omsorgsfunksjonen til en mestring av alle funksjoner. Der ledergruppen viste mindre synlighet i januar (avdeling 1 og 3), har de blitt mer synlige, mens i avdelingene der gruppen var mer synlig (avdeling 2 og 4), har synligheten gått ned. Dermed har det blitt større grad av enighet over hvilken synlighet ledergruppen viser. Samtlige avdelingers resultater viser til at ledergruppen har en lav synlighet.

#### *4.1.3.3 Avdelingenes oppfatning i mars 2016 (Avdeling 1-5)*

Ved den siste målingen i mars 2016 er spredningen av mentale modeller fortsatt stor. Den avdelingen som var mest samlet ved forrige måling, Avdeling 2, har nå litt større spredning. Avdeling 2 og 4 har som ved to foregående målingene beskrevet ledergruppen som en gruppe i som mestrer alle funksjoner. Avdeling 1 og 3 har som ved forrige måling endret sin oppfatning der Avdeling 1 har gått fra en oppfatning av kontroll til mestring av alle funksjoner, mens Avdeling 3 har gått fra en oppfatning av at ledergruppen mestrer alle funksjoner til kontroll. I denne målingen har kun Avdeling 3 svart at ledergruppens synlighet har gått ned. Avdeling 1 og 2 mener ledergruppen har blitt mye mer synlig. Dette skaper en differanse i avdelingenes totale oppfatning av ledergruppens synlighet. Målingen fra avdeling 5 støtter opp under avdeling 1 og 2 sin beskrivelse av ledergruppens synlighet, med omtrent tilsvarende z-verdi.

#### *4.1.3.4 Avdelingenes generelle oppfatning av utvikling i ledergruppen*

Resultatene viser det er en variasjon mellom avdelingenes oppfatning ved de ulike tidspunktene. Samtidig viser resultatene ingen klare tegn på at ledergruppen har utviklet seg i løpet av de tre målingene. Spredningen i mentale modeller innad i hver avdeling har vedvart gjennom perioden. I alle avdelingene som har gjennomgått tre målinger er gjennomsnittet i hver måling relativt nær sentrum av feltdiagrammet. Dette sier at ledergruppens atferd ikke har endret seg i særlig grad utad i løpet av utviklingsprosessen. To avdelinger ser mer til

ledergruppen enn tidligere, mens de to andre ser mindre eller like lite til de. Samlet viser målingene til en lite synlig ledergruppe, med en relativt lik atferd gjennom hele perioden. Denne atferden sammen med den lave synligheten indikerer at avdelingene oppfatter og beskriver ledergruppen som en gruppe som har operert, og opererer på et lavt formålsnivå.

## 4.2 Presentasjon av intervju

I tillegg til SPGR-undersøkelsene ble det gjennomført intervjuer for å kartlegge flere aspekter om og rundt ledergruppen. Disse vil bli fremlagt i dette kapitlet og er delt inn i to deler, hvor intervjurunde 1 beskriver bedriften per januar 2015, mens intervjurunde 2 går mer inn i detalj for mars 2016 og utviklingen i perioden. Intervjurunde 2 er delt inn i ledergruppens omgivelser, rutiner og dynamikk, og kommunikasjon og informasjon i organisasjonen.

### 4.2.1 Intervjurunde 1

Det ble i januar 2015 utført syv intervjuer i casebedriften der fire av intervjuene var med personer i ledergruppen. Det kom frem fra intervjuene at ledergruppen ikke hadde noen rutiner for hvordan ting ble gjort, og arbeidet var veldig ad-hoc basert. I stedet for å tenke strategi og langsiktighet lå fokuset på brannslukking. Det manglet generelt en form for formalisering og struktur, og det ble påpekt at man nødvendigvis ikke trengte stramme rammer, men i alle fall noe.

Tonen innad i ledergruppen var vennlig og forsiktig og ble beskrevet som et trivelig forum hvor man møttes uten å samhandle i særlig grad. Med dette menes at individene i gruppen vaktet egne interesser, posisjon og rolle fremfor å samarbeide om utfordringer. Medlemmene viste derfor lite fleksibilitet og vilje til å dele informasjon, noe som smettet ned i resten av organisasjonen. Det kom frem at ledergruppen var mer et informasjonsforum i den form av at dersom man hadde et problem, skulle diagnose og tiltak presenteres, uten noen form for innspill eller hjelp til problemløsning fra andre medlemmer. Dette bidro til liten vilje til å dele informasjon og samhandling, da man i praksis ordnet problemet internt i sin avdeling fremfor å drøfte problemet og tiltakene innad i ledergruppen.

For mange av medlemmene opplevdes det som mer bekvemt å være stille siden det var andre som tok ordet i møtene. Gruppen hadde en sterk leder som ofte fungerte som ordstyrer under møter. I diskusjonene som oppstod var de fleste medlemmene passive deltakere, mens to til tre diskuterte i detalj. Diskusjonene førte sjeldent frem til konkrete beslutninger, og ved

de tilfeller en beslutning ble tatt ble disse dårlig kommunisert innad i gruppen. Konsekvensen ble en ulik forståelse etter møter, som førte til en usikkerhet i hva som skulle kommuniseres videre.

Per januar 2015 var avdelingsmøter den eneste formelle informasjonskanalen i bedriften, der hver avdeling hadde eget ansvar for når og hvordan de kommuniserte med medarbeiderne sine. Usikkerheten innad i ledergruppen over hva som skulle kommuniseres videre, førte til store forskjeller i hvilken informasjon som ble formidlet til ansatte. Det at det var liten vilje til å dele informasjon sammen med skjevheten av informasjon i bedriften gjorde at ansatte i organisasjonen heller ville skyve vekk ansvar enn å ta det. Dette skapte en ansvarsfraskrivelseskultur hvor utfordringer og problemer ble sendt videre til andre avdelinger eller ledergruppen. Ledergruppen selv erfarte at utfordringer for ofte ble skjøvet rett opp til dem, uten å prøves ut på lavere nivåer. Samtidig viste det seg at ansatte hadde lite forståelse hva ledergruppen jobbet med, og ledergruppen ble beskrevet som en "usynlig masse" av organisasjonen.

## 4.2.2 Intervjurunde 2

### 4.2.2.1 Ledergruppens omgivelser

Ledergruppen opererer i komplekse omgivelser hvor de til stadighet beveger seg ut i ukjent terreng. Nye problemer dukker stadig opp, og disse problemene har sjeldent et fasitsvar. Derfor opererer de alltid på ulikt sett, avhengig av problemene som dukker opp. Ledergruppen er underlagt føringer og direktiver fra den globale organisasjonen som skal følges. Bedriften opplever et konstant ytre press om kostnadsbesparing. Avdelinger har blitt kuttet og flyttet utenlands, og kontrolltiltak som standardisering er blitt innført som krav. Dette har ført til mer kontroll av hva som skjer i hele den lokale bedriften som en respondent i ledergruppen påpeker: *"Vi får direktiv, nå er det det her som gjelder, nå skal vi spare penger, nå skal vi gjøre dette. Nå må vi skjære ned. Og da må vi bare eksekvere"*. Ledergruppen har med dette mindre innflytelse og påvirkningskraft i egen organisasjon når det kommer til store beslutninger. Den globale organisasjonen forventer rask problemløsning, noe som øker kompleksiteten i oppgavene. Disse omgivelsene har endret seg siden oppkjøpet i den form at man tidligere hadde høy grad av frihet, og ledergruppen i Sverige tok alle beslutninger og satt rammene selv.

#### 4.2.2.2 Ledergruppens rutiner

Fra intervjuene kommer det frem at gruppen har få rutiner på hvordan de opererer, noe som henger sammen med konteksten de opererer i. Med stadig nye problemer som dukker opp er det vanskelig å etablere noen rutiner og en fast struktur på hvordan oppgaver skal løses. Det kommer frem i flere intervjuer at det blir mye brannslukking. Gruppen beskriver seg selv som veldig operativ og sammenlikner seg selv med en spesialstyrke som er dårlig på rutiner, men veldig gode når det kommer til brannslukking. En respondent beskriver dette med: "*Man er nok dårligere på å sitte sammen og prate om hvordan vi unngår at "shit hits the fan". (...) Man er god på "special forces", men dårlig på rutiner og prosesser*". Når det for eksempel blir satt av tid til strategidager, ender det stort sett opp med å bli operativt arbeid. Det menes altså at gruppen er gode på kortsiktige løsninger og å ta det som kommer, når det kommer.

#### 4.2.2.3 Ledergruppens dynamikk

Alle medlemmene i ledergruppen påpeker at de er en trivelig gruppe med en god tone ovenfor hverandre. En respondent uttrykker at: "*Jeg synes det er en god stemning. Den er kameratslig og omtenkksom*". Samtlige opplever gruppen som en sosial gjeng, og omtaler den som bra. Det kommer frem at det er en snill gruppe med mye fokus på omsorg, der det ikke stilles mye kritiske spørsmål. Gruppens leder fremstår som aktiv og delaktig i det meste, og tenderer ofte til å ha siste ord i de fleste saker. Selv om personen forsøker å være mer tilbakelent virker det som lederstilen er vanskelig å endre. Videre er de en løsningsorientert gruppe som fokuserer mye av sin tid på å løse de oppgaver de står ovenfor. Dette bildet påpekes også av noen av de ansatte som forteller at de er omtenkssomme og tar hensyn til de myke sidene.

##### 4.2.2.3.1 Roller

Flere av medlemmene i ledergruppen peker på at de som sitter der er ulike som personer. En respondent sier: "*Vi har ulike roller, vi har ulike ansvarsområder. Det er ulike personligheter*". Det uttrykkes det at det er forskjellige roller fordelt blant medlemmene i sammenheng med at de har ganske forskjellige personligheter. Flere respondenter beskriver lederen som veldig sterk med stor innflytelseskraft. Under diskusjoner og i møtene understrekes det at medlemmene i gruppen tar ulik plass. Enkelte av medlemmene tenderer til å ta større plass, mens enkelte andre tar mye mindre plass i gruppen. En årsak til dette forklares med praktiske årsaker som at enkelte har mer eierskap i det som diskuteres i gruppen, på grunn av sine formelle roller. Dette betyr

at områdene de ulike medlemmene representerer ikke er like berørte, og at alle ikke er av den oppfatning at deres bidrag er like relevant. En annen årsak har med medlemmenes innflytelse å gjøre. Fra et hold uttrykkes det: *"Men det kan være iblant man må si, "hallo, hei", typ to-tre ganger før man får forsøke å si noen ting."* Det er dermed vanskelig for enkelte å komme til ordet, fordi andre tar større plass i gruppen. Fra intervjuene kommer det frem at samtlige medlemmer er klar over dette.

Gjennom det siste året har ledergruppen vært igjennom ledertrening med en ekstern konsulent. I løpet av dette året har de blant annet tatt en personlighetstest, der de har blitt kategorisert ut fra tre metaforer: Snøplog, ubåt og ambulanse. Snøplogen symboliserer en resultatorientert og styrende personlighet, ubåten symboliserer analytisk og selvstendig personlighet, og ambulansen symboliserer uselvisk omsorg. Dette har bidratt til at medlemmene har fått en innsikt i sin egen og andres rolle og personlighet i gruppen. Ved hjelp av denne innsikten har medlemmene dannet bilder av seg selv og de andre, som en respondent påpeker: *"Ettersom vi har tre snøploger, så de kjører gjerne på liksom (...) Jeg er den mer analytiske jeg lytter gjerne mer på andre"*. Det kommer altså frem at ledergruppen har hengt seg opp i rollemønstrene og sliter med å bryte sine atferdsmønstre.

#### 4.2.2.3.2 Gruppens kohesjon

Personlighetsmessig er medlemmene ulike, men det pekes på at de har de samme utfordringene å enes rundt. Derfor blir de en sammensveiset gruppe som tenker likt og opplever samme frustrasjon. Gruppen enes om en felles "fiende", det globale selskapet, som skaper en sterk "vifølelse": *"vi er vi, og dem det er det globale selskapet"*. Utfordringene individene opplever kommer fra samme hold, noe som gjør at de støtter seg opp mot hverandre og kanaliserer roten til problemet utenfor gruppen, som i dette tilfellet er den globale organisasjonen. En respondent påpeker: *"Så er det "de der andre", global. Global har bestemt at.. Global vil gjøre ditt.. Vi forstår ikke hvorfor og hele den biten"*. Dette betyr at ledergruppen ikke alltid forstår hvorfor det globale selskapet gjør som de gjør.

Flertallet av ledergruppen uttrykker at de stort sett er enig i det meste, og at det sjelden blir uenigheter og diskusjoner. Det uttrykkes urolighet ved dette temaet, at de er veldige enige, og at de kommer til enighet fort: *"Det er ingen som spør spørsmål. Det er ikke..."*. En årsak til dette beskrives med at man har lite tid, og må agere raskt. Det kommer også frem at medlemmene er synkroniserte i tankesettet, og gjerne følger det samme sporet. Spørsmål blir

altså ikke stilt i særlig grad ved beslutninger, og enkelte undrer seg over hvorfor: "*er det fordi vi er seks personer som ikke våger å si hva vi mener?*". Med mye enighet sammen med det sterke samholdet, har gruppen en høy kohesjon. Gruppen virker å ha en høy kohesjon rundt trygghet, omsorg, og felles utfordringer. Selv om forskjellene individuelt er store, så er altså gruppen som helhet lik.

#### 4.2.2.3.3 Polarisering og konflikt

Det kommer frem at gruppen ikke opplever opposisjonsatferd i særlig grad eller konflikter. Dette gjenspeiler bildet de fleste medlemmene har av at det er en snill gruppe. Én undrer over: "*Når skal vi komme i konfliktfasen, hvorfor kommer vi aldri inn i konfliktfasen?*". Kortvarige polariseringer mellom enkeltindivider er derimot et fenomen som oppstår fra tid til annen. Som oftest er det de samme to eller tre personene som deltar i de harde diskusjonene og polariseringene som oppstår. Dette kommer frem i intervjuene, og ble bekreftet i samtale med den eksterne konsulenten. Diskusjonene holdes på et saklig nivå og pågår ikke over lang tid. Oftest løses det enten ved et kompromiss eller at de kommer til enighet. Fra en av respondentene påpekes det at når saksspørsmålene er løst, er det aldri noe problem etterpå fordi det er jobberelatert og det blir aldri personlig. De resterende tre medlemmene er sjeldent delaktige i disse situasjonene, men de er vant til det og lytter.

#### 4.2.2.4 Kommunikasjon og informasjon

Casebedriften har som spesifisert i casebeskrivelsen gjennomgått en hel del endringer. Etter oppkjøpet har den svenske bedriften gått fra å være en selvstyrt bedrift til å være en del av et multinasjonalt selskap. Dette har medført at bedriften har måttet endre sin struktur fra å være en relativt ustrukturert teknologibedrift til å tilpasse seg et hierarki med klare linjer. En respondent beskriver det med: "*Vi har gjort en reise fra å være en lokal svensk bedrift til å bli en del av en amerikansk bedrift, som har tatt alle beslutningene selv, så tar vi egentlig ganske få beslutninger*". Tidligere var alt fokuset på kundene og markedet, men nå har man endret fokuset til kostnadsbesparelse og standardisering. Endringen krever en omstrukturering av bedriften som igjen fører til en endring i hvordan kommunikasjon gjøres. En medarbeider oppsummerer dette med: "*Nå kan man ikke lenger ta det i korridoren eller ved kaffemaskinen, men alt skal dokumenteres*". Dette gjenspeiler det faktum at de opplever mindre frihet enn tidligere, fordi de nå har en global organisasjon å forholde seg til.



#### 4.2.2.4.1 Samhandling med den globale organisasjonen

Ledergruppen opplever nå at de befinner seg mellom barken og veden, i den form at de sitter mellom selskapet globalt og sine lokale ansatte. I tillegg opplever enkelte at bedriften befinner seg litt utenfor det store bildet, som er det globale selskapet. Dette påpeker en respondent med: *"Derimot tror jeg det fortsatt finnes en følelse av at vi er et satellitt i en større bedrift, der man ikke helt er med på notene om hva som driver den store bedriften fremover"*. Flere i ledergruppen finner det utfordrende å vite hvem man skal rapportere til, og hvem som sitter med det siste ordet i en sak. Dette uttrykkes av en respondent ved at: *"..det blir litt vanskelig tror jeg faktisk å vite hvem skal man lytte til eller hvem skal man spørre. Hvem er det som tar siste beslutning egentlig?"*. Denne uklarheten skaper utfordringer for kommunikasjonsflyten i organisasjonen. Styringen fra det globale selskapet oppleves som en utfordring, og årsakene til direktiver og krav som blir satt gir ikke alltid mening for ledergruppen.

Noe som kommer frem blant de fleste respondenter er at de savner en forståelse for den langsiktige tankegangen til moderselskapet, når det kommer til den svenske "satellitten". Det er mange nye krav som omhandler å spare penger på kort sikt, men lite informasjon om hva som gjelder på lang sikt for bedriften lokalt som flere uttrykker: *"..eller en forståelse for hva som er det viktigste for hele selskapet globalt relativt det som er viktig for oss lokalt"*. Det oppleves lite forståelse fra det globale selskapet hva gjelder den svenske bedriftens verdi. På samme tid føler ledergruppen en manglende innsikt i den langsiktige tankegangen til den globale organisasjonen.

#### 4.2.2.4.2 Beslutninger

Hvordan beslutninger tas har endret seg ganske mye hos ledergruppen i senere tid. Før kunne man ta en beslutning på tomannshånd ved kaffeautomaten eller på et kontor helt uformelt. Nå er det mer struktur på hvordan prosessen skal være på den måte at man faktisk setter seg ned og diskuterer flere sammen. Flere respondenter uttaler at selve prosessen ikke skjer på generelt grunnlag: *"Det ser veldig ulikt ut, og veldig ofte er den ad hoc-basert"*. Når det oppstår situasjoner som krever en beslutning tas det opp i møte eller ved behov som en respondent sier: *"Vi setter oss rundt et bord og kommer med individuelle innlegg angående problemet, om vi er uenige tar vi en samtale om det"*. Dette blir ofte brannslukkingsøyeblikk hvor utfordringene tas som de kommer.

Når en beslutning tas kommer man ofte raskt frem til den, noe enkelte respondenter reagerer på. Det påpekes dog at man er enige om å komme raskt til enighet blant annet på grunn av tidsaspektet som en respondent påpeker: "*Har vi tatt en beslutning her nå eller burde vi tatt et skritt tilbake? Men tiden er så knapp så det er bedre å bare få det unnagjort*". Dette belyser et annet problem når det kommer til beslutninger, nemlig usikkerheten om en beslutning faktisk har blitt tatt eller ikke. Gruppen er ofte enige, men til tider er ikke alle klar over hva de er enige om.

#### 4.2.2.4.3 Kommunikasjon innad i ledergruppen

Innad i ledergruppen viser det seg at det er usikkerhet over hvilken og hvor mye informasjon som skal deles nedover i organisasjonen. Om gruppen i felleskap ikke er tydelige på hva som faktisk skal kommuniseres oppstår det usikkerhet. Dette kan by på problemer for ledergruppen når de skal rapportere videre ned i sine respektive avdelinger. Konsekvensen av denne problematikken kan være ulik håndtering av samme budskap, eller at enkelte dropper å videreformidle informasjon grunnet usikkerhet. En annen respondent uttrykker at: "*Dette har jeg sagt i gruppen flere ganger, fått gehør for "ja, ja absolutt, det burde vi gjøre" (...) Og det er å bestemme hver gang vi har møte: hva er det vi skal kommunisere?*". Dette oppleves som frustrerende for enkelte da de ikke er sikre på hva som skal videre, og hvordan det skal kommuniseres. Det savnes en struktur i hva som skal informeres slik at samtlige medarbeidere mottar den samme informasjonen. Informasjonsflyten i organisasjonen varierer fordi den baserer seg på ulike oppfatninger i ledergruppen over hva som skal videre.

#### 4.2.2.4.4 Informasjon nedover i bedriften

Når topplederteamet skal kommunisere med sine ansatte har de innført et fellesmøte som avholdes hvert kvartal. På dette møtet prøver ledergruppen å formidle så mye som mulig om hva som skjer både på huset lokalt, og i selskapet på globalt nivå. Dette møtet foregår på engelsk som kan være et problem som en respondent påpeker: "*Vi har veldig mye personell som ikke kan engelsk, eller som ikke er flinke i engelsk. De forstår ikke. De synes at det ikke er verdt å høre på denne informasjonen og ta til seg denne informasjonen, så de har havnet utenfor*". Derfor har ledergruppen i senere tid begynt med et nyhetsbrev som kommer ut i organisasjonen annenhver uke. Den samme respondenten forteller "*Vi skriver bare hva vi vet, vi legger ingen tanker eller strategi bakom hvordan vi formulerer oss. Veldig personlig bare*

*ut til hele personalet". I dette brevet forsøker de å bryte ned informasjon om hva som skjer i selskapet globalt og lokalt ned til et enkelt språk.*

Medlemmene av ledergruppen har jevnlig møter med sin avdeling der informasjon fra ledelsen blir gitt, og det er mulighet for å ta opp ting med ledelsen. Enkelte har kun møter med sine nærmeste avdelingsledere eller teamledere, mens andre tar det med hele avdelingen. En årsak til dette er en stor variasjon i størrelsen på avdelingene. Møtene med avdelingen beskrives av en respondent som veldig viktig: *"Ukesmøtene er nok de største og viktigste. Det er litt lettere med muntlig dialog når folk kan stille spørsmål"*.

Det kommer frem fra intervjuene at spesiell informasjon ikke alltid blir delt med en gang, fordi ledergruppen velger å tilbakeholde informasjonen for eksempel for å hindre uro i bedriften. Dette beskrives av en respondent i ledergruppen med at: *"Vi sitter jo på all informasjon oftest en stund i forkant, men så slipper vi en bombe i organisasjonen. Vi plukker vekk en hel avdeling for eksempel, og det skaper en del uro"*. Det viser seg at også annen informasjon blir holdt tilbake av ledergruppen for å ikke skape forventinger man ikke kan oppfylle: *"Vi har jo en tre-årsplan som vi har for ledelsen, og vi kan ikke gå ut med denne i detalj, for da skaper vi en forventning, ikke bare internt, men også til våre kunder. Jeg er veldig nøye med, hvis du setter forventninger og ikke oppfyller dem, så har du en bratt bakke. Da er det bedre å overraske positivt når vi har noe positivt å komme med"*. Akkurat dette er noe de ansatte savner, som en respondent uttrykker: *"Men det at jeg ikke får informasjon og topplerne ikke prater om hva visjonen er fremover, så kommer det spørsmål fra medarbeiderne mine til meg, og jeg kan jo ikke svare på de spørsmålene, så det blir bare urolighet på hele huset egentlig"*. Flere andre ansatte påpeker også at de mangler innsikt i bedriftens strategi og visjon.

Flere ansatte i bedriften påpeker at de ikke er tilstrekkelig fornøyd med informasjonen som kommer fra toppen som en mellomleder påpeker: *"Det finnes informasjon jeg ikke får, og som jeg ikke får tatt del i"*. Andre medarbeidere opplever en god kommunikasjon fra ledergruppen, og føler de får den informasjonen som trengs. Altså er det ulik oppfatning hos medarbeiderne over hvor godt man blir informert i organisasjonen, og i hvilken grad man opplever tilstrekkelig informasjon.

#### 4.2.2.4.5 Organisatorisk kommunikasjon

Utfra intervjuene kommer det frem at de ansatte har et veldig splittet syn på hvordan kommunikasjon mellom forskjellige nivåer i organisasjonen skjer. Enkelte forteller at det er en

veldig flat organisasjon der alle kan snakke med alle, inkludert med ledergruppen. Andre respondenter har den forståelse av at det nå er et hierarki hvor man går til sin nærmeste sjef hvis man skal kommunisere saker oppover i organisasjonen. En respondent forteller at dette har endret seg i det siste: *"Jeg går ikke til daglig leder og sier vi har et problem, det kunne man før. Nå er det chain of command som gjelder"*. Det påpekes av en respondent som forklarer at organisasjonsstrukturen krever vertikal kommunikasjon i en klar linje mellom de ulike nivåene, og at horisontal kommunikasjon kun skjer på ledelsesnivå.

Medarbeiderne har ulik oppfatning av i hvilken grad de ser eller kan kontakte medlemmene i ledergruppen. En medarbeider oppfatter at terskelen for å kontakte ledergruppen er høy og meddeler at: *"Jeg har en avdelingsleder som er mellom. Om jeg må prate med noen ledere gjør jeg det, men jeg føler ikke jeg kan gå dit med hva som helst"*. Hvilken grad medarbeiderne har kontakt med og ser ledergruppen avhenger av hvor i organisasjonen de arbeider, hvilket flere finner naturlig.

Fra ledergruppen kommer det frem at man simpelthen ikke har autorisasjon til å bevege seg rundt i alle avdelinger som en åpenbar utfordring for å være synlig. Det påpekes også at man ikke har noen arbeidsrelaterte ærender i alle avdelinger, og eneste grunn til å bevege seg dit ville vært for å bygge kultur. Det er ikke et behov for alle ansatte å ha kontakt i like stor grad, men det påpekes at det er verdifullt å vite hvem personene i ledergruppen faktisk er: *"Alle har faktisk ikke presentert seg, men man vet hvem som er hvem. (...) Nei, ikke mer kontakt, men kanskje at man vet hvem som er hvem og kjenner til hvem som driver med hva"*. Forskjellene i ledelsens synlighet kommer av at enkelte sitter sammen eller i nærheten av medlemmer av ledergruppen rent fysisk, mens andre sitter lenger unna og også i andre etasjer.

#### 4.2.2.4.5.1 Informasjonskanaler

Flere ansatte savner tydelige informasjonskanaler: *"Jeg vet ikke hvilke kanaler jeg skal ta i bruk da. Jeg kan si ifra til min sjef, men jeg vet ikke om det skjer noe da"*. En annen respondent påpeker at selve kanalene er tydelige, men en årsak til kommunikasjonssvikt kan være mangel på bruken av de. Dette virker å være et større problem i og mellom de større avdelingene i organisasjonen. En medarbeider i en mindre avdeling beskriver ukesmøtet med toppleder som et utmerket forum for både å motta og sende informasjon oppover i selskapet: *"Ja, han rapporterer fra ledergruppen, hva som skjer der og hvilke beslutninger som tas der og hva de*

diskuterer. Det gjør det også mulig for oss å ta opp saker vi ønsker han skal ta opp i ledergruppen, for han er jo vår kanal inn dit".

Ledergruppen er enig i at å få informasjon nedenifra er viktig, men er usikre på om nok informasjon blir delt oppover i nivåene, som en respondent påpeker: "Ja, det er jo veldig bra å få informasjon nedenifra. Og vi får visst ikke det. Men jeg er usikker på om vi har riktig bra kanaler for det". De fleste i ledergruppen uttrykker at det er avdelingsmøtene, frokostmøtene og nyhetsbrevene som er de formelle kanalene som benyttes både for å spre og motta informasjon. Til tross for disse kanalene opplever flere medarbeidere at det kan det være vanskelig å kommunisere oppover i bedriften. En av respondentene beskriver problematikken med: "Så tregheten, å få opp problematikken inn til ledergruppen er vanskeligere enn det har vært tidligere (...) Det er mange lag. Så ledergruppen vet ikke alltid hva som er problemet, tror jeg. Det ligger på et lavere nivå, og sendes ikke opp". Dette tyder på at informasjonsflyten i bedriften stort sett fungerer nedover, men svikter oppstrøms og på tvers av avdelinger.

#### 4.2.2.4.5.2 Kommunikasjon mellom avdelinger

Flere respondenter meddeler at det til tider kan være vanskelig å vite hvem eller hvilke avdelinger som skal gjøre en oppgave. Dette henger sammen med omorganiseringen som har skjedd i bedriften som en respondent påpeker: "Rent generelt så er det dårlig formulert hvem som gjør hva. (...) Det at man ikke vet hvem som har ansvar fra har ført til at det har blitt dannet en kultur at om det oppstår et problem, så vet man ikke hvem som kan gjøre det". Det kommer frem at det blir litt revirtankegang i deler av bedriften som fører til at dersom man ikke har det direkte ansvaret så bryr man seg ikke. I intervjuene avdekkes det at det over tid har blitt bygget opp en ansvarsfraskrivelseskultur i bedriften. En i ledergruppen mener det handler om å kommunisere klart hvilket ansvar avdelingene har og hvilke krav som settes: "Men det faller tilbake på å tydeliggjøre hva vårt ansvar er og hva vi stiller krav til, og hva vi mottar." Dette oppleves av flere, at man ikke vet hvem som sitter med ansvaret for enkelte ting og at oppgaver sendes rundt eller blir liggende. En respondent påpeker at det ofte er gjentakende og presiserer: "Det er ansvaret som savnes. Det totale ansvaret". Det kommer altså frem at den svake kommunikasjonen mellom avdelingene har ført til silo-tankegang og ansvarsfraskrivelse.

### 4.3 Sammenhenger mellom de kvantitative og kvalitative resultatene:

Ledergruppen opplever selv at de har blitt mer samlet i løpet av målingene, noe gjennomsnittet i siste SPGR-måling viser. Samtlige mentale modeller befinner seg nå i kontroll -og omsorgssektorene i motsetning til tidligere, da det var full spredning i hele SPGR-rommet. Dette bekreftes også i intervjuene hvor de beskriver seg selv som en gruppe med en vennlig tone (omsorg), men som er løsningsorienterte (kontroll). Utviklingen ledergruppen opplever selv viser en veldig samlet gruppe, som gjenspeiler seg i hvordan de beskriver seg som lite uenige og synkroniserte i tankesett. Dette har endret seg fra en noe mer fragmentert gruppe med stor spredning av mentale modeller i januar og juni 2015, hvor det i intervjuer kom frem at man vaktet egne interesser fremfor å samarbeide. På dette punktet har det altså vært en utvikling mot mer samarbeid. Likevel har den vennlige og forsiktige tonen vedvart, og i tillegg er de tidligere tendensene til opposisjonsatferd mer eller mindre borte uavhengig av om dette hadde en positiv eller negativ funksjon. Fra intervjuene gjort i januar 2015 og i mars 2016 kommer det frem at det er to til tre personer som tar ordet mens de resterende tar en mer passiv rolle. Dette kommer også frem i samtlige SPGR-målinger av ledergruppen. På dette området har det ikke vært noen utvikling i løpet av perioden. Til tross for at de har vært store utskiftningene av personell i ledergruppen er tendensen den samme. Fra intervjuene kommer det tydeligere frem at gruppen har en sterk leder enn hva SPGR-resultatene viser, selv om lederen også vises som sterk her.

Fra resten av organisasjonens perspektiv har ikke ledergruppen endret seg merkbart ut ifra resultatene i SPGR-målingene. Dette gjenspeiler intervjurunde 1 og 2 hvor de blir beskrevet som lite synlig av medarbeiderne. Medarbeidernes oppfatning av ledergruppen mars 2016 er relativt lik oppfatningen medarbeiderne hadde i januar 2015. Den oppfatningen ledergruppen selv har om at de har utviklet seg, vises ikke like sterkt utad til resten av organisasjonen.

## 5 Diskusjon

I dette kapittelet vil oppgavens empiri bli satt i sammenheng med teorien for å svare på problemstillingen. Kapittelet er delt inn i to deler som hver tar for seg de respektive forskningsspørsmålene. Den første delen vil omhandle topplederteamets dynamikk, og den andre delen tar for seg samhandlingen mellom toppledergruppen og omgivelsene.

### 5.1 Hvilke nøkkelfaktorer utfordrer gruppedynamikken i topplederteamet?

I dette delkapittelet vil vi belyse det første forskningsspørsmålet: *Hvilke nøkkelfaktorer utfordrer gruppedynamikken i topplederteamet?* For å kunne svare på dette vil utvalgte elementer fra teorien settes i sammenheng med resultatene fra intervju og SPGR-undersøkelsen. Først og fremst vil vi påpeke at et team må følge den konteksten de opererer i. Det vil si at gruppedynamikken ledergruppen opererer med må stemme overens med de oppgaver og utfordringer de står ovenfor i det daglige arbeidet. I denne delen vil vi avdekke hvilket formålsnivå ledergruppen ligger på ut ifra dynamikken de opererer med og på hvilket nivå de bør ligge. Videre settes dette i sammenheng med utviklingsprosessen ledergruppen har gjennomgått for å avdekke nøkkelfaktorene som utfordrer gruppen.

Konteksten ledergruppen jobber under legger grunnlaget for hvilket formålsnivå de bør operere på. Teorien påpeker at topplederteam vil møte på et mangfold av situasjoner og varierte oppgaver over tid, hvilket betyr at topplederteam etter all sannsynlighet jobber i komplekse omgivelser. Dette stemmer overens med det topplederteamet i casebedriften opplever, som gjør at de må operere på et høyt formålsnivå med evne til å løse forskjellige typer oppgaver.

#### 5.1.1 Ledergruppens dynamikk

Fra intervjuene kommer det frem at ledergruppen hele tiden begir seg ut i ukjent terreng hvor oppgavene varierer veldig og nye utfordringer oppstår. Dette samsvarer med teorien om topplederteam som beskriver omgivelsene som turbulente og komplekse. Samtidig har de en bedrift de skal styre, og et globalt selskap som gir direktiver, altså har de noen faste rammer for hvordan de skal arbeide. Derfor foreslår vi at de under normale omstendigheter bør ligge på formålsnivå *produksjon*, men de bør også være kapable til å gå over til formålsnivå *innovasjon* i de situasjoner konteksten krever det. Samlet sett bør altså ledergruppen operere på et høyt formålsnivå.

#### *5.1.1.1 Rutiner*

Fra intervjuene kommer det frem at gruppen ikke har formelle rutiner for hvordan de opererer. Det er vanskelig for gruppen å lage rutiner og en struktur fordi det hele tiden oppstår ekstraordinære situasjoner. Ut ifra resultatene kan man si at sedvanlige rutiner er et fenomen som eksisterer innad i ledergruppen. Det at det hele tiden oppstår ekstraordinære situasjoner gjør at gruppen arbeider veldig ad hoc, som de selv sier. Dette kan sies å være den sedvanlige rutinen fordi gruppen kjører på i samme spor hver gang, og vurderer ikke alternativ atferd. Strategidagene som ender opp med operativt arbeid er et godt eksempel på dette. Positive sider ved dette er at det ikke oppstår prosessstap i særlig grad, fordi man ikke bruker tid på å overveie andre tilnærminger, og medlemmene blir mer komfortable med hva de skal gjøre i gitte situasjoner. På den annen side kan de sedvanlige rutinene føre til misforståelser av situasjoner og ineffektivitet, for eksempel etter en endring som har gjort at rutinene ikke lenger fungerer. Gruppen er i en utviklingsprosess og bedriften er i endring, noe som gjør at ledergruppens måte å kjøre i samme spor uavhengig av utviklingen, fører til en grad av suboptimal ytelse. Opposisjon og kritikk vil ifølge teorien bidra til kreativitet og uortodokse løsninger av oppgaver og på denne måten fremme utvikling i gruppen. Disse funksjonene er lite synlig og ledergruppens utvikling virker til å stagnere fordi status quo sjeldent blir utfordret og samme spor følges automatisk.

#### *5.1.1.2 Gruppefunksjoner*

Ut ifra både SPGR og intervjuer kommer det frem at gruppens grunnleggende funksjon ligger mellom kontroll- og omsorgssektoren. Feltdiagrammet fra januar 2016 viser en samlet gruppe med overvekt mot kontrollsektoren. Intervjuene skaper et bilde som tilsier at overvekten er mer mot omsorg. Felles for begge er at gruppen fremstår som samlet. Det er også tegn til avhengighetsfunksjonen hvor medlemmene aksepterer sin posisjon i gruppen og føyer seg til felleskapet. Fraværet av opposisjonsfunksjonen kommer også tydelig frem i SPGR hvor ingen mentale modeller befinner seg i nærheten av opposisjonssektoren. Dette betyr at ingen i gruppen behersker opposisjonsatferd i særlig grad. For en ledergruppe som opererer i de omgivelsene de gjør er det viktig å mestre alle funksjonene. Det at ikke alle gruppefunksjoner beherskes tyder på at gruppen ligger på et lavt formålsnivå.



### 5.1.1.3 Roller

Fra SPGR kommer det frem at gruppen har fem medlemmer i synergiroller og et medlem i en avhengighetsrolle. Personer i synergiroller har det man kan kalle fleksible roller, som gjør at de er i stand til å "bytte" rolle hvis nødvendig. Dette motsetter seg resultatene fra intervjuene hvor det viser seg et mer fastlåst rollemønster. Medlemmene virker å ha skapt et bilde av egen og andres rolle i gruppen, og akseptert dette som hverandres uformelle roller. Dette kan være en årsak til at gruppens mentale modeller er mer samlet enn de har vært tidligere. Det kommer frem at medlemmenes personlighet har definert den uformelle rollen de har i gruppen. Man holder seg til sin sosiale rolle uavhengig av situasjon, noe som tyder på lite fleksibilitet. For å kunne balansere atferd etter hva situasjonen krever, er gruppen nødt til å mestre alle funksjoner. Når personlighet sitter i førersetet blir rollene låst i et fast atferdsmønster som blir vanskelig å bryte. Manglende opposisjonsatferd kan sees i sammenheng med roller basert på medlemmenes personlighet. Kritikkk oppleves som hardt i slike grupper nettopp fordi det kan oppleves som et angrep på person i stedet for sak. Dette kan være en årsak til manglende opposisjon i ledergruppen, fordi kritikkk vil bryte med gruppens normer som er å opprettholde harmonien i gruppen. Spriket i innflytelse (z-verdi) som kommer frem fra SPGR understøtter det fastlåste rollemønsteret. Faste roller er vanlig å se og kan fungere godt i team som skal løse relativt enkle oppgaver. Denne tendensen i ledergruppen passer ikke med type oppgaver som skal løses.

### 5.1.1.4 Kohesjon

Kohesjonen i gruppen virker å inneholde elementer fra flere typer kohesjon basert på teorien. Omsorgskohesjon preges av de sosiale rollene i en gruppe og ivaretagelse medlemmene imellom. I ledergruppen kommer dette til syne hvor det fremstår at gruppen samles rundt å ha det trivelig når de møtes. Dette kan tyde på at gruppen har en slik type kohesjon. Likevel er det ikke slik som teorien påpeker at verdier som fremmer ytelse og resultater fort avfeies, fordi det legges vekt på å løse oppgaver og oppnå resultater. Derfor kan ikke gruppen sies å ha en ren omsorgskohesjon. Fokuset mot å løse oppgaver må ikke forveksles med at gruppen har en kontrollkohesjon. For en gruppe med kontrollkohesjon vil det viktigste være å følge en fast struktur og faste prosedyrer for hva som er viktig og riktig. Ledergruppen har svært få felles kjøreregler for å løse oppgaver, da veldig mye er ad hoc-basert.

Selv om gruppen viser lite opposisjonsatferd, kommer det frem fra intervjuene at elementer fra en opposisjonskohesjon er tilstede. En slik type kohesjon oppstår når alle medlemmene har en klart definert "fiende". Det påpekes gjennom intervjuene at denne "fienden" er det globale selskapet som kan sees på som en felles overmakt. Medlemmene møter de samme utfordringene med tanke på direktiver og krav som blir "påtvunget" dem, og derfor samles de rundt dette.

Fra intervjuene kommer det frem at passiv atferd og til dels underkastelse er gjentakende hos flere medlemmer. I en avhengighetskohesjon vil lojalitet og disiplin til gruppen føre til passiv atferd og underkastelse, noe som dermed kan tyde på spor av en avhengighetskohesjon. Det kan fastslås at gruppen ikke innehar en synergikohesjon fordi denne krever en balanse av alle funksjoner som skifter etter behov, hvilket ikke er tilfelle i ledergruppen. Vi ser elementer fra flere typer kohesjoner hos ledergruppen, men det er vanskelig å identifisere hvilken type som er den mest fremtredende. Disse faktorene indikerer at ledergruppen opererer på et lavere formålsnivå fordi kontrollkohesjon ikke er til stede, og fordi de ikke klarer å veksle mellom de forskjellige typene etter behov. En gruppe på et høyt formålsnivå vil klare nettopp dette.

Det kommer frem fra SPGR-undersøkelsen at gruppen fremstår som meget samlet, og fra intervjuene der det kommer frem at de er en gruppe som stort sett er ukritisk enig i det meste. Derfor kan det påvises at kohesjonen i seg selv er høy. Den felles overmakten kan skape en opplevelse av *isolasjon* fra omverdenen. Kravene og direktivene som overmakten påtvinger kan skape *stress* i omgivelser som allerede er preget av kompleksitet og uklarhet. Kombinert med det at gruppen har en *sterk leder* oppfylles samtlige kriterier for at gruppetenkning kan være tilstede i gruppen. Teorien om gruppetenkning fremhever at en gruppe må ha en høy kohesjon og samtidig oppleve minst én av de tre tilleggsfaktorene for at det kan oppstå. Hos ledergruppen fremstår det med dette som at alle kriterier innfris. Dette oppstår sannsynligvis uten at gruppen er klar over det selv, men kombinert med den overveldende enigheten og mangelen på opposisjonsevne er det svært sannsynlig at det forekommer. Gruppetenkning vil ikke forekomme i en gruppe på et høyere formålsnivå, noe som igjen tyder på at ledergruppen opererer på et lavere formålsnivå.

#### 5.1.1.5 Polarisering og konflikt

Polarisering kan være bra i noen situasjoner og dårlig i andre. Det kan være positivt når det fører til en "åpenbaring" for gruppen, og negativt hvis polariseringen fastlåses over tid.

Ledergruppen opplever liten grad av polarisering som bekreftes av SPGR-undersøkelsen, der man ser at alle gruppe-medlemmene er samlet. Ifølge teorien oppstår polariseringer ved uenighet, men ledergruppen har en såpass høy enighetsgrad at det forekommer sjeldent. Intervjuene understøtter dette, men det kommer også frem at når det oppstår en polarisering, så skjer det som oftest kun mellom to eller tre personer. Det blir uttrykt at det kan oppstå harde diskusjoner som holder seg til sak og ikke går på person. Disse polariseringene er midlertidige, og vil være positive for gruppen. En utfordring ved disse polariseringene er at de resterende medlemmene forholder seg passive. Dette kan henge sammen med den manglende opposisjonsatferden og de fastlåste rollene som hører sammen med medlemmenes personlighet og fokus mot omsorgsfunksjonen. Grupper på et høyt formålsnivå vil hele tiden ha raske skift mellom polariseringer blant alle medlemmene, som fører til mindre passiv atferd og mer informasjonsdeling. Våre funn tyder ikke på at dette er tilfelle hos ledergruppen.

#### 5.1.1.6 Identifikasjon av formålsnivå

For å identifisere formålsnivået ledergruppen ligger på, brukes argumentasjonen fra ovennevnte avsnitt for å se sammenhengene mellom teorien og de forskjellige kjennetegnene fra resultatene. Det er mange funn som tyder på at dynamikken ledergruppen opererer med tilsvarer et lavt formålsnivå. Gruppen følger sine sedvanlige rutiner uavhengig av hvilke krav omgivelsene setter. I stedet for å se alternative tilnæringsmåter til sitt arbeid følger de samme spor, og holder seg innenfor rammene. Det viser seg at gruppen ikke mestrer alle de grunnleggende funksjonene. Gruppen holder seg innenfor omsorgs- og kontrollsektoren, og viser lite opposisjonsatferd. Samtidig har de en sterk leder som heller mot omsorg, hvilket kjennetegner en gruppe på lagånds nivå. Fellesskapsfølelsen er høy, og man omtaler gruppen som "vi" samtidig som "konkurrenten" blir definert som "dem". Den fastlåste rollestrukturen og den varierende grad av innflytelse medlemmene har, er et annet kjennetegn på en gruppe på et lavt formålsnivå. Samlet tyder disse funnene på at ledergruppen opererer på et formålsnivå balansert mellom *lagånd* og *reservasjon*. Det viser seg altså at de evner å operere på lagånds nivå, men ofte kan "falle" ned til reservasjonsnivå.

### 5.1.2 Utvikling i gruppen

Ledergruppen startet i januar 2015 som en stor gruppe med tendenser til subgrupperinger. Siden den gang har de hatt konsultasjon med ledertrening og SPGR. Her har de fått vite hvem de selv er og fått innsikt i seg selv som gruppe.

#### 5.1.2.1 Status quo

Fra intervjuene kommer det frem at ledergruppen har like lite formelle rutiner på hvordan de skal arbeide som de hadde i januar 2015. Arbeidet var ad hoc-basert den gang som nå, og det har derfor skjedd lite eller ingen utvikling på dette området. Tonen mellom medlemmene var vennlig og kommunikasjonen forsiktig innad gruppen, som også er tilfelle i dag. Når det kommer til de diskusjonene som oppstod tidligere, var det i likhet med i dag maksimalt to eller tre som deltok i særlig grad. De resterende medlemmene forholdt seg mer eller mindre passive. Det som er interessant er at denne tendensen har vedvart, selv om antall medlemmer er redusert, og det i tillegg har kommet nye inn. Reduksjonen av fem medlemmer, i tillegg til at to er skiftet ut gjør at det kun er fire gjenværende medlemmer fra ledergruppen som var i januar 2015. Dette viser at normene har gått i arv etter at flere medlemmer fra den originale ledergruppen (januar 2015) er byttet ut, og viser hvor vanskelig det kan være å endre en gruppes normer selv om det gjøres utskiftninger i gruppen. Deltakerne i diskusjonene er nødvendigvis ikke de samme, men normen for hvordan man diskuterer under møtene er den samme. På denne måten har endringen i medlemmer ikke hatt noe å si for rutinene det opereres med.

#### 5.1.2.2 Utvikling

Gruppen som nå er samlet var mye mer spredt da utviklingsprosessen startet. Det var tendenser til polariseringer og svært spredte mentale modeller. Medlemmene hadde ikke den samme oppfatningen av hverandre, som de har nå. Endringen i mindre spredning av mentale modeller kan delvis forklares direkte av reduksjonen i antall medlemmer. Enkelte tar mer plass i gruppen enn tidligere, mens andre tar mindre plass. Selv om de mentale modellene er mindre spredt, er det fortsatt en mangel på felles mentale modeller som betyr at medlemmene fortsatt har ulike oppfatninger av hverandre.

Det var mindre "vi-følelse" i januar 2015. Fra intervjuene kommer det frem at gruppen samhandlet mindre, og man vaktet heller egne interesser. Første SPGR-undersøkelse viser at den personen med mest innflytelse i gruppen, og personen med nest mest innflytelse virket å

være i en polarisering. Det kan antas at de resterende medlemmene valgte å vokte sine egne interesser for å ikke skape mer splid enn nødvendig, og bevare den generelle trivsel og trygghet. Med dette kan det sies at gruppen bestod mer av en "jeg-følelse" enn en gruppe som samhandlet i særlig grad, som peker mer mot formålsnivå *reservasjon*.

Graden av opposisjonsatferd var mye mer tilstede ved første SPGR-måling. De mentale modellene viser at noen gruppemedlemmer ble av andre plassert fullstendig i opposisjonssektoren som kan forklare polariseringene som ser ut til å ha oppstått i ledergruppen på dette tidspunktet. Gruppen har blitt veldig samlet i den siste SPGR-målingen, som kan sees i sammenheng med lite polarisering.

Lederens innflytelse har økt fra første til siste måling. Dette kan sees i sammenheng med at gruppen ble redusert i medlemstall, hvilket gir lederen mer rom å fylle. Denne utviklingen kan ikke ansees som positiv for en ledergruppe som opererer i denne konteksten, fordi en markant og sterk leder er et kjennetegn for en gruppe på et lavere formålsnivå. Avstanden mellom den med mest innflytelse og minst innflytelse har økt i løpet av utviklingsprosessen, noe som skaper mer ubalanse i gruppedynamikken.

Gjennom konsultasjonen ledergruppen har benyttet seg av, har de fått kartlagt sine personligheter gjennom en personlighetstest. Fra intervjuene beskriver flere seg selv med type personligheter satt i sammenheng med gruppedynamikken. Det er viktig å kartlegge gruppers tilstand for å vite hvilke områder som må utvikles for å komme dit man ønsker. Likevel er en fare ved dette at man låser seg fast i den rollen man blir "tildelt", og samtidig forventer andres atferd til å være den de har blitt tildelt. Denne tendensen virker å være tilstede i ledergruppen på den måten at man har faste roller og aksepterer de. Gruppen virker å ha stagnert i eget selvbilde, i stedet for å utfordre seg selv og gruppen. Kartleggingen har gitt gruppen en bedre selvinnsikt i å se hvor det uforløste potensialet ligger, men likevel har de akseptert tilstanden som den er. Dette er en viktig årsak til at gruppen ikke har utviklet seg så mye som nødvendig.

Alt i alt kan man se tegn på at det internt i ledergruppen har vært en utvikling, men ikke i en signifikant grad. Fra januar 2015 er det flere tegn som tyder på at gruppen lå på formålsnivå *reservasjon* da de var mer en "jeg-gruppe" med liten grad av samhandling, i forhold til nå hvor de til tider evner å operere på lagånds nivå. Selv om ledergruppen selv kan føle at de har utviklet seg mye fra da til nå, er ikke dette noe som er særlig merkbart i resten av organisasjonen. Dette fordi gruppen dyrker "vi-et" internt, uten å fokusere mye på de eksterne faktorene en gruppe på et høyere formålsnivå vil gjøre. Dette understøttes av SPGR-undersøkelsene sendt ut til

forskjellige avdelinger i bedriften som ikke viser noen klare tegn på en markant utvikling gjennom målingene som er foretatt. Utviklingen som oppleves innad i ledergruppen virker i størst grad å komme av reduksjonen i antall medlemmer i gruppen, der det nå er færre å forholde seg til og man føler seg mer sammensveiset. Utviklingsprosessen i seg selv virker ikke å ha hatt særlig effekt på hvordan det opereres.

### 5.1.3 Svar på forskningsspørsmål 1

Med dette grunnlaget kan vi si at det finnes flere faktorer som utfordrer topplederteamets dynamikk. Av de kartlagte faktorene er det noen som etter vår oppfatning skiller seg ut som mer essensielle enn andre. Faktorene er utvalgt med bakgrunn i at de ikke har endret seg, eller endret seg i negativ retning gjennom utviklingsprosessen. Tre nøkkelfaktorer er identifisert:

#### *(1) Manglende balanse mellom de grunnleggende gruppefunksjonene*

Tidligere var opposisjonsfunksjonen tilstede i gruppen, men kan sies å være svært lite tilstede i mars 2016. For at gruppen skal kunne utvikle seg videre er den nødt til å mestre denne funksjonen ved behov. Gruppen har utviklet seg på den måte at de har blitt veldig samlet rundt omsorgs –og kontrollfunksjonen med en vennlig tone og forsiktig kommunikasjon. Forsiktig kommunikasjon er et stort hinder for å mestre opposisjonsfunksjonen, i et miljø der opposisjonell atferd oppleves hardt. For individene i gruppen kan det kjennes som en positiv utvikling at kritikk og selvhevdelse er mer eller mindre fraværende, i den form at trivselen og samholdet i gruppen har økt. På denne måten kan det være vanskeligere å se at opposisjonsfunksjonen er nødvendig for ikke å stagnere. Mangelen på denne funksjonen, og overvekten av omsorgsfunksjonen skaper stor ubalanse mellom funksjonene. Sammen med indikasjonen på at gruppetenkning kan oppstå vil dette være hemmende for ledergruppen.

#### *(2) Et fastlåst rollemønster*

Gruppen opererte med faste roller per januar 2015, og disse virker å ha blitt mer fremtredende i løpet av utviklingsprosessen. Medlemmene har fått kartlagt sin rolle, og akseptert de som de er. Dette gjør gruppen lite fleksibel der hvert enkelt medlem kun inntre i sin uformelle rolle og har vanskeligheter for å bryte ut av dette atferdsmønsteret. For ledergruppen vil det være viktig at alle medlemmene behersker alle rollene og klarer å veksle mellom disse, for å utvikle seg videre.

### (3) *Stor forskjell i innflytelsen blant medlemmene*

Gjennom utviklingsprosessen har differansen mellom den mest- og minst innflytelsesrike økt markant. I en gruppe som skal operere på et høyt formålsnivå, som ledergruppen bør basert på kontekstens krav, er dette en utvikling som har gått i negativ retning. Det har blitt identifisert at gruppen etter all sannsynlighet opererer på et formålsnivå balansert mellom lagånd og reservasjon, der dette er mer vanlig. For å utvikle ledergruppen til produksjonsnivå (eller høyere) kreves det mer jevnbyrdig innflytelse blant alle medlemmene.

## 5.2 Hvilke problemområder oppstår i ledergruppens samhandling med omgivelsene?

I dette delkapitlet blir det andre forskningsspørsmålet belyst: *Hvilke problemområder oppstår i ledergruppens samhandling med omgivelsene?* For å kunne svare på dette vil vi se hvordan ledergruppen samhandler internt og med omgivelsene, gjennom kommunikasjon og informasjonsspredning. Med omgivelsene menes det globale selskapet, og bedriften lokalt. Det presenteres i to delkapitler: *kommunikasjon i topplederteamet* og *topplederteamets samhandling med omgivelsene*.

### 5.2.1 Kommunikasjon i topplederteamet

Kommunikasjon har blitt beskrevet som en essensiell faktor for team som opererer i uforutsigbare omgivelser. Kommunikasjonen internt i topplederteamet er avgjørende for hvordan de kommuniserer med omgivelsene de opererer rundt. For at ledergruppen skal prestere er de avhengig av god kommunikasjon seg imellom. Det at man har en grad av felles mentale modeller i gruppen vil også være et viktig element i forhold til positive prestasjoner. Felles mentale modeller vil ifølge teori også redusere misforståelser og svak kommunikasjon, derav viktigheten for ledergruppen.

I følge teori vil det alltid være tilstede en form for informasjonsasymmetri i et team. Dette kan være kritisk når informasjonen en person sitter med er unik og ikke blir delt. Informasjonsasymmetrien vil på denne måten ha en negativ effekt på gruppers effektivitet og prestasjoner. Ledergruppen representerer forskjellige avdelinger og sitter på unik informasjon som skal rapporteres videre. Det at ikke alle formelt rapporterer innad i den svenske bedriften er som nevnt en årsak til at ikke alle føler de har like mye del i saker som diskuteres lokalt. En fare ved dette er at unik informasjon blir tilbakeholdt, eller at medlemmer selv oppfatter egen

informasjon som irrelevant for gruppen. Informasjonsasymmetri kan også oppstå når relevant informasjon blir tilbakeholdt fordi et teammedlem tar det for gitt at andre kjenner til denne. Dette kan sees i sammenheng med ulike mentale modeller i gruppen som gjør at medlemmene følger sine egne mentale modeller, altså antar at andre sitter på samme informasjon og oppfatning som en selv. Medlemmenes ulike mentale modeller fører til denne type informasjonsasymmetri.

Fra intervjuene avdekkes det at ledergruppen ofte kommer raskt frem til beslutninger. Årsaken til dette kan være den høye graden av enighet der det sjeldent oppstår diskusjoner rundt beslutningene. Likevel virker det å oppstå en usikkerhet i etterkant hvor medlemmenes oppfatning ikke samsvarer. Det oppleves at man ikke alltid er klar over hva som faktisk har blitt besluttet og om man har kommet frem til en beslutning. Medlemmene har altså ulik oppfatning av hva som kommuniseres og hva man blir enige om. Dette henger sammen med de ulike mentale modellene som gjør at det som uttrykkes oppfattes på ganske forskjellige måter av enkeltindividene i gruppen. Selv om samtlige mottar den samme informasjonen, kan den oppfattes vidt forskjellig grunnet egne perspektiver og predisposisjoner. Mangelen på felles mentale modeller bidrar til misforståelser og svak kommunikasjon innad i ledergruppen, og kan med dette sies å være en årsak til hvorfor medlemmenes oppfatning ikke samsvarer. Ut ifra dette oppstår det også en usikkerhet om hva og hvor mye informasjon som faktisk skal kommuniseres ut til gruppemedlemmenes respektive avdelinger. Fra intervjuene kommer det frem at av og til er usikkerheten så stor at man velger å ikke dele noe informasjon i det hele tatt. Denne interne tendensen skaper ringvirkninger i organisasjonen.

Closed-loop-kommunikasjon er et tiltak for å bekrefte at korrekt informasjon er mottatt. Fra resultatene finner vi ingen tegn som tyder på at closed-loop-kommunikasjon blir benyttet i bedriften. Ut ifra misforståelser og usikkerheter som oppstår er det tydelig at en verifikasjonsmodell for kommunikasjon, som for eksempel closed-loop-kommunikasjon, er nødvendig for å redusere disse. Det å utfordre rammene og faktisk stoppe opp og spørre hva som ble besluttet eller hva man skal dele av informasjon er essensielt for å forstå den samme informasjonen likt. En slik tilnærming vil stride med de normer som eksisterer i ledergruppen, fordi dette vil være en opposisjonsatferd som gruppen ikke evner. I tillegg vil dette lett oppfattes som hard kritikk i stedet for konstruktiv kritikk. Dette problemet oppstår da av viktigheten av å bevare harmonien som innebærer vennlig tone og forsiktig kommunikasjon.



### 5.2.2 Topplederteamets samhandling med omgivelsene

Topplederteam må finne en måte å håndtere turbulensen og kompleksiteten som oppstår i miljøet rundt seg selv. Det rekkes altså ikke å kun finne en vei for seg selv, man må også ta hensyn til omgivelsene. Dette blir presentert i to delkapitler.

#### 5.2.2.1 Samhandling med det globale selskapet

Den lokale bedriften har gått fra å være en selvstyrt bedrift til å være en enklave i et globalt selskap. Konsekvensene av dette har blant annet blitt mindre frihet på bakgrunn av mange direktiver og krav som skal følges og oppfylles. Bedriften har vært i stor endring, hvor avdelinger har blitt flyttet utenlands og arbeidsstokken har blitt redusert. Ledergruppen opplever selv at de er en satellitt i selskapet, og at de havner litt utenfor det store bildet. Gruppen føler ikke at de blir innlemmet i den langsiktige tankegangen til selskapet, og har derfor utfordringer med å forstå kravene som blir stilt. Selv om gruppen ikke alltid forstår de overordnede beslutninger og krav, fremstår det ikke som om det blir spurt tilbake om hva som er hensikten. I stedet blir kravene akseptert som de er uten spørsmål. Synet på det globale selskapet fremstår for gruppen som noe utenfor deres kontroll. Derfor blir det tilsynelatende mye enveiskommunikasjon fra selskapet og ned til ledergruppen, hvor ledergruppen aksepterer og utfører "ordre", uten å stille spørsmål.

Det som beskrives ovenfor kan tolkes som at ledergruppen ikke våger å utfordre de rammene som er fastsatt av selskapets globale toppledelse. Når rammene ikke utfordres blir det svært vanskelig både å innhente og forstå den informasjonen som savnes. Det at ledergruppen ikke ønsker eller tør å si ifra, kan være grunnet frykt for hvordan det blir oppfattet og eventuelle reprimander som følge av å bryte de fastsatte rammene. Sammen med at de arbeider på et lavt formålsnivå uten noen grad av opposisjonsatferd, resulterer dette i at de blir en ledergruppe som sitter mellom barken og veden og bare eksekverer ordre. For å skape en god samhandling med det globale selskapet er det viktig å unngå den store graden av enveiskommunikasjon. Ved å utfordre rammene vil det være mulig å avstemme forventninger og skape felles forståelse for felles mål med det globale selskapet. Dette kan bidra til å styrke ledergruppens posisjon og legitimitet både oppad og nedad i organisasjonen.

### 5.2.2.2 *Samhandling med den lokale organisasjonen*

Det kommer frem av intervjuene at det finnes faste forum der informasjon blir kommunisert nedover i bedriften. I disse forumene blir både muntlig og skriftlig kommunikasjon benyttet. Når den muntlige kommunikasjonen blir benyttet i frokostmøter og avdelingsmøter oppstår det også non-verbal kommunikasjon som forklart i teorien. Den non-verbale kommunikasjonen kan påvirke hvordan informasjonen blir tolket og oppfattet av andre mennesker. Det er derfor avgjørende at ledergruppen er klare og tydelige på hva de kommuniserer, og følger opp at informasjonen blir mottatt riktig.

Frokostmøtene er for alle ansatte i bedriften, hvor de aller fleste møter opp. Disse møtene er gode forutsetninger for informasjonsspredning, men den store forsamlingen skaper en barriere for toveiskommunikasjon. Avdelingsmøtene beskrives som det viktigste kommunikasjonsforumet av den årsak at de gir mulighet for tilbakemeldinger og meninger fra ansatte. I enkelte avdelinger har medlemmer av ledergruppen møte med alle sine ansatte, mens i andre større avdelinger tas det kun med teamledere som igjen har teammøter. Gjennom frokostmøtene og nyhetsbrevne blir lik informasjon kommunisert ut i bedriften. Dette er ikke nødvendigvis tilfelle for avdelingsmøtene. Med bakgrunn i at ledergruppen føler usikkerhet om hva som skal bli formidlet nedover i organisasjonen, oppstår det fort informasjonsasymmetri i avdelingene. Der noen ledere kommuniserer informasjon til sine avdelinger, blir det kanskje ikke gjort i andre avdelinger fordi de ikke er sikre på hva som skal kommuniseres. En annen faktor er at ledergruppen opererer med forskjellige mentale modeller, slik at ulik oppfatning av opprinnelig samme budskap blir kommunisert ut i bedriften. En konsekvens av dette blir at uavhengig av hvor klart og tydelig individene i ledergruppen kommuniserer til sine ansatte, vil det variere fordi budskapet ble oppfattet forskjellig i utgangspunktet. Informasjonsasymmetrien i organisasjonen kan bidra til å skape uro, gjennom at enkelte ansatte får informasjon andre ikke får. På denne måten kan det oppstå en rykteflom hvor ansatte må basere seg på antagelser, i stedet for sikker informasjon.

Fra intervjuene kommer det frem at ledergruppen velger bevisst å tilbakeholde spesiell informasjon. Det kommer også frem at flere ansatte savner informasjon, spesielt med tanke på den lokale bedriftens strategi og visjon. Denne informasjonen finnes, men det har blitt besluttet å ikke dele denne. Tanken bak er å unngå å skape forventinger man ikke vet om man kan holde, både til ansatte og kunder, og rettfærdiggjøres ved at det heller er bedre å overraske positivt. I sammenheng med nedskjæringene som har foregått etter oppkjøpet kommer det frem i intervjuene at man har måttet slippe en "bombe" på organisasjonen om at stillinger kuttes. Det

kommer frem at denne informasjonen har blitt delt med bedriften umiddelbart etter at endelig beslutning er tatt. Likevel har ledergruppen sittet på denne informasjonen en stund før den ble sluppet for å hindre uro. På den annen side skaper tilbakeholding av informasjon en uro i organisasjonen i seg selv. Uroen kommer av at ansatte ikke vet hva som kommer til å skje på lang sikt, òg kort sikt fordi en "bombe" når som helst kan smelle. Derfor virker det til at denne tilbakeholdingen av informasjon virker mot sin hensikt.

Organisasjonsstrukturen har endret seg fra en flat struktur til et tradisjonelt hierarki etter at casebedriften ble kjøpt opp. Denne endringen krever tilpasning. Kommunikasjon innad i organisasjonen går tjenesteveien. Ledere må ta utfordringer og spørsmål vertikalt i bedriften hvis nødvendig. Det kommer frem av intervjuene at dette har skapt problemer, spesielt for kommunikasjonen på tvers av avdelingene. Det virker å være en treghet i systemet, der problematikken ikke blir løftet dit den skal. Konsekvensen kan bli at problemer i organisasjonen kanskje ikke blir kjent for ledergruppen i det hele tatt, og dermed ikke tatt tak i og løst. Mangelen på formelle og tydelig informasjonskanaler kan være en årsak til dette. I tillegg virker det ikke å bli kommunisert tydelig nok fra øverste hold hvem som er ansvarlig for hva. En ledergruppes normer vil reflekteres helt ned til laveste nivå i en organisasjon. På denne måten kan problematikken med dårlig kommunikasjon på tvers av avdelinger og silo-tankegang speiles av ledergruppens svake kommunikasjonsegenskaper internt.

Fra SPGR-målingene kom det frem at bedriftens syn på ledergruppen har endret seg minimalt i løpet av utviklingsprosessen. Den generelle trenden gjennom hele utviklingsprosessen er at de mentale modellene er ulike i hver avdeling, som kan settes i sammenheng med den lave synligheten ledergruppen viser. Dette indikerer at de små endringene som har skjedd med gjennomsnittet i målingene kommer av at ansatte i avdelingene baserer sitt bilde av gruppen på enkelthendelser i stedet for atferd over tid. Når man ikke er veldig synlig, vil små hendelser ofte bli vektlagt med tyngde, derav de spredte mentale modellene i avdelingene.

Fra intervjuene kommer det frem at ledergruppens synlighet oppfattes forskjellig på tvers av avdelinger. En årsak er at enkelte avdelinger sitter i fysisk nærhet til ledergruppen og ser dem oftere enn andre avdelinger. Dette kan bety at den synligheten som faktisk beskrives fra ansatte går mer på at de bokstavelig talt ser dem, men ikke har en relasjon til de. Det påpekes fra ledergruppen at de sjeldent beveger seg til de andre avdelingene, fordi de ikke har noe der å gjøre. Selv om man ikke har noe å gjøre i en avdeling, kan det være viktig for en ledergruppe å vise ansikt uavhengig av oppgaverelaterte situasjoner. Å være synlig i bedriften vil være en

måte for ledergruppen å vise at de bryr seg. Konsekvensene av en lite synlig ledergruppe kan føre til at ansatte ikke føler de kan gå til ledelsen med saker de vil ta opp.

### 5.2.3 Svar på forskningsspørsmål 2

Vi har nå sett på ulike utfordringer som oppstår internt i ledergruppen og hvordan disse vanskeliggjør samhandlingen med omgivelsene. For å svare på forskningsspørsmålet har vi valgt ut de tre mest relevante problemområdene i ledergruppens samhandling med omgivelsene. Disse er valgt ut med bakgrunn i at de virker å ha størst innvirkning på den lokale bedriften.

#### *(1) Mangel på felles mentale modeller*

Dette er den største utfordringen blant de tre fordi den innebærer veldig mange følgeproblemer for ledergruppen. Mangelen på felles mentale modeller kan sees i sammenheng med informasjonsasymmetrien som oppstår i ledergruppen, og også rundt beslutninger med usikkerheten over hva som faktisk blir besluttet. Det fører også til misforståelser og ulik kommunikasjon som sprer seg ikke bare internt i gruppen, men også eksternt til omgivelsene.

#### *(2) Tilbakeholding av signifikant informasjon*

Informasjon av stor betydning for de ansatte blir tilbakeholdt av ledergruppen. Årsaken forklares som en forebygging av urealistiske forventninger eller uro i bedriften. Mangelen på innsikt i strategien oppleves utfordrende av ansatte og virker å delvis hindre deres arbeid i mangel på det helhetlige bildet. Tilbakeholdingen av informasjon gjør at når endelig beslutning blir tatt, kommer den som et sjokk på mange og medfører med dette mer uro og støy.

#### *(3) Liten synlighet utad*

Ledergruppen er lite synlig i bedriften, et punkt som står mer eller mindre uendret gjennom utviklingsprosessen. De ønsker at informasjon skal kunne komme til dem uten at ansatte skal oppleve det som en barriere. I realiteten er dette ikke tilfelle. Den lave synligheten bidrar til en større avstand i bedriften enn nødvendig og skaper svak kommunikasjon i bedriften. Den svake kommunikasjon kan føre til at ledergruppen ikke kjenner den problematikken som oppstår.

### 5.3 anbefalinger

Denne delen av oppgaven har som hensikt å komme med anbefalinger for hvordan ledergruppen skal takle utfordringene som har oppstått med tanke på gruppedynamikk og omgivelsene. Ledergruppen opererer på feil formålsnivå i forhold til hva omgivelsene krever, og med dette oppstår det også problemområder hva gjelder samhandlingen med omgivelsene.

For at ledergruppen skal utvikle seg til et høyere formålsnivå må det legges fokus på teamutvikling under reelle forhold. Ledergruppen må øke sin bevissthet om egen funksjon og forstå nødvendigheten av å operere på et høyere formålsnivå enn de gjør i dag. Ledergruppen er fortsatt i en utviklingsprosess, og det må påpekes at gruppedynamikken har utviklet seg noe. Selv om gruppen har utviklet seg noe, er det viktig å legge til at dette ikke tilstrekkelig i forhold til de oppgaver som skal løses. Derfor må det erkjennes av gruppen at videre utvikling kreves, noe som krever motivasjon og engasjement. Videre teamutvikling må være systematisk og målrettet for at den skal fungere til sitt formål. I selve utviklingen vil det være viktig å legge fokus på de identifiserte nøkkelfaktorene som viktige utfordringer i ledergruppens dynamikk.

Det må tilrettelegges for at samtlige medlemmer deltar i diskusjon og beslutningsprosesser. Leder og de medlemmene som er mer aktive kan utfordre de som er passive i større grad og gjerne stille spørsmål og være mer lyttende. Spørsmålene som stilles kan gjerne være kritiske, men konstruktive. Dette gjelder for alle medlemmer, at man faktisk stopper opp, stiller spørsmål og forsikrer seg om hva som faktisk diskuteres og besluttes. På denne måten vil medlemmene øke evnen til å benytte opposisjonsatferd når det er nødvendig. Dette vil også være til hjelp for å utlikne forskjellen i innflytelsesnivå. Atferden bør ikke basere seg på egne personligheter, men hva oppgavene krever. Det fastlåste rollemønsteret er nødt til å oppheves. I stedet for å akseptere seg selv i en gitt rolle, må medlemmene tørre å utfordre seg selv og hverandre i større grad.

Utviklingen ledergruppen har hatt internt kommer ikke frem i særlig stor grad eksternt. Ledergruppen føler kanskje de har utviklet seg en del, men dette reflekteres ikke nedover i bedriften. Det vil derfor være viktig for ledergruppen å ta for seg de tre problemområdene som er avdekket i forhold til deres samhandling med omgivelsene, og skape en helhetlig tankegang til utviklingen. Det hjelper ikke kun å utvikles internt, men fokus må også legges eksternt for at de skal evne å operere på det formålsnivået som er nødvendig.

Gruppen må erkjenne at eget syn på det globale selskapet ikke fungerer. For å muliggjøre dette er de nødt til å initiere en dialog med selskapet, slik at begge sider øker sin forståelse av

hverandre og bli til én side der ingen oppfattes som "fiende". På denne måten vil ledergruppen øke sin legitimitet globalt, så vel som lokalt. Ved en bredere forståelse og samhandling med hele selskapet vil det være enklere å kommunisere med egen bedrift. Innad i den lokale bedriften bør det opprettes klare informasjonskanaler begge veier. Informasjonsspredning fra ledergruppen ser delvis ut til å fungere, mens informasjonsdeling oppover i bedriften har et større potensiale. Dette går tilbake på ledergruppens interne kommunikasjonsevne i den form av at det må komme tydeligere frem hva som blir sagt og gjort. Når beslutninger tas må det være klart hva som er blitt besluttet og sikres at det skapes en felles forståelse blant medlemmene. En verifikasjonsmodell for kommunikasjon som closed-loop-kommunikasjon er å anbefale for å øke felles forståelse av informasjon og beslutninger. Dette vil også være til nytte når informasjon skal deles, da dette er viktig for å unngå informasjonsasymmetri i bedriften.

Ledergruppen ønsker mer innspill fra lavere nivåer, og derfor er det et problem at innspill ikke alltid blir løftet opp til det nivået som er nødvendig. Det bør komme frem for de ansatte at det er takhøyde for å ta informasjon forbi et ledd i kjeden dersom det oppleves at det stopper opp. På denne måten kan ledergruppen følge opp problemet og utarbeide tiltak for problemer og utfordringer som nå ikke når frem. Ved siden av dette bør gruppen revurdere konsekvensene av å holde tilbake informasjon for bedriften fordi det virker å skape mer problemer enn hva det gjør å ikke tilbakeholde informasjon. Å avstemme forventinger med resten av organisasjonen, med for eksempel en langvarig strategiplan kan hjelpe de ansatte til å se hvilken retning bedriften er på vei og redusere uroen.

## 6 Konklusjon

Formålet med denne masteroppgaven har vært å studere hvordan et topplederteam blir utfordret i en utviklingsprosess. Det er blitt studert hva som utfordrer gruppens dynamikk, og hvilke utfordringer som oppstår i ledergruppens samhandling med omgivelsene. For å takle utfordringene som oppstår i gruppedynamikken og omgivelsene må ledergruppen operere på et høyere formålsnivå.

Oppgaven har blitt utført som en casestudie hvor en bedrift har bidratt med datamateriale i flere omganger. Ledergruppen i denne bedriften har vært oppgavens hovedanalyseenhet, med resten av bedriften som støtteanalyseenhet. Oppgaven har blitt besvart ved hjelp av følgende to forskningsspørsmål: (1) *Hvilke nøkkelfaktorer utfordrer gruppedynamikken i topplederteamet?* og (2) *Hvilke problemområder oppstår i ledergruppens samhandling med omgivelsene?*

Analysen omkring det første forskningsspørsmålet peker på at ledergruppen opererer på formålsnivå balansert mellom *lagånd* og *reservasjon*, mens kontekstens krav forteller at de bør operere på *produksjon* under normale omstendigheter med evne til å operere på *innovasjon* når det kreves. Nøkkelfaktorene som har blitt identifisert er kritiske å utvikle for at ledergruppen som helhet skal kunne utvikle seg til et høyere formålsnivå. Disse er henholdsvis (1) *Manglende balanse mellom de grunnleggende gruppefunksjonene*, (2) *Et fastlåst rollemønster*, og (3) *Stor forskjell i innflytelsen blant medlemmene*. For å kunne utvikle seg må gruppen erkjenne konsekvensene av å operere på et lavere formålsnivå enn hva konteksten krever. Det at omsorgsfunksjonen stiller sterkere og opposisjonsfunksjonen stiller svakere enn tidligere kan tenkes å gi ledergruppen en opplevelse av mer utvikling enn påvist. Dermed kan dette være en fallgrube ved at de er fornøyd med egen innsats i utviklingsprosessen, og motivasjonen mot videre utvikling stagnerer.

Analysen av det andre forskningsspørsmålet har avdekket at ledergruppens samhandling med omgivelsene har flere problemområder. Problemområdene som er identifisert er (1) *Mangel på felles mentale modeller*, (2) *Tilbakeholding av signifikant informasjon* og (3) *Liten synlighet utad*. Spørsmålet tok utgangspunkt i at omgivelsene utfordret ledergruppen, noe som har blitt fremlagt og diskutert. Likevel viser det seg at det er gruppen selv som skaper de største utfordringene i samhandlingen med omgivelsene. Disse problemområdene kommer av håndteringen av omgivelsene i form av den globale og lokale organisasjonen. Derfor kan det sies at utfordringene ledergruppen erfarer er et resultat av manglende tilpasning til omgivelsene.

Hensikten med denne oppgaven har vært å bidra til å utvikle teori, ved siden av å gi casebedriften en praktisk innsikt i hvordan ledergruppen opererer i forhold til kontekstens krav, og på hvilke områder tiltak er nødvendig. Oppgaven er en del av et større prosjekt kalt *operativ ledelse*, og vil være et bidrag til videre forskning på dette området. Ledergruppens lave formålsnivå henger sammen med mangelen på felles mentale modeller. Utvikling av formålsnivå vil redusere flere av utfordringene som oppstår i samhandlingen med omgivelsene. For at ledergruppen skal utvikle seg til å operere på samme formålsnivå som omgivelsene krever, er det foreslått systematisk og målrettet utvikling. Utviklingen bør foregå under reelle forhold med fokus på nøkkelfaktorene som utfordrer utviklingen av gruppedynamikken.

### 6.1 Kritikk av oppgaven og videre forskning

I vår utarbeidelse av denne oppgaven har både tid og ressurser vært begrenset. Dette har ført til at temaer som kan være sentrale for resultatene, både i form av teori- og datainnhenting, bevisst har blitt utelatt. Likeledes er det en svakhet at ingen observasjon ble utført. Data fra observasjon kunne bidratt til å understøtte funnene fra SPGR og intervjuer.

Videre anses det som hensiktsmessig å studere ledergrupper i det globale selskapet i andre land eller lederteam som opererer i samme omgivelser, for å kunne generalisere. Vi har kun studert en ledergruppe hvilket ikke er generaliserbart. Selv om det her er avdekket svakheter ved oppgaven, mener vi den har høy relevans for andre topplederteam i utvikling.



## Referanser

- Ancona, D. og Bresman, H. (2007) X-Teams: How to Build Teams that Lead, Innovate, and Succeed, *Harvard Business School Press Books*, s. 1.
- Andersen, S. S. (2013) *Casestudier: forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. Fagbokforlaget.
- Bandow, D. (2001) Time to create sound teamwork, *The Journal for quality and participation*, 24 (2), s. 41-47.
- Bion, W. (1961) *Experiences in Groups*. New York: Basic Books.
- Converse, S., Cannon-Bowers, J. A. og Salas, E. (1993) Shared mental models in expert team decision making, *Individual and group decision making: Current issues*, (1993), s. 221-245.
- Cottrell, N. B. (1972) Social facilitation, *Experimental social psychology*, s. 185-236.
- Edmondson, A. C., Roberto, M. A. og Watkins, M. D. (2003) A dynamic model of top management team effectiveness: Managing unstructured task streams, *The Leadership Quarterly*, 14 (3), s. 297-325.
- Eisenhardt, K. M. og Bourgeois, L. J. (1988) Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory, *Academy of management journal*, 31 (4), s. 737-770.
- Eriksen, J. (2011) *Krise- og beredskapsledelse : teamtrening*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Fetterman, D. M. (1998) *Ethnography*. Sage Publications, Inc.
- Gerring, J. (2006) *Case study research: principles and practices*. Cambridge University Press.
- Gersick, C. J. og Hackman, J. R. (1990) Habitual routines in task-performing groups, *Organizational behavior and human decision processes*, 47 (1), s. 65-97.
- Grønmo, S. (2004) *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Fagbokforlaget Bergen.
- Hoffman, L. R. (1978) The group problem-solving process, *Group processes*, s. 101-114.
- Jacobsen, D. og Thorsvik, J. (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utgave, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen, *Kapittel 1*, 4, s. 9-12.
- Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Janis, I. L. (1972) Victims of groupthink: a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johnson, R. B. og Onwuegbuzie, A. J. (2004) Mixed methods research: A research paradigm whose time has come, *Educational researcher*, 33 (7), s. 14-26.
- Katzenbach, J. R. og Smith, D. K. (1993) *The discipline of teams*. Harvard Business Press.
- Kozlowski, S. W., Gully, S. M., Nason, E. R. og Smith, E. M. (1999) Developing adaptive teams: A theory of compilation and performance across levels and time, *Pulakos (Eds.), The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development*, s. 240-292.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Akademisk.
- Levin, M. og Rolfsen, M. (2004) *Arbeid i team, Læring og utvikling i team*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Lim, B. C. og Klein, K. J. (2006) Team mental models and team performance: A field study of the effects of team mental model similarity and accuracy, *Journal of Organizational Behavior*, 27 (4), s. 403-418.

- Lund, T. (1996) *Metoder i kausal samfunnsforskning: En kortfattet og enkel innføring*. Universitetsforlaget.
- MacNeil, M. K. og Sherif, M. (1976) Norm change over subject generations as a function of arbitrariness of prescribed norms, *Journal of personality and social psychology*, 34 (5), s. 762.
- Malinowski, B. (1922) *Argonauts of the western Pacific*, New York: Dutton.
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E. og Cannon-Bowers, J. A. (2000) The influence of shared mental models on team process and performance, *Journal of applied psychology*, 85 (2), s. 273-283.
- Mayo, E. (1930) The Hawthorne Experiment, *The Human Factor*, 6.
- McGrath, J. E. (1991) Time, interaction, and performance (TIP) A Theory of Groups, *Small group research*, 22 (2), s. 147-174.
- McIntyre, R. M. og Salas, E. (1995) Measuring and managing for team performance: Emerging principles from complex environments, *Team effectiveness and decision making in organizations*, s. 9-45.
- Milgram, S. (1963) Behavioral study of obedience, *The Journal of abnormal and social psychology*, 67 (4), s. 371.
- Mohrman, S. A., Cohen, S. G. og Morhman Jr, A. M. (1995) *Designing team-based organizations: New forms for knowledge work*. Jossey-Bass.
- Nadler, D. A. (1998) Leading executive teams, *Executive teams*. San Francisco: Jossey-Bass, s. 3-20.
- Nemeth, C. J. (1986) Differential contributions of majority and minority influence, *Psychological review*, 93 (1), s. 23.
- NESH. (2014) *Generelle forskningsetiske retningslinjer* [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Generelle-forskningsetiske-retningslinjer/>.
- Parsons, T. (1953) *The AGIL model of group functions*. Free Press New York.
- Postholm, M. B. (2010) *Kvalitativ metode: en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Universitetsforlaget.
- Ringelmann, M. (1913) *Aménagement des fumiers et des purins*.
- Rouse, W. B. og Morris, N. M. (1986) On looking into the black box: Prospects and limits in the search for mental models, *Psychological bulletin*, 100 (3), s. 349.
- Salas, E., Sims, D. E. og Burke, C. S. (2005) Is there a "Big Five" in teamwork?, *Small group research*, 36 (5), s. 555-599.
- Seale, C., Gobo, G., Gubrium, J. F. og Silverman, D. (2004) *Qualitative research practice*. Sage.
- Simmel, G. (1955) Conflict and the web of group affiliation.
- Sjøvold, E. (2012) *Teamet - Utvikling, effektivitet og endring i grupper*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sjøvold, E. (2014) *Resultater gjennom team*. Oslo: Universitetsforl.
- SPGR-Institute-AS. *Hva er SPGR?* [Internett]. Tilgjengelig fra: [http://www.spgr.no/institute/spgrmet\\_hva](http://www.spgr.no/institute/spgrmet_hva).
- SPGR-Institute-AS. *SPGR - Teoretisk Grunnlag* [Internett]. Tilgjengelig fra: [http://www.spgr.no/institute/spgrmet\\_teor](http://www.spgr.no/institute/spgrmet_teor).
- Steiner, I. (1972) Group process and productivity.
- Tjora, A. (2012) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal akademisk.
- Tuckman, B. W. (1965) Developmental sequence in small groups, *Psychological bulletin*, 63 (6), s. 384.

- Yin, R. K. (2007) Fallstudier: design och genomförande, *Upplaga*, 1 (1), s. 271-297.
- Yin, R. K. (2010) *Qualitative Research from Start to Finish*. New York, NY, USA: Guilford Press.
- Yin, R. K. (2014) *Case Study Resaearch: Design and Methods*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L. og Marks, M. A. (2002) Team leadership, *The Leadership Quarterly*, 12 (4), s. 451-483.
- Zajonc, R. B. (1965) Social facilitation, *Science*, 149 (3681), s. 269-274.
- Zimbardo, P. G. og Cross, A. B. (1971) *Stanford prison experiment*. Stanford University.





<p><b>Ledertrening</b></p>	<p>Hva synes du om den ledertreningen du har fått til nå?  Føler du at det har gjort en forskjell?  Føler du at du får brukt det på arbeidet?</p>
<p><b>Interaksjon mellom topplederteamet og ansatte</b>  <b>Kommunikasjon</b></p>	<p>Hvordan kommuniseres informasjon downstream (og på tvers) i organisasjonen?  Hvordan søker du informasjon?  Får du ofte tak i det du søker?  Er det rom for å ta opp synspunkter/meninger eller problemer?  Hvilke forum brukes?  Hvordan vil du beskrive samhandling (samspelet/interaksjonen) med mellomlederne og de ansatte?  Hvordan har informasjon om endringsprosessen delt?</p>
<p><b>Oppkjøpet</b>  <b>Endringen</b></p>	<p>Har mye forandret seg?  Er det merkbare forskjeller fra da og nå?  Hvilke utfordringer opplevde dere?</p>
<p><b>Avslutning</b>  <b>Andre innspill</b>  <b>Takke for tid og velvilje</b>  <b>Videre kontakt ved spm</b></p>	

## Vedlegg 2: Intervjuguide for ansatte

Tema	Spørsmål(kun retningsgivende)
<p><b>Introduksjon</b>  <b>Presentere meg og oppgaven</b>  <b>Repeter anonymitet</b>  <b>Informer om opptak</b>  <b>(Kjennskap til ledertreningen som foregår etc)</b></p>	<p>Navn, Masterstudent, HHiT / NTNU            Ph.d Kenneth, Endre, Prosjekt Operativ Ledelse            Topplederteamets utfordringer</p>
<p><b>Start hoveddel</b>  <b>Arbeidsoppgaver og ansvarsområde</b></p>	<p>Kan du fortelle litt om dine arbeidsoppgaver og ansvarsområder?            Hvordan ser en vanlig arbeidsdag ut for deg?</p>
<p><b>Interaksjon mellom topplederteamet og ansatte</b>  <b>Kommunikasjon</b></p> <p><b>Tillit</b></p>	<p>Hvordan kommuniseres informasjon upstream/downstream (og på tvers) i organisasjonen?            Hvordan søker du informasjon?            Får du ofte tak i det du søker?            Er det rom for å ta opp synspunkter/meninger eller problemer?            Hvilke forum brukes?            Hvordan vil du beskrive samhandling (samspelet/interaksjonen) med topplederteamet?</p> <p>Hvordan er din tillitt til topplederteamet?            Håndtering av (uforutsette)spesielle situasjoner?            Opplevelser?            Hvordan fremstår topplederteamet for deg?            Opplever du at det er en sammenheng mellom hva som blir sagt og hva blir gjort? (fra topplederteamet)</p>

<p><b>Oppkjøpet</b> <b>Endringen</b></p>	<p>Var du her før oppkjøpet eller er du nyansatt? Har mye forandret seg? Hvordan taklet du endringen? Er det merkbare forskjeller fra da og nå?</p>
<p><b>Diverse ting vi lurer på</b> <b>Ledertrening</b></p>	<p>Er du klar over at det pågår ledertrening nå? Merket du noen effekt? Hvordan da?</p> <p>Føler du at du får gjort den jobben du skal? (uten byråkratiske hindringer etc)</p>
<p><b>Avslutning</b> <b>Andre innspill</b> <b>Takke for tid og velvilje</b> <b>(Videre kontakt ved spm?)</b></p>	



## Vedlegg 3: SPGR-spørreskjemaer

Skala: [AGER]

**Your name:**

**Group:** \_\_\_\_\_

### INSTRUCTIONS

Reflect on your experience of the project team. Think about one person at a time. Consider how this person interacts as a member of the total team. Keep these reflections in mind as you answer the question below.

**In general, what kind of behaviour does this person show?**

Rate every person of the group including your self.

Start by marking your responses to all 24 items for the first person. Continue by responding to all 24 items for the second person and so on until all members including yourself are rated.

Mark your response using 0 = RARELY, 1 = SELDOM, and 2 = OFTEN.

Not all of the items in a set may seem to go together. If even one fits, use it as your guide. Mark your responses for one column at a time.

(Remember: mark all 24 items for all columns)

RARELY = 0, SOMETIMES = 1, OFTEN = 2		Name	Name	Name	Name	Name	Name
1	Committed, determined, makes constructive contribution to cooperative efforts						
2	Principled, detail-oriented, stubborn						
3	Non-committal, impulsive, demands attention						
4	Pleasant, sympathetic, adaptable						
5	Disheartened, discouraged, lethargic						
6	Diligent, dutiful, loyal						
7	Caring, supportive, encouraging						
8	Effective, self-confident, dares to take the lead						
9	Closed, self-motivated, a loner						
10	Anxious, tense, doubts own abilities						
11	Self-sacrificing, self-pitying, complaining						
12	Informal, considerate, views everyone as equals						
13	Cooperative, supportive, accommodating						
14	Direct, controlling, demanding						
15	Self-centred, provokes conflict, uncooperative						
16	Thoughtful, trusting, thinks the best of everyone						
17	Withdrawn, obstinate, apathetic						
18	Cautious, reliable, willingly assumes duties						
19	Extroverted, open, acknowledges others						
20	Analytical, unbiased, rational						
21	Persistent, tough, competitive						
22	Emotional, unpredictable, untraditional						
23	Reserved, distant, withdrawn						
24	Faithful, friendly, shows respect to everyone						

Demographics:

Male

Female

Manager

Other

Age:

<20 yrs

20-29 yrs

30-39 yrs

40-49 yrs

50-59 yrs

>60 yrs

Consultant code:

Sector:

IT/Telecom <input type="checkbox"/>	Transport <input type="checkbox"/>
Industry <input type="checkbox"/>	Publ Sector <input type="checkbox"/>
Health&care <input type="checkbox"/>	Education <input type="checkbox"/>
Energy <input type="checkbox"/>	Other <input type="checkbox"/>
Trade <input type="checkbox"/>	

Your name:

Scale: [HPER]

Group:

**INSTRUCTIONS**

Reflect on your experience of the project team. Consider what values are expressed when the team works together. Keep these reflections in mind as you answer the question below.

In general, what kind of values are expressed in this group?

Rate the team as a whole.

Start by marking your responses to all 24 items for the first column. Continue by responding to all 24 items for the second column and so on.

Mark your response using 0 = RARELY, 1 = SELDOM, and 2 = OFTEN.

Not all of the items in a set may seem to go together. If even one fits, use it as your guide. Mark your responses for one column at a time.

(Remember: mark all 24 items for all columns)

RARELY = 0, SOMETIMES = 1, OFTEN = 2		Name	Name	Name	Name	Name	Name
1	Committed, determined and constructive cooperativeness						
2	Principled and detail-oriented obstinacy						
3	Non-committal and demanding impulsiveness						
4	Affability and sympathetic adaptiveness						
5	Disheartened and resigned apathy						
6	Diligence, obedience and loyalty						
7	Caring and supportive encouragement						
8	Effective self-confidence and courage to lead						
9	Individualism, self-sufficiency						
10	Anxiety, tension and lack of self-confidence						
11	Self-sacrificing and self-pitying complaining						
12	Informal and amiable equality						
13	Supportive and obliging cooperativeness						
14	Direct control and high demands						
15	Self-centred and provocative contrariness						
16	Thoughtful and loyal consideration for others						
17	Withdrawn and obstinate indifference						
18	Cautious but reliable cooperation						
19	Extroverted and open recognition						
20	Analytical and rational impartiality						
21	Persistent and tough competitiveness						
22	Emotionally-driven unpredictability						
23	Reticent rejection and reserve						
24	Faithful and friendly respect						

**Demographics:**

Male

Female

Manager

Other

**Age:**

<20 yrs

20-29 yrs

30-39 yrs

40-49 yrs

50-59 yrs

>60 yrs

**Sector:**

IT/Telecom

Industry

Health&care

Energy

Trade

**Consultant code:**

Transport

Publ.Sector

Education

Other

## Vedlegg 4: Kvittering NSD

**Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS**  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29  
N-5007 Bergen  
Norway  
Tel: +47-55 58 21 17  
Fax: +47-55 58 96 50  
nsd@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Org.nr. 985 321 884

Endre Sjøvold  
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse NTNU  
Alfred Getzvei 3  
7491 TRONDHEIM

Vår dato: 16.06.2014

Vår ref: 38123 / 3 / JSL

Deres dato:

Deres ref:

### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 12.03.2014. Meldingen gjelder prosjektet:

*38123 Samhandling og læring på tvers av team*  
*Behandlingsansvarlig NTNU, ved institusjonens øverste leder*  
*Daglig ansvarlig Endre Sjøvold*

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.09.2018, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Juni Skjold Lexau

Kontaktperson: Juni Skjold Lexau tlf: 55 58 36 01

Vedlegg: Prosjektvurdering

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

*Avdelingskontorer / District Offices*

*OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uia.no*

*TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrrs.svarva@svt.ntnu.no*

*TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@svt.uit.no*