



UNIVERSITETET I  
NORDLAND

# MASTEROPPGAVE

Hvordan påvirkes strategigjennomføringen av  
teamdynamikken i topplederteamet ?

Av: Morten Solheim

Emnekode: BE320E

Studium: MBA Bodø



## Innholdsfortegnelse.

|   |    |
|---|----|
| Forord.....   | 1  |
| Sammendrag.....   | 2  |
| Figurliste.....   | 3  |
| Tabelliste.....   | 3  |
| 1.0 Innledning.....                                       | 4  |
| 1.1 Bakgrunnen for denne oppgaven.....                    | 4  |
| 1.2 Problemstilling.....                                  | 5  |
| 1.3 Avgrensning av problemstilling.....                   | 5  |
| 1.4 Introduksjon av casebedrift.....                      | 6  |
| 1.5 Oppgavens formål.....                                 | 6  |
| 1.6 Oppgavens begrepsapparat.....                         | 6  |
| 1.7 Oppgavens struktur.....                               | 7  |
| 2.0 Teori.....  | 8  |
| 2.1 Kultur.....   | 8  |
| 2.2 Teori om team.....                                    | 9  |
| 2.2.1 Gruppeteoriens utvikling.....                       | 10 |
| 2.2.2 Spinnteori.....                                     | 11 |
| 2.2.2.1 Teamdynamikk.....                                 | 12 |
| 2.2.2.2 Gruppers formålsnivå.....                         | 13 |
| 2.2.3 Mentale modeller.....                               | 14 |
| 2.3 Kommunikasjon.....                                    | 15 |
| 2.4 Strategi.....   | 17 |
| 3.0 Metode.....   | 19 |
| 3.1 Metodevalg.....                                       | 19 |
| 3.2 Forskningsdesign.....                                 | 19 |
| 3.3 Forskningsmetode.....                                 | 20 |
| 3.4 Datainnsamling.....                                   | 21 |
| 3.4.1 Metodetriangulering.....                            | 21 |
| 3.4.2 Kvantitativ metode.....                             | 21 |
| 3.4.2.1 SPGR.....   | 22 |
| 3.4.3 Kvalitativ metode.....                              | 24 |
| 3.4.3.1 Intervju.....                                     | 24 |
| 3.5 Dataanalyse.....                                      | 25 |
| 3.6 Vurdering av oppgavens reliabilitet og validitet..... | 25 |
| 3.6.1 Begrepsvaliditet.....                               | 25 |
| 3.6.2 Internvaliditet.....                                | 26 |
| 3.6.3 Eksternvaliditet.....                               | 26 |
| 3.6.4 Reliabilitet.....                                   | 27 |
| 3.7 Forskningsetikk og viktig retningslinjer.....         | 27 |
| 4.0 Empiri.....   | 28 |
| 4.1 Presentasjon av SPGR data fra lederteamet.....        | 28 |
| 4.1.1 Teamdynamikk i lederteamet januar 2015.....         | 28 |

|   |    |
|---|----|
| 4.1.2 Teamdynamikk i lederteamet november 2015.....         | 30 |
| 4.1.3 Utviklingen av teamdynamikken i lederteamet.....      | 31 |
| 4.2 Introduksjon av team og intervjuobjektene.....          | 32 |
| 4.2.1 Presentasjon av intervjuene.....                      | 32 |
| 5.0 Diskusjon.....  | 35 |
| 5.1 Topplederteamet.....                                    | 36 |
| 5.2 Anbefaling.....   | 38 |
| 6.0 Konklusjon og implikasjon.....                          | 40 |
| 6.1 Kritisk refleksjon av oppgaven og videre forskning..... | 41 |
| Kildeliste.....   | 42 |
| Vedlegg 1.....  | 45 |
| Vedlegg 2.....  | 47 |
| Vedlegg 3.....  | 48 |

## **Forord.**

Denne oppgaven er skrevet som siste del av min erfaringsbaserte MBA ved Universitetet i Nordland. Gjennomføringen og arbeidet med oppgaven er utført i løpet av et semester, med innlevering i desember 2015. Undervisningen har vært basert på samlinger i Bodø.

Underveis i dette studiet og gjennom skrivingen av masteroppgaven har jeg fått innsikt i et svært spennende fagfelt. Det har vært lærerikt og utfordrende men mest av alt har det gitt meg nyttig kunnskap som vil hjelpe meg videre i min karriere. I løpet av mitt arbeidsliv er det min nysgjerrighet og søken etter hvordan de forskjellige prosessene påvirkes, som har vært en drivende faktor. Når jeg nå kunne anvende strategi opp mot organisasjon og ledelse, for å se hvordan dette påvirker teamet, fikk jeg en innsikt over mine forventninger.

Jeg vil takke Trond Rikard Olsen for tilrettelegging av casebedrift og som hjelpsom døråpner til de riktige informantene. Videre en takk til de informantene som velvillig stilte opp til intervju og spørreundersøkelse. Uten dem ville jeg ikke hatt et slikt rikt empiri grunnlag. Deretter vil jeg rette en stor takk til min veileder Kenneth Stålsett, som har bidratt med positiv oppmuntring, rettledning og konstruktive diskusjoner underveis, oppgaven ville ikke blitt den samme uten ditt bidrag.

Til slutt vil jeg også takk min ektefelle Laila og mine barn Madelen og Lisa, som har vist stor tålmodighet og gitt meg nødvendig rom og tid til å gjennomføre denne oppgaven.

Malvik, 28. desember 2015

Morten Solheim.

## Sammendrag.

Masteroppgaven tar utgangspunktet i team og teamdynamikken for å se hvordan dette påvirker samhandlingen og gjennomføringsevnen, samt hvordan utvikle formålsnivået til teamet. Oppgaven er strukturert som et casestudie, hvor et større nasjonalt selskap i midt Norge har bidratt med sitt topplederteam og ansatte, dette slik at tilstrekkelig empiri kunne hentes inn og danne et godt grunnlag for oppgaven. Datainnsamlingen består av SPGR spørreundersøkelse, hvor hele topplederteamet på ni personer deltok, videre stilte syv personer fra det samme teamet opp til intervju, samt to personer fra underliggende team. Deretter er innsamlet empiri og anvendt teori analysert og diskutert opp mot hverandre, for å kunne gi et grundig svar på oppgavens problemstilling.

Det er en økende mengde med ”eksperter” og diverse konsulenter som påtar seg ansvaret for å utvikle team og ansatte, her gjøres det en del overtramp og mye av den forskningen som er utført på dette temaet er gjort andre steder i verden og under andre kontekster. Man ser også at samhandling og økt ytelse fra de ansatte spiller en viktigere rolle og det er ofte dette som skiller vellykkede organisasjoner. Jeg anser det som et viktig tema og ønsker å gi mitt bidrag til den videre utvikling og forskning. Masteroppgaven er et kvalitativt og kvantitativt studie som ved hjelp av disse metodene søker å finne et svar på min problemstilling:

”Hvordan påvirkes strategigjennomføringen av teamdynamikken i topplederteamet.”?

For å kunne finne frem til et svar må jeg vite hvilket formålsnivå topplederteamet innehar. Dette ble besvart ut i fra to SPGR undersøkelser som ble foretatt, i januar 2015 og i november 2015, disse viste et team som har utviklet seg i løpet av denne perioden, og da i en negativ retning. Teamet hadde et formålsnivå som tilsvarer det som omtales som *lagånd*, men har utviklet seg ned mot *reservasjonsnivå*. Grunnen til dette er sammensatt, men det som kom frem var følgende, kulturen som skal hjelpe til med å bygge felles normer og like holdninger for organisasjonen er ikke samstemte nok. Videre stemmer ikke de mentale modellen slik at man evner ikke å se hvilken kunnskap de andre i teamet kan bidra med, samt det brukes unødvendig mye tid på missforståelser. Ser man på kommunikasjon preges denne også av dårlige rutiner, man har en møtekultur som ikke sørger for at alle bidrar med sin kunnskap. Dette fører til færre innspill og en mindre optimal beslutning, videre vil de som ikke deltar føle seg lite inkludert og dermed miste tillit i teamet. Her fikk man også eksempler på at det ut i organisasjons heller ikke benyttes gode rutiner på dette, og man evner ikke å følge opp det som besluttes på en rutinert måte. SPGR undersøkelsen har gitt meg et bilde på et team som domineres av noen få som tar stor plass, videre har vi noen som ikke stikker seg frem og som er forholdsvis anonyme i teamet. Teamet løper en stor risiko for at en slik strategigjennomføring ikke blir gjennomført på en optimal måte. Siden det har kommet frem at dagens formålsnivå ikke er hensiktsmessig med tanke på den oppgaven som skal løses. Min anbefaling tar utgangspunkt i at formålsnivået må utvikles til et høyere nivå, og da helst opp til *lagånd* og *produksjon*, men med evnen til å kunne operere på *innovasjon* ved krevende behov.

Det har fremkommet underveis at det trolig ikke er tilstrekkelig kunnskap til at teamet og de involverte kan utvikle teamet i riktig retning på egenhånd. Det påpekes at det er viktig at teamet har et overordnet innblikk i hva som kreves og at de er bevist at en slik prosess er skreddersøm. Dette tatt i betraktning og at man ser på det som fremkommer fra resultatet i oppgaven, vil det være mulig å sørge for en riktig utvikling av topplederteamet slik at de kan gjennomføre en strategigjennomføring for organisasjonen.

## **Figurliste.**

|   |    |
|---|----|
| Figur 2-1 Samhandling mellom team mot en felles strategi.....                         | 8  |
| Figur 2-2 Funksjoner og balanse Sjøvold (2014, s. 48).....                            | 12 |
| Figur 2-3 Formålsnivå Sjøvold (2014, s. 64).....                                      | 14 |
| Figur 2-9 Prosess på strategi gjennomføring Christensen og Raynor (2003, s. 214)..... | 17 |
| Figur 3-1 Eksempel på et felt diagram med SPGR data.....                              | 23 |
| Figur 3-2 Uheldige teamdynamiske mønstre i et feltdiagram Sjøvold (2014, s. 110)..... | 23 |
| Figur 4-0 Enkelt respondentens vurdering januar 2015.....                             | 29 |
| Figur 4-1 Enkelts respondentens vurdering november 2015.....                          | 30 |
| Figur 4-2 Teamet som helhet i feltdiagrammet januar 2015.....                         | 32 |
| Figur 4-3 Teamet som helhet i feltdiagrammet november 2015.....                       | 32 |

## **Tabelliste.**

|   |    |
|---|----|
| Tabell 1-1 Begrepsavklaring.....                                    | 6  |
| Tabell 2-1 Teorier om gruppers utvikling Sjøvold (2014, s. 43)..... | 10 |
| Tabell 3-1 Ulike forskningsmetoder Yin (2009, s. 8).....            | 20 |

## **1.0 Innledning.**

Vi lever i en verden som består av hurtige endringer og stadig økende konkurranse mellom de forskjellige bransjene. Tilgangen på detaljert informasjon er bedre enn noen gang, og det er flere med økt kompetanse og kunnskap som kan ta hånd om dette. Noen få selskaper makter å holde sin posisjon over en lengre periode, mens andre til tross for glimrende produkter og tjenester forsvinner ganske snart. Hva som skiller disse bedriftene er ifølge Sjøvold (2006), de bedriftene som klarer å samhandle på en effektiv og konstruktiv måte. En utviklet og funksjonell samhandling mellom topplederteamet og de underliggende teamene, er en viktig grunnstein for organisasjonen. Siden menneskets begynnelse så har vår evolusjonsmessige suksess vært dels vår intelligens, men mest vår evne til å organisere effektive grupper, samarbeid ser ut til å være en suksessformel sier Nowak (2012).

Det er kjent at mange organisasjoner har utfordringer med dårlig samarbeid mellom team, slik at gjennomføringen og realiseringen av ønsket strategi ikke lykkes som tiltenkt.

Det er ifølge Wageman & Hackman (2010) fire ironiske fakta påstander rundt et lederteam: (1) lederteam består av kompetente og dyktige mennesker - likevel har de en tendens til å underprestere under ledelse og tross for god tilgang på ressurser. (2) Deltagelse i teamet er viktig og ettertraktet – men ofte vet man ikke hvem som er med i teamet, og man har en vegring mot å møte på teammøter. (3) Medlemmene er overarbeidet og har lite tid – likevel har man en tendens til å bruke mye tid på gruppemøter. (4) Autoritær dynamikk dominerer lederteam og kompliserer team prosessene – men dette vil ikke teamdeltagerne erkjenne og snakke om.

I følge et annet studie som er gjennomført av Neilson, Martin & Powers (2008), er det noen få enkeltfaktorer som trekkes frem som kritiske. Dette er manglende koordinering på tvers av enheter internt, at lederne stoler mest på sitt eget team og sin avdeling, samt frykten for manglende støtte fra andre enheter eller team. Dette studie er utført over mange år og pågår fortsatt, det er gjennomført i Asia, Europa og USA.

Som man ser av dette er det mange elementer som påvirker lederteamene negativt, og dette speiles sannsynligvis ned i organisasjonen. Noe som da vil kunne tendere til å prege de underliggende teamene i organisasjon, disse tar naturlig nok etter sine ledere. Som påpekt innledningsvis kan en glimrende strategi sette bedriften på konkurrentenes arena og dermed true markedsposisjonen til disse, men bare en solid gjennomføring og utførelse kan holde denne posisjonen. Gjennomføringsevnen for å følge den valgte strategien vil i stor grad være avhengig av ledelsen og deres evne til å kommunisere med menneskene i organisasjonen, samt dynamikken og samspillet dem i mellom. Masteroppgaven vil helt konkret forsøke å forstå hvordan en strategigjennomføring blir påvirket av topplederteamets adferd.

### **1.1 Bakgrunnen for denne oppgaven.**

Det er gjort en del forskning rundt temaet team og utvikling av teamdynamikk, en stor del av de praktiske fagbøkene som benyttes bygger på foreldet kunnskap, samt disse er i stor grad basert på nordamerikansk forskning. Funn fra disse områdene skiller seg vesentlig ut når man ser dem opp mot norske forhold, videre vil de teknikkene som benyttes ha en annen effekt på nordiske situasjoner fremfor amerikanske ifølge Sjøvold (2006).

Det er satt i gang et forskningsprosjekt som gjennomføres ved Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse ved NTNU. Prosjektets formål er å identifisere hva som skal til for å føre team til høy ytelse i krevende situasjoner.

Dette prosjektet omtales som ”Operativ ledelse”, prosjektet ledes av Endre Sjøvold som har arbeidet med team og teamutvikling siden tidlig på åttitallet. Dette prosjektet ble startet med fokus på å koble forskerstudenter og næringslivsledere tettere sammen slik at man får mer og bedre forskning på nettopp norske forhold. Det har også blitt etablert en egen blogg tilknyttet dette prosjektet, slik at man kan presentere tidsaktuelle synspunkter og etter hvert resultater fra forskningen (Innovativeteams.no, NTNU, 2015). I gjennom prosjektet har man knyttet til seg flere nasjonale bedrifter som ønsker å bidra til økt kunnskap og forståelse rundt ledelse, teamdynamikk og samhandling. Min forskning ønsker å kunne belyse hvordan teamdynamikken i lederteamet påvirker samhandling i organisasjonen. Videre er det et ønske at man skal kunne gi et praktisk bidrag som er av interesse vel så mye for akademien som for næringslivet. Dette er i følge Van de Ven (2007) som står bak teorien om *Engaged scholarship*, et hovedpoeng med forskning, å knytte teori og praksis sammen.

## **1.2 Problemstilling.**

Topplederteam er et sammensatt team som er basert på unik erfaring, kunnskap og gjennomføringsevne. Dog er det viktig å påpeke at et lederteam ikke har noe mer spesielt ved seg en andre team, teamdynamikken må passe de oppgavene som skal løses og den konteksten de skal løses i Sjøvold (2014).

Topplederteamet bruker mye tid og ressurser for å finne hvilke styrker og svakheter en organisasjon besitter. Hvordan man da kan bruke disse på en optimal måte, for å kunne møte de truslene og gripe de muligheter som man har i sine omgivelser, vil være nøkkelen. Den endelige strategien er en gjennomtenkt handlingsplan som skal drive organisasjonen i den ønskede retningen, og sørge for at de oppgavene og de målene som er satt blir gjennomført. Det er derfor avgjørende at organisasjonen lykkes med sin strategigjennomføring.

Ser vi på nasjonale forhold sitter vi med lite teori og forskning som gir oss kunnskap og forståelse rundt temaet teamdynamikk og samhandling. Når det nå kjøres et slikt prosjekt som NTNU gjør, er det inspirerende å kunne delta og sørge for et bidrag. Dette har gitt meg tilgang på et forholdsvis stort nasjonalt selskap som opererer innen energisektoren. Selskapet har stilt sitt topplederteam og underliggende team disponibel for dette prosjektet, noe som de ønsker skal gi et gjensidig utbytte. Når det kommer til ledelse finnes det uendelig mange definisjoner, men alle har de en ting til felles, det handler om å skape en påvirkning. Ledergruppens mål er å påvirke organisasjon, det er videre ønskelig med fokus på god samhandling med de underliggende teamene. Med dette som utgangspunkt har jeg satt meg følgende problemstilling:

***Hvordan påvirkes strategigjennomføringen av teamdynamikken i topplederteamet?***

## **1.3 Avgrensning av problemstilling.**

Med begrenset ressurser og tid er det avgjørende å spisse fokuset optimalt, slik at man kommer frem til et best mulig resultat. Det er foretatt noen konkrete valg for å konkretisere oppgaven mest mulig. Følgende elementer vil være en forklarende faktor til problemstillingen. Har teamets samarbeidsevne noe å si, med dette menes hvor tilpasset teamet er sine omgivelser og oppgaver. Hvordan påvirkes så kommunikasjonsevnen mellom teamene, og påvirker dette igjen kulturen i organisasjon.



## 1.4 Introduksjon av casebedrift.

Igjennom prosjektet ved NTNU- *Operativ ledelse* har jeg fått tilgang til et selskap som stiller opp som casebedrift, dette gir meg tilgang til viktig datamateriale. Min oppgave er basert på dette samarbeid med denne organisasjon i midt Norge. De har ca 200 til 300 ansatte, selskapet driver innen energibransjen og er en betydelig aktør nasjonalt. Omsetningen ligger på opp mot en milliard kroner. De ønsker å forholde seg anonyme, da mye av det som fremkommer i løpet av prosessen er av sensitiv art. Selskapet er i en omorganiseringsfase og kan videre betegnes som et selskap med en flat forretningsstruktur, de har også eksterne avdelinger som ligger spredt i midt Norge.

Videre har organisasjonen økt fokus på å flytte beslutningskraften og budsjett ansvaret ut i ytterste linje. Selskapet driver med begrenset konkurranse i sitt markedet, men som en ansatt sier ”*vi har overraskende høyt fokus på å tilfredsstillte og sørge for at vi har fornøyde kunder, til tross for at vi ikke har konkurrenter*”. Selskapet har gått fra å være svært konsulent styrt, til å drive prosjekter basert på egne ressurser, dette krever økt beslutning og kompetanse i organisasjon. Dagen selskap er et resultat av flere sammenslåinger og har dermed utfordringer knyttet til kulturforskjeller, det er også en svært lav ”turnover” blant de ansatte, noe ledelsen anser som en utfordring med tanke på ny kunnskap inn i organisasjon.

## 1.5 Oppgavens formål.

Formålet med oppgaven er å få en større forståelse på hvordan en strategigjennomføring påvirkes av teamdynamikken i topplederteamet. For at organisasjonen skal lykkes med en slik gjennomføring bør man kjenne til team og hvordan teamdynamikken påvirker organisasjonen. I følge Sjøvold (2014) er det slik at en viss teamdynamikk passer bedre til å møte visse oppgaver og situasjoner en andre. Det er videre et mål at denne oppgaven skal gi et praktisk bidrag til min samarbeidsbedrift, samt til den videre teoriutviklingen som pågår.

## 1.6 Oppgavens begrepsapparat.

Det er viktig med en god forståelse og forklaring på de begrepene som benyttes mye i oppgaven. Det er hentet teori fra flere retninger og det er ikke alt som fremkommer like helhetlig og tydelig. Jeg har benyttet mine teorikilder og en fortolkning for å kunne gi en så konkret forklaring som mulig. Dette skal danne et godt grunnlag for en litt mer lettlest oppgave, samt gi en økt begrepsvaliditet. Dette er strukturert i tabellen under

| Begrepsavklaring                        |  |
|---|--|
| Lederteam – ledergruppe - topplederteam | Disse begrepene kan bli brukt om hverandre. Definisjon på gruppe: Tre eller flere personer som har et felles mål og samhandler for å nå dette målet Sjøvold (2014, s. 36). Det er videre viktig å merke seg at et lederteam ikke er noe mer en et vanlig team. |

|                   |  |
|-------------------|--|
| Mentale modeller  | Illustrerer den virkelighetsoppfatning eller sosiale konstruksjon et medlem i en gruppe har av samspill i gruppen. Medlemmene med ulike mentale modeller opplever roller og hva som skjer mellom medlemmene forskjellig Sjøvold (2014, s. 38). |
| Formålsnivå       | Er en beskrivelse av en type dynamikk som passer en spesiell type oppgaver i en gitt situasjon. I spinnteorien for grupper er det fire formålsnivå – Reservasjon, lagånd, produksjon og innovasjon Sjøvold (2014, s. 62).                      |
| SPGR              | Dette står for ”systematisere person-relasjon” som er de algoritmer som operasjonaliserer spinnteorien for grupper. Dette er et instrument for kartlegging og målsetting av dynamikk i grupper og intergrupperelasjoner.                       |
| Kohesjon          | Et begrep som brukes på den del av ”verdilimet” som ikke er åpen tilgjengelig for medlemmene av gruppen og styrer gruppens emosjon.  |
| Gruppens kontekst | De oppgaver og krav som stilles fra omgivelsene til gruppen Sjøvold (2014). Gruppens kontekst vil altså påvirke gruppen.   |
| Feltdiagram       | En fremstilling av gruppens dynamikk, roller og undergruppedannelse samt medlemmenes mentale modeller. Diagrammet brukes også ved analyser av samspillet mellom grupper.   |
| Spinnteori        | Spinnteori for grupper er en integrert teori for å forklare gruppeprosesser og betingelser for grupperes utvikling   |

Tabell 1 - 1 Begrepsavklaring.

### 1.7 Oppgavens struktur.

Strukturen i oppgaven baserer seg på et naturlig løp, med fokus på: teori, metode, empiri, analyse og diskusjon som benyttes i en avsluttende konklusjon. kapittel 2 tar for seg teorigrunnlaget som benyttes for å gi en teoretisk forankring av problemstillingen, og som dermed vil gi en grunnleggende forståelsen. Kapittel 3 som er metodekapitlet, vil presentere den anvendte metoden som er benyttet for å svare på den valgte problemstillingen, her fremkommer valg av forskningsdesign, samt forskningsmetode. Videre gjøres det en kritisk vurdering for å sikre at validitet og reliabilitet er på plass i forhold til den valgte metoden. Deretter vil empirien i kapittel 4 fremvise de funn som er gjort i SPGR –spørringen av lederteamet, samt de intervjuene som er gjennomført av lederteamet og de underliggende teamene. Analysen og diskusjon i kapittel 5 tar med seg resultatene fra empirien og ser dette i sammenheng med den teorien som er benyttet. Dette vil sammen danne et grunnlag for en besvarelse av det stilte problemstillingen. Avslutningsvis vil konklusjonen i kapittel 6 legge frem aktuelle funn og presentere eventuelle forslag for videre forskning.

## 2.0 Teori.

Dette kapitlet vil ta for seg teorigrunnet i oppgaven, hvor fokuset er på team og strategi. Inndelingen er strukturert hensiktsmessig i forhold til problemstillingen, og trekker inn det som gir en god forståelse og innsikt i temaet. Videre vil dette gi et viktig grunnlag som benyttes under analyse og diskusjon til slutt i oppgaven.



Figur 2 - 1 Samhandling mellom team mot en felles strategi.

## 2.1 Kultur.

Et team og en organisasjon forholder seg til noen strukturelle rammer, dette er på mange måter organisasjonens "skjelett". Innenfor disse rammen stilles det noen klare krav og forventninger på hva man skal lever og prestere. Jacobsen og Thorsvik (2013) hevder det er flere eksempler på at menneskene i en organisasjon ikke alltid forholder seg til disse formelle strukturene og den forventede adferd som ønskes. Det må bringes inn et nytt perspektiv for at vi skal kunne forstå hvorfor dette skjer, dette omtales som et *kulturelt perspektiv*. I følge Jacobsen og Torsvik (2013) vil et slikt perspektiv åpne for å gå tett inn på menneskene som er en del av organisasjonen. Dette åpner for se på hvordan det utvikles et felles mønster av meninger og holdninger som igjen danner et handlingsmønster. Jeg har valgt å legge definisjonen på kultur ut i fra hva Edgar Schein (1985) sier: *Organisasjonskulturen er et mønster av grunnleggende antagelser – utviklet ved løsningen av interne integrasjons- og eksterne tilpasningsproblemer – som har fungert bra nok til å bli betraktet som gyldig, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den rette måte å oppfatte, tenke og føle på i relasjon til disse problemene*. Det vil dermed vær en type atferd som utvikles over tid, basert på hva teamet og organisasjon anser som viktig, her kan for eksempel en type belønning fremme en type adferd. Sjøvold (2006) påpeker følgende, kulturen blir de "brillene" vi ser verden igjennom, og som dermed legger føring for hvordan teamet og organisasjonen forholder seg til hendelser og symboler i omgivelsene. Et topplerteams rolle er å sette retning for organisasjon slik at man i felleskap ser og oppfatter disse hendelsen og symbolene likt. Den kjente organisasjonsteoretikeren Edgar Schein påpekte allerede i 1985: *at om moderne ledere overhodet har noen funksjon i en organisasjon, er det å bygge kultur*. Å kunne skape en god

organisasjonskultur er ansett som et sterkt konkurransefortrinn. Strand (2007) sier det kan være et viktig styringsverktøy for retning og handling, samt motiverende og identitetsskapende for de ansatte. Han trekker også frem at det kan være et viktig redskap for å fremme organisasjonen og påvirke omgivelsenes oppfatning. Det kan se ut til at flere og flere bedrifter i den vestlige verden er mer service og tjeneste orientert ifølge Maroto & Rubalcaba (2008), og at man dermed har en sterkere dreining bort fra typiske industriproduserende bedrifter. Dette gjør sitt til at det muligens er et økende fokuset på å skape en god prestasjons kultur i organisasjon. Sjøvold (2006) trekker frem at skal en organisasjon opprettholde sin konkurransekraft må teamene være i stand til å lære av sine feil, det bør etableres en kultur som aksepterer og oppmuntrer til deling av erfaring og kunnskapsdeling. Dette gir et av flere klare fokus for lederteamet i en organisasjon, de bør være bevist viktigheten av å fremme en tilpasset kultur for organisasjonen. Lederteamet skal fasilitere normer og retningslinjer som igjen skal danne det ønskede målet for organisasjonen, et selskap består av et eller flere team, ergo jobber vi med team jobber vi med kultur. Lederteamet bør også være bevist de forskjellene som kan være i et og samme selskap, de ansatte på en avdeling kan oppleve en åpen og inkluderende kultur, mens det på en annen oppleves stikk motsatt. Her vil de normene og retningslinjene som er etablert være med på å skape en enhetlig og like ramme for den kulturen som er ønskelig å få på plass.

## 2.2 Teori om team.

Siden tidenes morgen har menneskene søkt sammen i grupper og dette har alltid spilt en viktig rolle, det former vår oppfatning og holdning, og det påvirker våre prestasjoner og beslutninger ifølge Baron & Kerr (2003). Sjøvold (2006, s.11) sier *"det er gjennom grupper vi utvikler oss som mennesker"*. Når det gjelder begrepet gruppe, har det i dagens samfunn blitt mer og mer vanlig å benytte ordet team. I min oppgave forholder jeg meg likeverdig til disse begrepene, men vil nok i større grad benytte team.

Hva definerer så en gruppe? Sjøvold (2006, s. 17) sin definisjon sier følgende om hva en gruppe er: *"tre eller flere personer som har et felles mål og som samhandler for å nå dette målet"*. Dette samarbeidet skaper en gjensidig avhengighet og beskrives som et kjennetegn på teamarbeid. Bakgrunnen for denne defineringen bygger blant annet på det Simmel (1955) kom frem til, to personers samhandling kan kun regnes som en *"personlig samtale"*. Det er først når det tilkommer en tredje person man kan hevde at det er en gruppe, en *triade* er dermed den minste gruppen vi kan ha. Dette omhandler også kompleksiteten som ligger i økningen fra to til tre personer, det blir straks mer komplisert med tre personer, fremfor to personer. Om det er mer effektivt å jobbe i team kan man nok ikke trekke en endelig konklusjon på, det er mange faktorer som må vektlegges - som Sjøvold (2014) hevder: *det kommer an på!* Det er studier som viser at prestasjonen ikke automatisk øker i effektivitet ved teamarbeid. Fra Edmondson (2012) hevdes det at kun 14 prosent av teamene innen næringslivet som betegnes som svært effektive, ca halvparten er delvis effektiv og resterende betegnes som ineffektive. Her ligger muligens en forklaringsfaktor på hvilke organisasjoner som lykkes og hvem som ikke gjøre det. Dog påpekes fra Sjøvold (2006) at når et team fungerer vil man kunne håndtere større og mer komplekse og informasjonskrevende oppgaver. Dette på bakgrunn av at man får flere diversifiserte ressurser som løser oppgaven, en når kun et enkelt individ løser oppgaven.

## 2.2.1 Gruppeteoriens utvikling.

Hvordan en gruppe utvikler seg kan forklares ut i fra flere forskjellige teorier, tabellen 2-2-1 gir en oversikt over de mest kjente teoriene, samt hvilke begreper som vektlegges. Jeg vil trekke frem de som er benyttet som grunnlag for Endre Sjøvold sitt teoretiske perspektiv.

Tabell 2 - 1 Teorier om gruppers utvikling Sjøvold (2014, s. 43)

| Sjøvold     | Tuckman     | McGrath        | Bales      | Schultz                     | Bion           | Parson      | Mills                        |
|-------------|-------------|----------------|------------|-----------------------------|----------------|-------------|------------------------------|
| Balanse     | Faser       | Valg           | Dynamikk   | Behov                       | Emosjoner      | Kontekst    | Læring                       |
| Innovasjon  |             |                | Likevekt   |                             |                |             | Vekst                        |
| Kontroll    | Arbeid      | Utføring       | Struktur   | Autoritær                   | Arbeidsgrupper | Mål         | Mål                          |
| Omsorg      | Orientering | Oppstart       | Affekt     | Oversosial Overpersonlig    | Pardonelse     | Integrasjon | Umiddelbar tilfredsstillelse |
| Opposisjon  | Utprøving   | Konflikt       | Motstand   | Under sosial Underpersonlig | Kamp/flukt     | Latens      | Selvbestemmelse              |
| Lojalitet   | Norm        | Problemløsning | Støtte     | Avhengig                    | Avhengighet    | Adapsjon    | Bevaring                     |
| Reservasjon |             |                | Oppløsning |                             | Kamp/flukt     |             |                              |

De som er omtalt i tabellen Tuckman, McGrath, Bales, Schultz, Bion, Parsons og Mills har vært med på å sette sitt preg på gruppers utvikling med sine teorier. Sjøvold (2014) forklarer kort tabellen på følgende måte, øverste rad viser navnet til teoriens opphavsmenn, neste rad gir stikkord rundt teoriens bidrag, mens de øvrige radene viser hvordan enkelte elementer overlapper på tvers av teorier. Målet med en slik tabell er å kunne få frem de essensielle fellesnevnerne. Tuckman (1965) hevder en gruppeprosess går over fire ulike faser med forskjellig fokus og dynamikk, og at dette er felles for alle typer av grupper.

Som vi ser i tabellen består disse av: *orienteringsfasen*, *utprøvingsfasen*, *normfasen* og *arbeidsfasen*. Videre påpeker han at disse må følges slavisk og at det er først i siste fase gruppen klarer å prestere. Trekker man inn McGrath (1991) sitt syn, hevder han at det ikke følges en slik kronologisk rekkefølge, men at gruppen velger den optimale fasen i forhold til de oppgavene som skal løses. McGrath har disse fasene i tabellen: *oppstartsfasen*, *problemløsningsfasen*, *konfliktløsningsfasen* og *utføringsfasen*, han påpeker imidlertid at gruppen befinner seg enten i første eller siste fase.

Neste teori kommer fra Bales (1953), han hevder det er skadelig for en gruppe å befinne seg lenge i en type dynamikk, videre påpeker han at en velfungerende gruppe stadig veksler mellom instrumentelle og affektive elementer. Schutz (1958) trekker frem viktigheten av å dekke enkeltindividets behov og emosjoner samt se dette opp i mot hva hver enkelt kan bidra med i gruppen. Bion (1961) begrunner sin teori med at gruppen samlet sett kan ha forskjellige kultur og emosjonelle stadier, noe som videre vil påvirke gruppens lærings- og produksjons evne. Videre trekker Parsons (1953) frem omgivelsenes klare påvirkning på gruppen, dette samspillet preger det interne samspillet i gruppen, å det vektlegges at suksess krever at alle funksjonene er operative. Siste bidrag i teorien er fra Mills (1984) som har

læring som hovedelement, grupper har først en vekst når individet og gruppen samlet sett har en økt læring. Sjøvold har basert sin spinnteori ut i fra teoribidraget til Tuckman, McGrath og Bion, og da med hovedvekten på Tuckman sin teori.

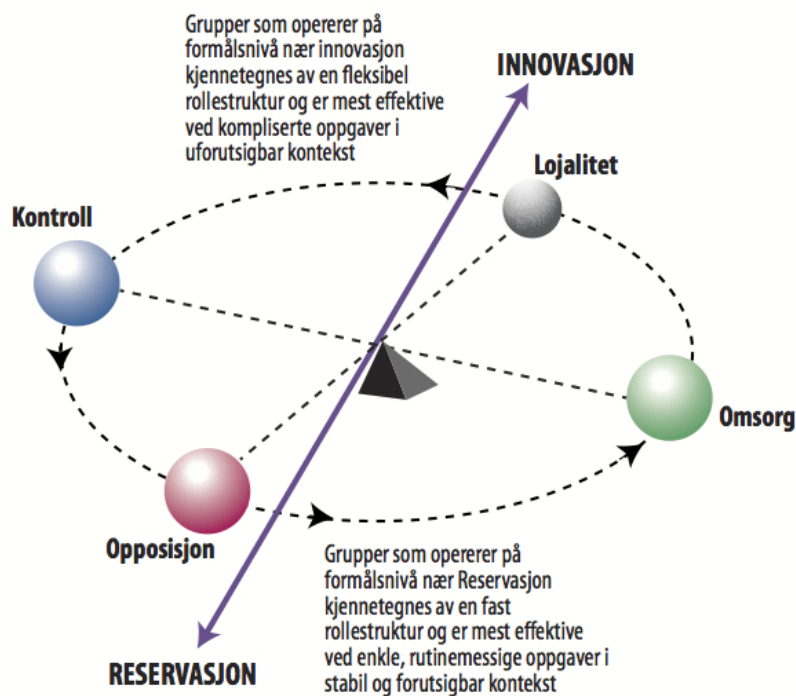
### 2.2.2 Spinnteori.

Tar man for seg de tradisjonelle modellene som forsøker å gi et bilde på hvilke team som beskrives som effektive, forklares dette i stor grad med strukturelle aspekter. Her tenker man da på klare mål, roller, ledelse og relasjonelle aspekter slik som identitet og variasjon av refleksjon til teamet. Benyttes slike normative modeller får man et feil bilde på teamet, dette fordi det ikke er noe *enten – eller*, og dermed heller ikke noe *både – og*, det må være en balanse som etableres ut i fra samspillet og målet for gruppen Sjøvold (2014). For å kunne danne seg et tydelig og forklarende bilde på team, benytter jeg spinnteorien som er utviklet og tilpasset av Endre Sjøvold. Dette er en integrert teori som forklarer teamprosesser og betingelser for teams utvikling.

Denne er utviklet over flere ti år og er verifisert gjennom mange forhold og ved en rekke land rundt om i verden. Sjøvold (2006) beskriver adferden i gruppen ut fra fire grunnleggende teamfunksjoner og samspillet dem i mellom, dette er: *Kontroll, Omsorg, Opposisjon og lojalitet*. Hver av disse må være tilstede for at et teamet skal fungere og det vil også være knyttet en spesifikk atferd til disse, dette vil dermed sette sitt preg på teamet over tid. Sjøvold (2006) sier følgende rundt de fire teamfunksjonene, kontroll er et fenomen som kommer godt til syne ved sterke regelstyrte grupper, her ser man typisk atferd som, effektiv, analytisk, rasjonell og kontrollerende. En slik ”kontrollkultur” hemmer ny tenkning og innspill fra miljøer og team. I team hvor omsorg er dominerende har man en sterk sosial relasjon til hverandre, ord som sosial, varm, ukonvensjonell og spontan er fremtredende i teamet. Det søkes å fremme tilfredshet og mellommenneskelige relasjoner, videre er man uformell åpen og imøtekommende. Aktiviteter som går på bekostning av omsorg vil ikke bli vektlagt, dermed vil beslutningsvegring være fremtredende fordi dette kan skade noen i teamet.

Grupper som preges av opposisjon har høyt fokus på å løse uoverensstemmelser mellom teammedlemmene. Dette gjør at de til stadighet utfordrer status quo, og da alt i fra hvordan oppgaver løses, lederskapet i gruppen og hvordan relasjonene skal være. En tøff, selvsentrert, provoserende og aggressiv atferd dominerer gruppen og det er liten vilje og evne til å nå noe felles mål. Siste teamfunksjon er lojalitet, her er det en intellektuell tilnærming som er fremtredende. Høy konsentrasjon, lydlig, logisk, objektiv og analytisk fokus på de oppgavene som skal løses. Medlemmene oppfattes som fornuftig og reflektert, men over tid vil de forvente at lederen sørger for måloppnåelse. Medlemmene vil virke passive og den ekstreme lojaliteten vil før til en form for underkastelse, sier Sjøvold (2006).

Ved å beskrive de involverte i teamet ut i fra disse, vil man kunne få et bilde på det sosiale samspillet dem i mellom. Sjøvold (2014) påpeker at dette også kan sees på som en rolle i teamet, og disse kan betraktes på to ulike måter, formell og uformell. Først nevnte er ensbetydende med stillingstittel, mens en uformell rolle er basert på hvilken sosial funksjon den aktuelle personen innehar i teamet, og omtales som sosial rolle. Definisjon på en sosial rolle omtaler Sjøvold (2014, s. 41) som ”forventninger til hvordan et medlem av en gruppe skal oppføre seg for å fylle visse grunnleggende funksjoner.” videre poengteres det at en formell rolle ikke nødvendigvis er sammenfallende med den sosial rollen man innehar i teamet. Man kan dermed ha flere forskjellige roller i teamet samt andre roller i andre team, disse rollene dannes basert på de ulike forventningene som teammedlemmene har til hverandre. Figuren under viser disse funksjonene i teamet.



Figur 2-2 Funksjoner og balanse Sjøvold (2014, s. 48)

### 2.2.2.1 Teamdynamikk.

Det er dynamikken som gjør at team er attraktiv for en organisasjon. Får man dette til å fungere har man muligheten til å gripe om større og mer komplekse oppgaver som enkelt personer normalt ikke makter, noe som igjen vil gi fortrinn i markedet. I følge Salas, Cooke & Rosen (2008) er team å foretrekke når oppgavene har økt kompleksitet, overskrider kapasiteten til et enkelt individ, har omgivelser som er dårlig definert og tvetydig, samt når det kan være stor risiko involvert.

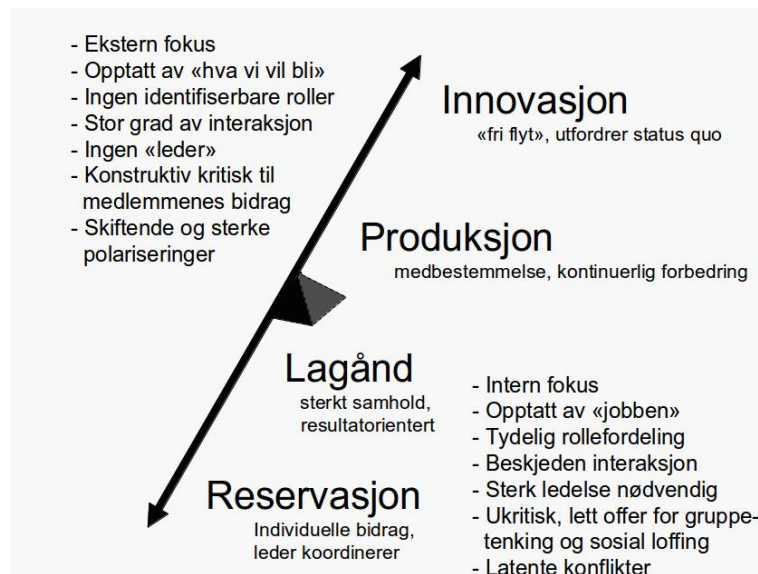
For å kunne hente ut denne effekten er samhandling en viktig nøkkel, dette defineres ifølge Sjøvold (2006, s. 28) ”som å dele ideer, tanker og ressurser slik at hver og en sammen blir noe mer enn hver og en alene”. Det har altså ikke noen hensikt å jobbe ved siden av andre, man må samhandle om et felles mål. Skal et team fungere godt og alle involverte få ut sitt potensialet må de ulike rollefunksjonene balanseres godt over tid. Hvor godt teammedlemmene klarer å veksle og balanser mellom dette spektret av atferds roller betegner Sjøvold (2010) som den fleksible rollestrukturen. Hvis et team ikke evner å bytte får man en fast rollestruktur, og dermed tilbakeholdenhet og polarisering i de forskjellige rollene. Slike team vil være avhengig av å kunne bli ledet av et sterkt lederskap for å kunne betegnes som effektive. For å utvikle et slikt team må man som Sjøvold (2014, s. 54) sier, *sørge for at hvert enkelt medlem utvikler sin evne til bevisst å bruke atferd utover de begrensninger egne preferanser og tidligere erfaringer gir*. For å skape seg et visuelt bilde av en god teamdynamikk kan man se for seg en snurrebass, videre ser man for seg de fargene som er benyttet i figur 2-2. Kontroll er blå, opposisjon er rødt, omsorg er grønn og lojalitet er lyse grå, om vi da begynner å snurre på denne figuren vil fargene flyte sammen og vi oppfatter etter hvert kun fargen hvitt. Som vi kjenner til vil en slik snurrebass som har høy hastighet hente seg kjapt inn om man dytter denne ut av posisjon. Sjøvold (2014) trekker dette frem

som en god analogi på en robust gruppedynamikk. Man ser ikke hvem i teamet som utfører og har en bestemt atferd, alle veksler mellom de ulike atferden som støtter den påkrevde funksjon. Ingen i teamet synes det er ukomfortabelt å ta en ny rolle og man tar den rollen som gir gjenklang hos de andre. En slik god teamdynamikken gjør at gruppen reagerer kjapt på eksterne påvirkninger (dytt), for så dra nytte av dette og lære (skifte posisjon). På den andre siden vil et team som preges av en gruppedynamikk som ikke skifter og snurrer med høy hastighet, oppleves som låst og rollene vil fremstå som knyttet til enkeltpersoner. De fire forskjellige funksjonene vil dermed enkeltvis dominere i teamet og man klarer ikke å hente ut ressursene i like stor grad. Et team vil være i den riktige "balansen" når teammedlemmene evner å *veksle mellom de ulike gruppefunksjonene. God balanse forutsetter at medlemmene evner å bruke et bredt spekter av atferd, slik at alle kan understøtte alle de fire funksjonene* Sjøvold (2014, s. 57). Man vil da kunne hevde at man har en riktig teamdynamikk ut i fra den konteksten som teamet opererer i.

### 2.2.2.2 Grupper formålsnivå.

Hvilken formålsnivå en gruppe har sier som sakt noe om dynamikken til en gruppe, hurtigheten teamet evner å skifte mellom de grunnleggende funksjonene og rollene er avgjørende. Disse er delt opp i fire nivåer og vises i figur 2-3. Første nivå er *reservasjon* her ser man for seg et team som har faste roller og en sterk leder som styrer det som skal gjøres, et godt eksempel her er en dugnads gruppe. Det er høyt fokus på omsorg og man ønsker at en leder styrer aktiviteten Sjøvold (2006). Neste nivå er *lagånd*, her ser man en sterk "vi" følelse, man opptrer likt og har et sett med normer og en sammenfallende adferd. Et fotballag er et eksempel som beskriver dette godt Sjøvold (2006). Tredje nivå er *produksjon*, her finner teamet i større grad en optimal fordeling på oppgaver og benytter gjensidig hver og en sine erfaringer, en leder er ikke så påkrevd. Et eksempel på slike team finner man gjerne i produksjonsteam. Siste nivå omtaler Sjøvold (2006) som *innovasjon*, nå har teamet full innflytelse på hverandre og gruppen, dette åpner for at man kan stille kritiske spørsmål, det er akseptert å komme med nye ideer og innspill samt realisere disse. Her finner man ofte velfungerende gründermiljøer, og ser man på figuren under behersker de alle fire nivåene. Som man ser har man en økende evne innad i teamet til å beherske de forskjellige rollene, dynamikken avgjør teamets formålsnivå. Det er viktig å merke seg det som Sjøvold (2014, s.48) sier, "*et team er effektivt når teamets dynamikk (hvordan medlemmene samspiller) oppfyller medlemmenes behov og møter konteksten (omgivelsenes) krav*". Hvilke formålsnivå et team har, har altså ingen sammenheng med effektivitetsnivået. Man har dermed ikke noe kronologisk bedre eller dårligere formålsnivå. Det er konteksten samt oppgavens kompleksitet som vil være førende for hva som betegnes som effektivt. Sjøvold (2007) trekker frem faktorene, retning, alvorlighetsgrad og polarisering og hvilken følelsesmessige kvalitet det er på teamkulturen, som viktige parametere for å kunne trekke frem teamets formålsnivå. Om man ser på team som er under utvikling vil disse i større og større grad beherske flere roller, og de vil kunne ta på seg nye og ukjente roller som ligger utenfor deres komfortsone.





Figur 2-3 Formålsnivå Sjøvold (2014, s. 64).

### 2.2.3 Mentale modeller

Hvordan du ser dine omgivelser, opplever situasjoner og tolker reaksjoner rundt deg, kan du ha en klar formening om, likeså vil den kulturen du har med deg prege dine oppfatninger. Når du blir en del av en gruppe og man er flere som skal tolke en gitt situasjon, vil variasjon i det man opplever komme tydeligere frem. Vår relasjonserfaring tillegger atferd ulik betydning og tolker intensjon bak forskjellig. Alle har sitt eget bilde på hvordan miljøet rundt seg fungerer, og vi sorterer det som passer og det som ikke passer inn. Disse ubeviste oppfatningene kalles *sosiale konstruksjoner* eller *mentale modeller* ifølge Schutz (1967) og Berger & Luckmann (1976). Jeg har valgt å trekke inn to forskjellige oppfatninger av mentale modeller, dette fordi den en påpeker det som samler teamet, mens den andre trekker frem det som splitter teamet.

Den første står Johansen, Christiansen og Askvik (2007) for, og de sier følgende: en gjensidig forståelse av hverandres muligheter, begrensninger og hverandres oppgaver har en betydning. Dette vil også bygge opp under at man har en felles forståelse av situasjonen og omgivelsene teamet arbeider i. Det er også gjennomført et forskningsprosjekt av Espevik et al. (2006) som viser at ”*kunnskap om andre teammedlemmer fører til bedre prestasjoner enn det individuelle operative ferdigheter kan bidra med*”. Følgende sier Sjøvold (2014, s. 39), når medlemmene i en gruppe har ulike oppfatninger av det som sies og gjøres i gruppen, fører det til sprikende forventninger, misforståelser eller skinnenighet. Det er derfor høyt fokus på å utforske medlemmenes mentale modeller, fordi dette har stor innvirkning på teamets ytelse. Det er også viktig å være bevist at felles mentale modeller også kan gi noen begrensninger. Fra Edmondson (2012) hevdes det at man i komplekse situasjoner kan tolke uklare signaler ut i fra tidligere erfaringer, og dermed basere sine konklusjoner ut i fra dette. Det vil også være slik, og da spesielt for team på et lavere formålsnivå at man utvikler delte forståelser som man tar som en selvfølge. Når man ser på et teams formålsnivå vil man se at det å oppfatte og tolke hverandres mentale modeller vil øke jo høyere formålsnivå teamet har. Dette er naturlig siden også kommunikasjons barrierene blir lavere og man er flinkere til å kjenne hverandres styrker og svakheter, noe som fører til større felles forståelse av hverandres og teamets mentale modeller.

### 2.2.3.1 Teamtrening og teamutvikling.

Sjøvold (2014, s. 71) definerer teamtrening som – *å identifisere effektive prosedyrer for samhandling gitt det formålsnivå gruppen allerede opererer på, samt trene gruppen i anvendelse av disse prosedyrene*. Med andre ord er det her snakk om å få et eller flere team til å prestere bedre sammen med andre team eller på egenhånd. Det å få et team på for eksempel lagånds nivå som jobber med produksjon eller sammenstillingen av et produkt, til å øke sin kapasitet, handler som nevnt om å skape gode prosedyrer slik at de kan gjøre denne jobben raskere. Når det kommer til teamutvikling omtaler Sjøvold (2014, s. 71) dette som – *å øke teamets bevissthet om egen funksjon og evne til å operere på et høyere formålsnivå*. Her skal altså teamet bli noe mer enn hva de har klart å prestere tidligere, man skal bevist kunne øke teamets evne til å balansere teammedlemmenes atferd. Sjøvold (2014) trekker frem et eksempel på hvordan tanken bak en slik utvikling kan være. Om et team opererer på lagånds nivå er det høyt fokus på prosedyrer og hvordan dette kan forbedres, likeså så jobber teamet lydig etter hva lederen sier og ønsker av teamet. Men skal et slikt team øke sitt formålsnivå må man utfordrer kapasiteten til alle i teamet, man må få lov til å se etter bedre og mer effektive måter oppdraget kan løses på. Dette krever at man må få lov til å være innovativ og tenke ”utenfor boksen” dette gjør at en leder vil nok fremstå som en brems for teamet, de må få ta deler av det ansvaret som ligger hos lederen. Først da vil et slikt team kunne heve sitt formålsnivå. Det krever en helt annen tilnærming for å utvikle teamet i en slik kontekst. Om man kobler dette opp mot mentale modeller kan man si følgende, ved teamtrening skapes felles mentale modeller i påkrevende situasjoner, mens ved teamutvikling ønsker man at teammedlemmene skal kunne sjekke ut og forstå hverandres mentale modeller.

## 2.3 Kommunikasjon.

Det å kunne ha god kommunikasjon i en organisasjon regnes som en basisprosess, Jacobsen og Thorsvik (2013) hevder det er ”limet” som holder organisasjonene sammen. I følge Levin og Rolfsen (2004, s.85) defineres kommunikasjon som – *”personers hensiktspregede atferd for å gjøre noe kjent for en annen person”*. Det poengteres videre at kommunikasjon har med utveksling og formidling av tanker og følelser, meninger og oppfatninger, slik at Kommunikasjon omhandler derfor atferd og informasjonsdeling. Dette danner grunnlaget for å dele lærdom, beslutninger og meninger samt man skaper et sterkt samhold. Når man ser på hva kommunikasjon betyr for en organisasjon, er det flere kritiske funksjoner internt som må sees opp mot de relasjonene man har i omgivelsene. Jacobsen og Thorsvik (2013) har satt opp ti punkter på dette: (1) kommunikasjon formidler informasjon, (2) den legger grunnlaget for planlegging, (3) formulering av mål, (4) utvikling av strategi, (5) den styrer atferd, (6) den koordinerer atferd, (7) den bygger relasjoner, (8) den utvikler kultur, (9) den kobler organisasjoner sammen i nettverk, og (10) den presenterer organisasjonen for omgivelsene. Hva betyr dette rent praktisk for en organisasjon og hva legges i begrepene, man har delt opp dette i følgende seks emner:

*Koordinering* – kommunikasjon vil være nøkkelen for å kunne koordinere arbeidsoppgaver og andre funksjoner i organisasjon.

*Kultur* – for å kunne utvikle en felles kultur med normer og verdier er kommunikasjon avgjørende, formuleringen gjøres tydelig slik at alle får en lik forståelse for hva som gjelder. Dårlig kommunikasjon er dokumentert i fra DeDreu & Gelfand (2008) til å være den vanligste årsaken til konflikt i mellommenneskelige relasjoner. For å kunne skape et godt arbeidsmiljø, etablere en kultur som gir en felles identitet er man avhengig av god kommunikasjon.

*Beslutninger* – i en organisasjon er det mange nivåer på beslutninger, alt fra det dagligdage til større strategiske beslutninger. Felles for alle disse beslutningene er at de baserer seg på kvaliteten i den informasjon som kommer og at denne må være tilgjengelig når det trengs.

*Læring* – baserer seg på tilbakemeldingene man får på det man gjør, denne må dog være tydelig slik at man kan evaluere det man gjør. Det vil her være naturlig å med en gjensidig kommunikasjon.

*Informasjonsinnhenting* – en hver organisasjon er avhengig av sine omgivelser og man må kunne kommunisere med disse, dette være seg kunder, myndigheter, konkurrenter og samarbeidspartnere.

*Informasjonsformidling* – i tillegg til å hente informasjon er det ønskelig å kunne påvirke sine omgivelser ved å kommunisere ut informasjon, slik som å påvirke kunder, media, politikere eller omdømme. Likeså er det ønskelig å kunne informere egen organisasjon, og da gjennom for eksempel eget intranett. Dette er en viktig kanal i mange organisasjoner, og man kan via voice-mail og videokonferanser gjennomføre møter uavhengig av geografisk tilholdssted. Når det kommer til team og kommunikasjon ser man at de teamene som fungerer bra, så har alle teammedlemmene en sterk følelse av å være inkludert, bli verdsatt og får tillit, ifølge Levin & Rolfsen (2004). At det er en kultur for å drive tydelig og åpen kommunikasjon gjør at samhandlingen i teamet har en større mulighet til å øke sine prestasjoner. Kommunikasjon er et av de viktigste verktøyene og det er avgjørende at dette fungerer for at man skal ha en god samhandling i teamet.

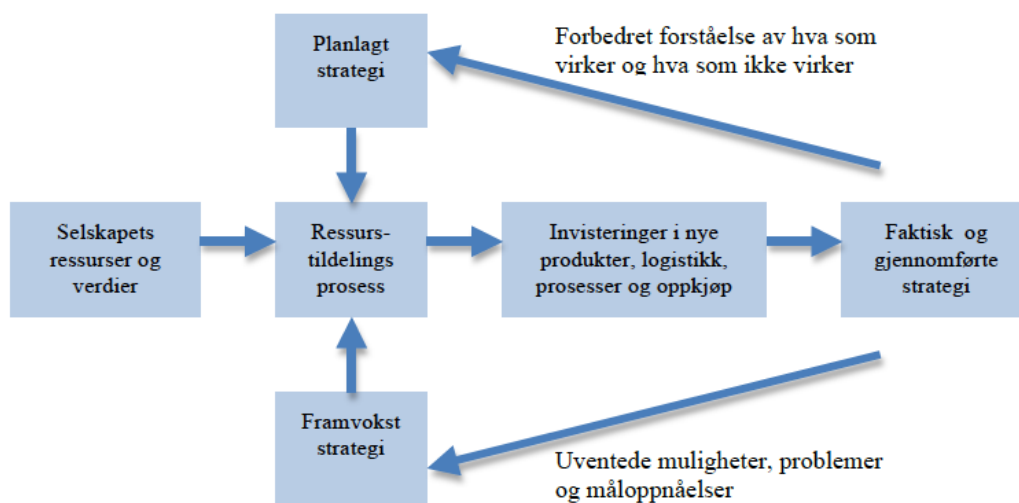
Kaufmann og Kaufmann (1996) trekker frem tre elementer som kommunikasjon vil være en viktig del av motivasjon, samspill og tilbakemeldinger. Førstnevnte som er motivasjon bygges ved å kunne gi tilbakemeldinger på arbeidsoppgaver, medarbeidersamtaler, samt kunne vise sinne og glede ovenfor ledelse og hverandre. Dette for å kunne si noe om egen motivasjon og for å kunne skape motivasjon. Når det kommer til samspill fremmer Kaufmann og Kaufmann (1996, s. 293) følgende: *”en av de viktigste funksjonene ved kommunikasjonsprosessene er det å kunne forsterke sosialt samspill og samarbeid mellom forskjellige grupper og avdelinger i organisasjonen og mellom ledere/medarbeidere og gruppe-medlemmer”*. Sist nevnte som omhandler tilbakemeldinger er nødvendig for å kunne justere av atferd samt gi beskjed om utført arbeide, slik at nødvendig læring kan gjøres. Dette vil også være med på å minimere usikkerhet og dekke opp nødvendig kontaktbehov.

Man har uformelle og formelle roller i en organisasjon, likeså har vi uformell og formell kommunikasjon, dette er viktige punkt som man bør være bevisst. Formell kommunikasjon er det som omtales som offisiell, det være seg rapporter og direktiv dette sammenfaller med formelle myndighetsstruktur, samt den følger gjerne organisasjonskartet. Uformell kommunikasjon omhandler mer den spontane kommunikasjon og følger gjerne ”baksiden av organisasjonskartet”. Dette omtales ofte som ”jungeltelegrafene” og er svært viktig for en organisasjon, ofte er det her de nye ideene prøves ut. Disse to formene kan sees på følgende måte, den formelle delen utgjør skjelettet, mens den uformelle er så viktig at den omtales som sentralnervesystemet i organisasjonen, her snakker vi også om det ”skjulte nettverket” Kaufmann og Kaufmann (1996). Ofte betegnes dette som en nyttigere kanal og i følge Fisher (1993) deles informasjon her med de vi har mest til felles med, lik alder samt andre like interesser. Her finner man ofte ”oldboysgjenger”, ”gutteklubben Grei” eller jentegrupper. Igjennom dette skjulte nettverket går rykter og sladder, og jungeltelegrafene kan fort bygge opp om ordtaket – ”en fjær blir til fem høns”. Men siden dette er en så viktig kanal bør de som ønsker informasjon ut i organisasjon være bevisst dette, man kan gjøre nettverksanalyser slik at man kjenner nettverket og hvem som snakker med hvem. Dette vil være med på å sikre en mer bevisst flyt i kommunikasjon.

## 2.4 Strategi.

Ordet strategi benyttes i mange sammenhenger og det finnes en rekke definisjoner, jeg har valgt definisjonen til Johnson, Scholes og Whittington (2008) som sier følgende: *Strategi er en organisasjons langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetningen av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger.* Denne oppgaven vil fokusere på teamene og gjennomføringen av strategien samt hvilke elementer som bør vektlegges rundt implementeringen. Som Christensen og Raynor (2003) påpeker, er det alltid to simultane prosesser som pågår før den endelige strategien blir realisert.

Figuren under viser det som skjer, man har en analytisk og gjennomtenkt strategi som blant annet er basert på markedsanalyser, segmentering og kundeønsker. Planlagt strategi er utformet av lederteamet, styret eller på generalforsamlingen og den er ofte skriftlig nedfelt. Denne implementeres fra toppen og ned i organisasjonen og omtales som det formelle målet. Videre trekker Christensen og Raynor (2003) frem den fremvokst strategien, også omtalt som den uformelle strategien. Her kommer resultatet fra den daglige driften, hvor mellom ledere, ingeniører, salgs personell og økonomiavdelingen gjør sine beslutninger. Her gjøres vurderinger og handlinger ut i fra de måloppnåelsen som settes, problemene som oppstår og uventede muligheter som besluttes. Videre vil man kunne risikere at disse menneskene og teamene kan ha sin egen målsetning dette vil typisk være knyttet til bedre lønn, behagligere arbeidstid og mer fritid for å nevne noen.



Figur 2-9 Prosess på strategi gjennomføring Christensen og Raynor (2003).

Dette gjør at topplederteamet ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) kan velge å ha flere målhierarkier og tilpassede strategier til hvert enkelt team og avdeling, som passer bedre for disse, og som bidrar i den riktige retningen. Denne tilpassningen gjøres for å unngå det som omtales som ”målkonflikter”, hvor man kan se at noen ikke anser det valgte målet som det riktige målet. De hevder videre at det teoretisk sett finnes to muligheter til å løse dette. Første mulighet er å spille på lag med de forskjellige teamene, man gir litt og tar. Dette gjør at man må bidra for å få noe og dermed er man villig til å bidra i riktig retning, det er fokus på å balansere det som skal gjøres. Den andre muligheter er å forholde seg sekvensielt til målet, man tilfredstillier en avdeling i en periode, for så bytte over til en annen for neste periode. Eksemplet her kan være at man fokuserer på en type kunder i et segment den ene året, for så å

bytter over til en annen type kunder i et annet segment det neste året. Som man ser innebærer en slik strategigjennomføring en grad av endring, og topplederteamet må kunne fokusere mot de nødvendige faktorene for å gjennomføre dette. I følge Roos et al. (2014) er det fire dimensjoner som kan beskrive iverksettelsen og gjennomføringen av strategien. Dette er mønsteropprettholdelse, måloppnåelse, integrasjon og grensesnitt utad.

Ved mønsteropprettholdelse handler det i stor grad om å knytte aktivitetene til organisasjonens symbolske og kulturelle univers. Dette gjøres igjennom å innhente kollektiv kunnskap, meninger og verdier som ansees som relevante for gjennomføringen. Ser man på mønsteropprettholdelse består denne av tre elementer, *iverksettelseskunnskap*, *iverksettelsesretning* og *strategiretning*. Først nevnte omhandler organisasjonens evne til å gi den riktige kunnskapen, samt gjøre denne tilgjengelig for alle i organisasjonene. Iverksettelsesretning tar for seg hvilke verdier man har i organisasjonene og hvordan disse kan være med på å gjennomføre strategien, her trekkes de ansattes iherdighet, glød og engasjement frem som viktig. Strategiretningen påvirker hvilken retning implementeringen vil være, og denne henger tett sammen med de verdiene som styrer organisasjonens tilbøyelighet til å være ening og støtte strategien.

Måloppnåelse omtaler en organisasjons kunnskaper og ferdigheter, som i neste runde påvirker de ressurser og innsats som kreves for å nå de fastsatte mål. for å kunne nå disse målene må man ifølge Roos et al. (2014, s. 248) *kunne omsette strategiske mål til oppnåelse av iverksettelsesplaner, effektiv gjennomføring av strategiiverksettelsesplaner og styrking av iverksettelsesinnsats*. Tredje dimensjon omhandler strategiimplementering og integrasjon, som tar for seg organisasjonens evne til å få informasjons- og kunnskapsoverføring til å harmonisere med de forventningene som er blant de ansatte. Det legges stor vekt på å få kontroll på eventuelle avvikende tendenser samt koordinere de aktivitetene som skal bidra til strategigjennomføringen. Siste dimensjon strategiimplementering og ytre grensesnitt vil være organisasjonens evne til å samhandle med de eksterne aktørene, som har en relevans for gjennomføringen og som kan støtte opp om denne. Som det fremkommer her er det mange og komplekse forhold man må forholde seg til, og et lederteam skal navigere igjennom dette på en fornuftig måte.

Som Sjøvold (2014, s. 220) sier er *en vesentlig lederferdighet er således å kunne identifisere forskjeller i medarbeiders forståelse og derigjennom bli i stand til å formidle organisasjonens intensjon på en troverdig og appellerende måte*. Her benyttes mye tid på å finne ut hva hver enkelt kompetanse og ambisjon er, og hvordan dette kan knyttes opp mot organisasjonens ambisjoner. Dette omtales også som praksisnær lederskap, og er en ferdighet som kun kan erverves i en teamkontekst. Summen av dette gjør at man får en god kunnskap om bedriftens muligheter, hvilket strategisk landskap som passer best og nærhet til de ansatte. Her kan så lederteamet lettere kjenne igjen mønstre i en ukjent og foranderlig situasjon, noe som blant annet er avgjørende i en militær kontekst. Militære lederteam evner å kjenne igjen mønstre i et tilsynelatende kaos, noe som er avgjørende for å lykkes. Grunnen til at jeg bringer inn dette er fordi vi også ser nødvendigheten av dette mer og mer i den sivile forretningsverden, dette ble særlig synlig under den siste finanskrisen. Sjøvold (2014) påpeker også at verden er i stadig endring og det er korte tidshorisonter å forholde seg til, de som skal vinne frem med sin strategi må gripe de muligheten som dukker opp. Dette er en i gang på strategigjennomføringen som er interessant å se opp mot det som vil fremkomme i min oppgave. Om dette er mulig å anvend dette som en innfallsvinkel i min case gjenstår å se, men uansett er det helt klart noe som flere bør ta med seg i den videre forskning som kan gjøres.

### 3.0 Metode.

En metode er en fremgangsmåte, eller et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet hører med i arsenalet av metoder Aubert (1985). I dette kapitlet vil jeg først gi en beskrivelse for valg av metode, videre tar jeg for meg den forskningsmetoden som er anvendt og dens egenskaper, deretter en begrunnelse på det forskningsdesignet som er benyttet. Datainnsamlingen legges frem og presenteres, samt jeg gjør en evaluering av de metodene som er benyttet, og da sett opp mot validitet, reliabilitet og forskningsetikk.

### 3.1 Metodevalg.

I oppgaven ønsker jeg først å komme frem til den metoden som i best mulig grad vil gi en god planmessig fremgangsmåte. Videre er det viktig å kunne si noe om i hvilken vitenskaplig retning man legger forskningen. Siden jeg har et spesielt fokus på den økonomisk- og administrative retningen, ser jeg at en samfunnsvitenskaplige metoden er den mest treffende. Samfunnsvitenskaplig metode omhandler fremgangsmåten for å innhente informasjon om virkeligheten, samt hvordan denne informasjon kan analyseres slik at den gir ny innsikt i samfunnsmessige forhold og prosesser Johannessen, Tuft, & Kristoffersen (2011).

Problemstillingen legger føringer for hvilken metode som bør anvendes, og her står valget mellom kvalitativ- og kvantitativmetode. Noen ganger fremkommer det som uforenelig å benytte begge, men ifølge Grønmo (1983) er det å anvende begge metodene komplimenterende for undersøkelsen. Min problemstilling vil kunne besvares best ved å benytte begge metodene.

### 3.2 Forskningsdesign.

Valg av design vil være en hjelp og veileder i det videre undersøkelsesopplegget. Gripsrud, Olsson & Silkost (2007) skriver at *"Undersøkelsens design innebærer en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for at man skal kunne løse den aktuelle oppgaven"*. Dette skal være med på å sette sammen de funn og beviser som kommer frem underveis i prosessen, slik at man kan dra en konklusjon ut i fra disse funnene. Designet skal også sørge for at man ikke havner i en situasjon hvor bevis og dokumentasjon beveger seg utenfor forskningsspørsmålet. Som Jacobsen (2005) sier er det viktig at det undersøkelsesopplegge som velges er egnet til å belyse den problemstillingen vi ønsker å løse. Hvilket opplegg man velger kan klassifiseres etter to dimensjoner:

1. Om studien går i bredden (ekstensiv) eller i dybden (intensiv)
2. Om studien er beskrivende (deskriptivt) eller forklarende (kausalt)

Med dette som bakgrunn og ut i fra min problemstilling, ser jeg det som naturlig å først legge til grunn et intensivt fokus. Det er viktig å komme så dypt som mulig inn i det aktuelle temaet, slik at man får avdekt de nyanser og detaljer som finnes i topplederteamet. Hvordan dynamikken er internt i topplederteamet vil være avgjørende for det videre utfallet av spørsmålet. Et team og dets sammensetning har et stort spekter av mulige variasjoner, ut i fra antall involverte, deres kunnskap og erfaringer, hvilken type oppgaver som skal løses og deres evne til samhandling. Innen for intensivt design har man to ulike retninger, det er casestudier og små – N – studier. Case studie egner seg godt når man ønsker å få tak i hvordan samspillet

er mellom en spesifikk kontekst og et fenomen, mens N - studier egner seg godt når vi vil ha flest mulig nyanser rundt et fenomen sier Jacobsen (2005). Min oppgave bygger på sist nevnte som er case studie, der man søker å få et bilde på det fenomenet som oppstår i en gitt kontekst.

Det vil være helt avgjørende å kunne bruke tid og ressurser slik at man får hentet frem et så helhetlig og nyansert bilde som mulig. Dette vil gå på bekostningen av å kunne generalisere de funn som blir avdekket, men jeg anser det som viktigere å komme frem til et best mulig resultat fremfor å kunne generalisere resultatet. Videre vil det være avgjørende å kunne se om det er en årsakssammenheng mellom teamdynamikk og hvordan denne eventuelt påvirker kunnskapsflyten i organisasjon. Det er med andre ord ønskelig å kunne si noe om årsakssammenheng og kunne gi en forklarende beskrivelse av det som inntreffer. For at man skal kunne benytte et kausalt design er det imidlertid 3 faktorer som man må ha kontroll på, dette er:

1. Det må være samvariasjon mellom det vi antar er årsaken, og det vi antar er virkningen.
2. Årsak må komme før virkning i tid, og det må være tidsmessig nærhet mellom årsak og virkning.
3. Kontroll for alle andre relevante forhold.

Dette anser jeg som svært beskrivende for denne oppgaven, jeg har i forhold til teorien en klar tanke når det gjelder samvariasjon mellom årsak og virkning. Videre henger årsak og virkning sammen tidsmessig, samt jeg har god kontroll over de forhold som er relevante for casen.

### 3.3 Forskningsmetode.

Forskningsmetoden vil fortelle hvilken fremgangsmåter man velger for å hente inn data, ønsker vi tall eller ord Jacobsen (2005) Metoden er videre med på å sikre at det spørsmålet som er stilt besvares. I min oppgave vil jeg som nevnt basere meg både på den kvalitative forskningsmetoden og den kvantitative forskningsmetoden, dette vil bli belyst senere i oppgaven under 3.4.1 og 3.4.2. I følge Yin (2014) er det tre forhold som danner grunnlaget for valg av metode, dette er forskningsspørsmål, kontroll over objektene adferd og om det er fokus på et samtidfenomen.

| Metode        | Type forskningsspørsmål               | Kreves det kontroll over objektene adferd | Fokuseres det på et samtidfenomen |
|---------------|---------------------------------------|---|-----------------------------------|
| Eksperiment   | Hvordan, hvorfor                      | Ja  | Ja                                |
| Undersøkelse  | Hvem, hva, hvor, hvor mange, hvor mye | Nei                                       | Nei                               |
| Arkivanalyser | Hvem, hva, hvor, hvor mange, hvor mye | Nei                                       | Ja/ nei                           |
| Historie      | Hvordan, hvorfor                      | Nei                                       | Nei                               |
| Casestudie    | Hvordan, hvorfor                      | Nei                                       | Ja                                |

Tabell 3 – 1 Ulike forskningsmetoder Yin (2014)

Min problemstilling starter med hvordan, jeg har ikke noe behov for å styre objektet, målet er å få en forståelse over det som naturlig skjer i situasjon, videre anser jeg det som et samtidfenomen. Med dette som bakgrunn og sett opp mot det designet som er beskrevet i kapittel 3.2 vil et casestudie være den optimale metoden å anvende.

### **3.4 Datainnsamling.**

Utformingen av oppgaven er basert på mitt valg av design og metode, og har lagt føringer for hvilke data jeg skal hente inn. Det opereres tradisjonelt sett med tre typer data, og da henholdsvis primær-, sekundær- og tertiær data Blaikie (2010). Primærdata hentes inn fra mennesker eller grupper av mennesker, det er data som forskeren henter inn direkte for første gang. Man går da direkte til den primære kilden for å hente tilpasset data som passer problemstillingen. Sekundærdata har ikke forskeren selv hentet inn, her benytter man allerede innsamlede data. Her er det viktig å merke seg at denne dataen kan være samlet inn for andre formål og en annen problemstilling. Tertiærdata er benyttet og analysert av andre forskere eller basert på bearbejdet sekundærdata sier Jacobsen (2005). Denne oppgaven er basert på et casestudie med to analysefokus, topplederteamet og et utvalg fra underliggende team. Det inngår både primær- og sekundært datamaterial. Jeg vil først redegjøre for metodetrianguleringen, videre vil jeg presentere den kvantitative metoden SPGR, og deretter den kvalitative metoden intervju. Til slutt vil jeg se metoden opp mot validiteten og reliabiliteten.

#### **3.4.1 Metodetriangulering**

Ved å kombinere kvantitativ og kvalitativ metode får man det som ifølge Gripsrud, Olsson & Silkoset (2004) omtales som metodetriangulering. Ofte vil man kunne ha økt utbytte av å anvende begge metodene, særlig ved samfunnsmessige undersøkelser. Det trekkes også frem at svakheter i den ene metoden kan være en fordel i den andre metoden, de vil dermed kunne gjensidig styrke hverandre. Kvalitativ metode er sterk på intern gyldighet, men svak i ekstern gyldighet, mens kvantitativ metode er det motsatte av dette. Kvalitativ metode har sin styrke rundt forståelse og nærhet, mens kvantitativ har det motsatte som er oversikt og avstand sier Jacobsen (2005). Jeg har valgt beskrivelsen fra Johannessen, Christoffersen & Tufte (2011, s. 421) som beskriver det på følgende måte:

*Å triangulere betyr å bestemme det tredje toppunktet i en trekant ved hjelp av retningene til dette punktet fra de to andre toppunktene i trekanten, og i samfunnsvitenskapen betyr det å se et fenomen fra flere perspektiv, det vil si ved hjelp av forskjellige metoder, for å samle inn og analysere data.*

I min oppgave vil casestudiet bestå av en kvantitativ SPGR - spørreundersøkelse og kvalitative dybdeintervjuer. Dataene ble samlet inn i tidsperioden januar 2015 til november 2015, og deretter kombinert under analyse- og diskusjonsdelen.

#### **3.4.2 Kvantitativ metode.**

Kvantitativ metode egner seg godt når vi har rimelig god kjenneskap til det temaet som skal undersøkes hevder Jacobsen (2005). Det pekes videre at denne metoden er best egnet ved å skulle beskrive hyppigheten eller omfanget rundt et fenomen, for eksempel en holdning eller



en type adferd. Ser man på utbredelsen av et fenomen gjennom tallfestede funn sier Johannessen et al. (2011) at denne metoden egner seg godt. Fordelen med denne metoden er videre at man kan analysere mange enheter, dette ved å hente inn lett systematiserbar informasjon som standardiseres og behandles. Det er dermed avgjørende at man standardiserer informasjon som skal hentes inn, det er ikke mulig å behandle hver enhet unikt, dette er da også metodens styrker og svakheter.

### 3.4.2.1 SPGR.

Når det gjelder å standardisere informasjonsinnhentingen så har jeg benyttet SPGR (Systematisere-Person-Grupp-Relasjon).

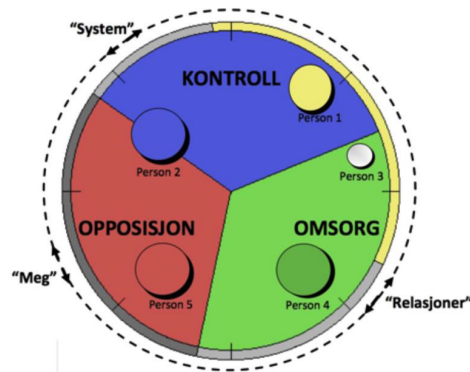
SPGR er et standardisert instrument for kartlegging og målsetting av dynamikk i grupper og intergrupperelasjoner sier Sjøvold (2014). Denne operasjonalisering av Sjøvolds spinnteori for gruppers utvikling, er basert på over 70 års teoretisk utvikling og utprøving. Det kombinerer tidligere bidrag fra litteraturen som omhandler teamroller, perspektiv på sosial interaksjon, gruppeemosjonalitet, gruppefunksjoner og gruppeutvikling ifølge Sjøvold (2006). Instrumentet har etter hvert blitt det mest toneangivende innen denne type undersøkelser, basert på effektivitet, soliditet og integrering (SPGR Institute AS u.å).

Ideen bak teorien er at det finnes visse mønstre i sosiale samspill som kan identifiseres gjennom systematisk observasjon av adferd sier Sjøvold (2007). Ved å gjennomføre en spørreundersøkelse kan man plassere teammedlemmene inn i et feltdiagram. Dette viser relasjoner mellom personene som inngår i SPGR-analysen. I figuren får vi frem teamets sosiale relasjoner. Dette kan illustreres på individ- eller gruppenivå. Sirklene inne i diagrammet indikerer personene i teamet og størrelsen viser deres dominans og innflytelse på teamet. Sjøvold (2014) forklarer feltdiagrammet på følgende måte, SPGR feltdiagrammet er delt inn i tre sektorer, med henholdsvis fargene blå, rød og grønn. Alle som inngår i undersøkelsen blir beskrevet og markert med en sirkel i et av disse sektorene. Størrelsen på denne sirkelen angir hvor stor plass du tar i teamet. En plassering i en av sektorene i SPGR-rommet representerer den type rolle som er beskrevet, i tillegg får sirkelen en bestemt farge som indikerer type atferd.

Disse fargene kan forstås på følgende måte, gul viser en person som har en balansert adferd, noe som vil si at man ikke inntar en spesiell rolle slik som de andre fargene indikerer. En "gul-person" finner man i grensen mellom blå og grønn sektor, adferd som engasjert, ivaretagende og evnen til å få med andre kjennetegner en slik person. Om man blir beskrevet som en blå person, er dette en som er oppgaveorientert, analytisk, effektiv og regelorientert. Hvis en slik "blå-person" kommer nærmere rød sektor og får en forholdsvis stor sirkel vil denne person som lite fleksibel og veldig opptatt av regler. Fremstår man med en grønn sirkel er det kjennetegn som vennlig, uformell, åpen og demokratisk som dominerer adferden. Skulle denne sirkelen bli stor kan denne person virke overbeskyttende.

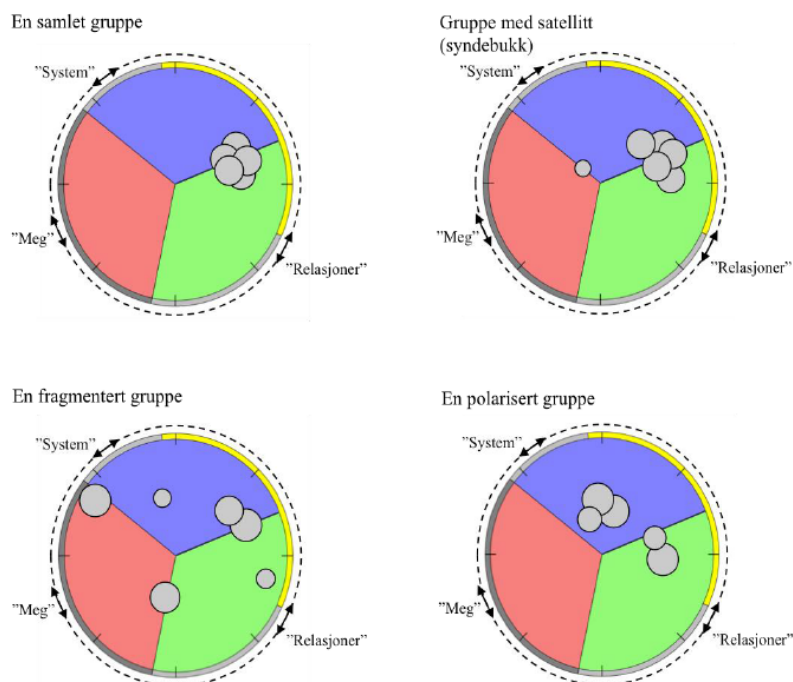
Teammedlemmer som inntar en rød rolle fremstår som lite fleksibel i forhold til kontroll og viser sterk motstand mot autoriteter, samt man finner det vanskelig å innordne seg og vil være i opposisjon. Slike personer kan være en ressurs og en viktig korrektiv, for noen team i gitte situasjoner. Blir man beskrevet med en lyse grå sirkel vil dette være noen som fremstår som beskjeden, forsiktig og pliktoppfyllende, videre vil man ikke oppleve at en slik person er aktiv i en diskusjon og kommer ikke med sine ressurser og innspill uten om å bli bedt om det. Hvis en person beskrives som mørke grå og med en liten sirkel samt man finner den i rød sektor, har vi en person som viser oppgitthet, ønsker å resignere og synes det er utfordrende og muligens lite interessant å samarbeide med de andre i teamet. Når man benytter denne metoden kan man komme frem til hvordan dynamikken er i teamet. Er det noen som har stor kontroll og styrer de andre i teamet, eller har teamet et annet formålsnivå

slik at dynamikken er bedre tilpasset de oppgaven teamet skal løses. Se modell under for eksempel på visualisering av SPGR data.



Figur 3 - 1 eksempel på et felt diagram med SPGR data.

Når det gjelder å hente inn data til SPGR – analysen kan dette gjøre på to måter, via et standardisert spørreskjema eller gjennom direkte observasjon. Først nevnte metode skal anvendes i min case, ledergruppen vil få et standardisert spørreskjema hvor man skal vurdere teamets medlemmer og seg selv. Dette blir gjort ut i fra et spørreskjema som inneholder 24 påstander, hvor man kunne velge mellom tre alternativer, (1) sjelden, (2) noen ganger og (3) ofte. Disse skal så vektlegges ut i fra hvor hyppig atferd eller situasjon forekommer (vedlegge 1) sier Sjøvold (2014). Disse verdien danner en algoritme som fremkommer i en X-Y-Z akse hvor Z vil indikere størrelsen på sirkelen som fremkommer i diagrammet. Denne fremgangsmåten kan benyttes for å vurdere enkelte individer i teamet eller for å evaluere et bestemt team i organisasjon. Resultatene som fremkommer i undersøkelsen blir fremstilt i et feltdiagram, her vil man se gruppens dynamikk og hvilke mentale modeller hvert teammedlem har. Modellen ser ut som en sirkel, og denne er delt inn i tre sektorer (figur 3-1),



Figur 3 - 2 Uheldige teamdynamiske mønstre fremvist i et feltdiagram (Sjøvold 2014, s. 110)

Figuren 3-2 viser noen eksempler på et SPGR feltdiagram som kan fremkomme fra en undersøkelse. Den som viser en "samlende-gruppe" og som ligger på grensen mellom blå og grønn sektor vil sannsynligvis være et team som er forsiktig og vennlig i sin kommunikasjon seg i mellom, alle har et forholdsvis nært forhold til hverandre og har ikke noe problem med å samarbeide seg i mellom. Ser vi på gruppen "fragmentert gruppe" vil det her være det helt motsatte som dominerer, her vil det være en kamp mellom alle, det negative vil være sterkt fremtredende og man er i opposisjon mot hverandre. Gruppen som omtales som en "satellitt" er en samlet gruppe, foruten en person, denne personen blir ofte brukt som sydebukk for "løse" de interne problemene som oppstår. Siste eksempel er et "polarisert team", her har man to eller flere grupperinger som er i motstand mot hverandre, og det ligger ofte latent konflikter her. Man ser at det er motpoler mot hverandre.

### 3.4.3 Kvalitativ metode.

Den kvalitative metoden egner seg om man har liten kjenneskap til hva som ligger i et begrep eller et fenomen, dermed vil man få frem hvordan mennesker fortolker og forstår en gitt situasjon sier Jacobsen (2005). Min forskning ønsker å åpne for nye impulser rundt den aktuelle problemstillingen, og da med fokus på de enkelte i teamene. Hvordan opplever man teamdynamikken i topplederteamet og hvordan preger dette sitt eget team. Gjennomføringen av en kvalitativ metode kan normalt sett gjøres på fire forskjellige måter, dette er (1) individuelle åpne intervjuer, (2) gruppeintervjuer, (3) observasjon og (4) dokumentundersøkelse. Yin (2014) sier at intervju er nok den viktigste kilden til data i en casestudie. Jeg har valgt å bruke intervju som metode, denne metoden egner seg best når man har få enheter som skal undersøkes, når man er ute etter hva det enkelte individ sier og når man er ute etter hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen Jacobsen (2005, s. 131). Det som fremkommer som en fordel er at denne metoden legger få begrensninger på de svar respondenten kan komme med, videre fremmer den detaljer, nyanserikdom og det unike ved hver enkelt respondent. Denne metoden har i følge Jacobsen høy begrepsgyldighet. Men det er også knyttet en del ulemper til denne metoden, slik som tidsbruk, tolkning av datamaterialet som vil være komplekst, for stor nærhet til informantene og mulighet for en undersøkelseeffekt ved at det er nettopp undersøkelsen som skaper resultatet.

#### 3.4.3.1 Intervju

Som nevnt i innledningen er denne oppgaven en del av et større prosjekt, intervjuguiden er derfor også utviklet og tilpasset det fokuset som ligger i dette prosjektet, noe som også samsvarer godt med min problemstilling. Veileder har vært behjelpelig med diskusjon og en gjennomgang av 10 intervjuer som ble benyttet i en tidligere fase av prosjektet. Dette har gitt meg en god forståelse av konteksten slik at min intervju mal kunne tilpasses best mulig. Totalt har ti respondenter deltatt på intervju, syv respondenter fra lederteam og tre respondenter fra underliggende team. Et slikt intervju kan graderes fra helt åpent uten intervjuguide og til helt lukket med faste spørsmål og faste svaralternativer sier Jacobsen (2005).

Jeg har valgt å gjennomføre semistrukturerte intervjuer, der jeg har stilt med den overnevnte intervjuguide for at samtalen skulle bli styrt igjennom ønsket team, dog står man fritt til å endre rekkefølge underveis. Intervjuene ble gjennomført på respondentens arbeidsplass, og hadde i snitt en varighet på ca 45 min. Disse ble utført i perioden fra uke 37 og til uke 43, videre ble det gitt samtykke fra respondenten på at man kunne benytte diktafon

under intervjuet. Et slikt intervju genererer store mengder informasjon, det er derfor avgjørende at man kan benytte digitale hjelpemidler, dette slik at man kan holde fokus på samtalen og gjennomføring, fremfor å få med seg alle detaljene. Under alle møtene ble intervjuet startet med en introduksjonsdel, dette for å ”myke” opp stemningen. Videre ble det informere om formålet med prosjektet, og at det som kommer frem behandles konfidensielt og anonymt. Hoveddelen av intervjuguiden inneholder tema som svarer til problemstillingen, hvordan påvirkes strategigjennomføringen av teamdynamikken i topplederteamet. Her under ligger samhandling, kunnskapsflyt, kultur og teamdynamikk. Alle respondenten ble oppmuntret til å komme med eventuelle tilføyelser eller poengteringer i slutten av intervjuet.

### **3.5 Dataanalyse.**

Den kvantitative metoden analyseres slik at data som er hentet inn fra spørreskjema, behandles og settes inn i et feltdiagram. Når det gjelder analysen rundt de kvalitative funnene bør man få transkribert ord for ord fra de intervjuene som er gjennomført. Her vil det videre være viktig å strukturere og forenkle slik at kompleksiteten kan reduseres. Dette vil være med på å gjøre datamengden mer håndterbar. Når så begge forskningsmetoden er analysert hver for seg, kan man begynne å se om de ulike funnene har en korrelasjon og understøtter hverandre eller om de er avvikende. Her bør man starte med hva formålet med analysen er. Dette består ofte av to deler, en del dreier seg om å kartlegge hvilke faktorer som legges til grunn for det symptomet vi observerer. En annen del dreier seg om hvilke handlingsalternativer som bør velges Gripsrud, Olsson, Silkoset (2007). I mitt tilfelle hvor problemstillingen har en årsak – konsekvens sammenheng, må jeg ta hensyn til dette. Formålet er å se om team dynamikken har en påvirkning på strategigjennomføringen og gjennomførings evnen i organisasjon. Det vil derfor være viktig å kunne transkribere og strukturere intervjuene slik at man hente ut nyansene i fra disse dataene.

### **3.6 Vurdering av oppgavens reliabilitet og validitet.**

For å kunne vurdere hvor ”god” oppgaven er må man kunne se det samlede resultatet opp mot reliabilitet (pålitelighet) og validitet (gyldighet). Er det man ønsker å måle det man faktisk måler og er de resultatene man får frem pålitelig og kan man stole på disse. Grønmo (2004) hevder at validitet er et kvalitetskriterium for å kunne se om empirien er gyldig sett opp mot problemstillingen som skal løses. Videre ser man på reliabilitet som et bilde på hvor konsistent konklusjon er og deretter muligheten til å reprodusere resultatet. I følge Yin (2014) er det fire tester som kan være med på å bedømme kvaliteten til det valgte forskningsdesignet: (1) begrepsvaliditet, (2) internvaliditet, (3) eksternvaliditet og (4) reliabilitet. Disse sees opp mot det som fremkommer i denne oppgaven.

#### **3.6.1 Begrepsvaliditet.**

Begrepsvaliditet innebærer å finne de riktige operasjonelle målingene for det som det skal forskes på. Det å skulle sikre seg at de svaralternativene som benyttes i en spørreundersøkelse, faktisk bidrar til å gi svar på det fenomenet man søker, krever et helhetlig og godt forarbeid. Yin (2014) trekker også frem at ved å bruke flere beviskilder eller en kjede med bevis øker oppgavens begrepsvaliditet. I denne oppgaven har jeg benyttet to forskjellige

metoder, en slik metodetriangulering med data fra flere kilder gjør at jeg kan være sikrere på resultatet. SPGR benyttes i den kvantitative metoden og intervju i den kvalitative metoden, dette gjør at jeg får et mer detaljer og nyansert bilde av teamdynamikken i topplederteamet. Når det gjelder å se på flere beviskilder har fokuset vært å trekke frem resultatene fra datainnsamlingen, se dette opp mot problemstillingen for så trekke en endelig konklusjon. Likeså er fremgangsmåten tydelig beskrevet, slik at man kan etterprøve resultatene i oppgaven.

### 3.6.2 Internvaliditet.

Internvaliditet innebærer å gi et svar på i hvilken utstrekning kausaliteten i undersøkelsen forklarer hvordan og hvorfor en hendelse fører til en bestemt hendelse. Om man for eksempel påstår at det er X som påvirker Y, må man kunne fastslå at det faktisk stemmer, og at det ikke er andre elementer. Som Yin (2014) sier er det spesielt viktig i casestudier å sikre intern validitet, fordi man her skal forklare og påvise en årsakssammenheng. For å sikre dette må man ha høyt fokus på analysefasen. Jacobsen (2005) har en betraktning som jeg ser som hensiktsmessig å ta med, han trekker frem at intern validitet går på om resultatet oppfattes som riktig. I samfunnsvitenskapen trekker man ofte fram *intersubjektivitet* heller en *sannhet*. Dette begrepet omtales som det at nærmeste man kommer sannheten, er jo flere som betegner det som en riktig beskrivelse. Her fremmes to tester som kan bygge opp om den interne validiteten, dette er å kontrollere undersøkelsen og konklusjon mot andre, samt foreta en kritisk gjennomgang av resultatet. Validering gjennom å teste mot andre gjøres enten ved å validere mine funn mot en respondent, og da i en-til-en samtale hvor funnene blir presentert, og spørsmålet er om respondenten kjenner seg igjen. Eventuelt at man kjører et møte med flere fra undersøkelsen som kan diskutere funnene. Dog skal man være bevist at min rolle som forsker er å avdekke forhold som respondenten muligens ikke kjenner seg direkte igjen i. dermed kan mine funn være valide selv om de ikke er like gjenkjennbare ut i fra den enkeltes ståsted. Mine funn skal diskuteres internt i bedriften når casestudie er ferdig og resultatene foreligger. Neste mulige test vil i følge Jacobsen (2005) være å validere gjennom kontroll mot andre fagfolk eller annen teori og empiri. Jeg har benyttet metodetriangulering, noe som gjør at jeg metodisk har to forskjellige innfallsvinkler for å undersøke samme problemstilling. Når da to metoder gir samme svar er dette med på å styrke validiteten. Under min forskning har jeg kunnet komme dypere, samt vært sikrere på de svarene som fremkommer fra respondenten.

### 3.6.3 Eksternvaliditet.

Eksternvaliditet gir oss et bilde på om de funn som fremkommer faktisk kan generaliseres, eller som Yin (2014) sier, kan man benytte og overføre resultatet til andre studier. Hvis det kjøres et studiet i større skala eller under andre forhold, vil man da få samme utfall. Jacobsen (2005) eksemplifiserer dette med: *kan et resultat fra et av grenset område eller en organisasjon på et gitt tidspunkt, være gyldig innad i andre organisasjoner*. Det er nok en del parametere som man ikke kan kontrollere, slik som forskernes påvirkning og håndtering, samt respondentens subjektive oppfatning av situasjon. Yin (2014) kritiserer casestudier for å være lite generaliserbare, dette fordi den man ikke har en typisk utvalgsenhet og gruppen består gjerne av for få individer. På en annen side vil man kunne gjøre analytiske funn og hente ut kunnskap som kan benyttes i annen forskning eller teori. For å kunne styrke den eksterne validiteten påpeker Yin (2014) viktigheten av å gjøre et grundig arbeid i designfasen, med dette menes å trekke teorien inn som et fundament for det videre casestudiet. Min oppgave

baserer seg på et casestudie og vil dermed være mindre generaliserbar, dog vil det være et primært fokus på intern validitet, samt jeg antar at det vil være relevans for andre. Viktig å merke seg at hvert enkelt selskap har sin unike struktur, kultur, normer og interne ressurser, noe som kan være et hinder for å generalisere.

### **3.6.4 Reliabilitet.**

Reliabilitet fremlegger et svar på om resultatet er pålitelig og til å stole på. Det vil si, om jeg ønsker å gjenta undersøkelsen vil jeg da få det samme resultatet. Dog er det viktig å merke seg at et studie kan være reliabelt, men ikke valid. I følge Gripsrud, Olsson og Silkoset (2004) kan reliabilitet benyttes for å se hele undersøkelsesdesignet samlet, men det er primært ved de fire validitetsbegrepene og da særskilt ved spørreskjema dette benyttes. Et slik skjema kan være beheftet med tilfeldige feil, jo færre feil desto mer reliabel. I oppgaven benyttes SPGR som er utviklet over flere ti år og som har en normbase på millioner av vurderinger, her er nettopp slik tilfeldige feil redusert maksimalt. Yin (2014) trekker frem verdien av å ha en casestudiedatabase som dokumenterer forskningens fremgangsmåte, og dermed styrker oppgavens reliabilitet. I min oppgave er dette gjennomført under hele forskningsprosessen, dokumenter slik som: intervjumaler, lydfiler fra intervjuene, transkriberte intervjuer, SPGR-data og spørreskjema. Dette materialet er ikke vedlagt oppgaven og det er gjort avtale med informantene om at dette slettes etter endt prosjekt. Når det kommer til den kvalitative gjennomføringen er det her spesielt utfordrende, jeg som forsker vil i større grad påvirke datainnhenting og analyseringen av dette. Under intervjuene vil min rolle i en eller annen grad påvirke respondenten, dette gjør at repetering av disse ikke kan gjenskapes helt likt. Videre er det som Seale (1999) sier, forskeren som person vil ha ubeviste eller beviste forutsetninger rundt det som studeres. De preferansene man har med seg vil legge ubeviste føringer, for intervjuprosessen og tolkningen av den dataen som hentes. Det har underveis vært en tett kontakt med min veileder, og jeg har kunnet drøfte mine synspunkter og vurderinger. Dette har videre hjulpet meg til å avstemme mine analyseresultater opp mot teorigrunnlaget, og dermed sikre meg i større grad en mer objektiv vurdering. Dog er jeg klar over at de svakhetene som fremkommer her kan påvirke reliabiliteten. Oppgaven har en tydelig metodedel, som beskriver gjennomføring og som vil styrke mulighetene for å etterprøve forskningen. Videre er de dataene som legges til grunn med på å danne en solid plattform, som den endelige konklusjonen bygger på. Noe som vektlegges for å bevare de etiske prinsippene, validitet og reliabilitet.

### **3.7 Forskningsetikk og viktig retningslinjer.**

Kunnskap og riktig fokus er avgjørende for at man skal gå etisk og korrekt går frem i en slik casebasert masteroppgave. Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har siden 1990 hatt som en del av sitt mandat å utarbeide forskningsetiske retningslinjer. I følge Forskningsetiske komiteer (2006) er forskningsetikk som begrep det som viser til de verdier, normer og institusjonelle ordninger som bidrar til å konstituere og regulere vitenskapelig virksomhet. NESH har videre lagt til grunne totalt 47 punkter som er inndelt etter følgende grupper: (a) forskningsetikk, forskningsfrihet og samfunn, (b) hensyn til personer, (c) hensyn til grupper og institusjoner, (d) forskersamfunn, (e) oppdragsforskning og (f) forskningsformidling. ”De forskningsetiske retningslinjene er utarbeidet for å hjelpe forskere og forskersamfunnet med å reflektere over sine etiske oppfatninger og holdninger, bli bevisst normkonflikter, styrke godt skjønn og evnen til å treffe velbegrunnede valg mellom

*motstridende hensyn*". Som det fremkommer er dette retningslinjer og hjelpemidler for forskere, og dette fungerer dermed ikke som et lovverk NESH (2006).

I følge Jacobsen (2005) vil det å forske på mennesker være en form for "innbrudd" i deres liv, noe som gjør at man skal være tydelig på hvilken risiko vedkommende utsetter seg for. Gray (2009) viser til fire punkter som dekker viktige hensyn: (1) respekter deltakernes personvern, (2) sikre samtykke fra deltakerne, (3) unngå bruk av bedrageri og (4) unngå skade på deltakerne. Disse fire punktene sett sammen med NESH sine retningslinjer gir meg noen forsvarlige rammer for det forskningsarbeidet jeg skal gjøre. Jeg er bevist hva som bør vektlegges før, under og etter intervjuene med informantene, samt rapportering og publisering. I forkant av intervjuene satte jeg meg grundig inn i hvordan jeg skulle gå forsvarlig frem. Det ble før intervjuet gitt informasjon om fokuset på å holde anonymiteten til respondenten, og hvordan innsamlet datamaterialet blir holdt konfidensielt. Videre ble det informert om at datamaterialet vil bli slettet etter at prosjektet er ferdig. Under transkriberingen ble navn og andre kjennetegn anonymisert likeså det som beskrives i den endelige oppgaven. De kvantitative dataene som er samlet inn fra SPGR – undersøkelsen blir håndtert på veileders datamaskin og anonymisert før jeg kan anvende dem. Dette for å unngå at man kan benytte data u hensiktsmessig mot enkelt personer. Ved å ha dette som utgangspunkt og grunnlag vil jeg si oppgaven er basert på god forskningsetikk.

## **4.0 Empiri.**

I dette kapitlet presenteres innsamlet empiri som er benyttet i oppgaven. Først redegjør jeg for den kvantitative dataen hvor SPGR undersøkelsen blir presentert. Videre vil den kvalitative dataen fra intervjuene bli gjennomgått.

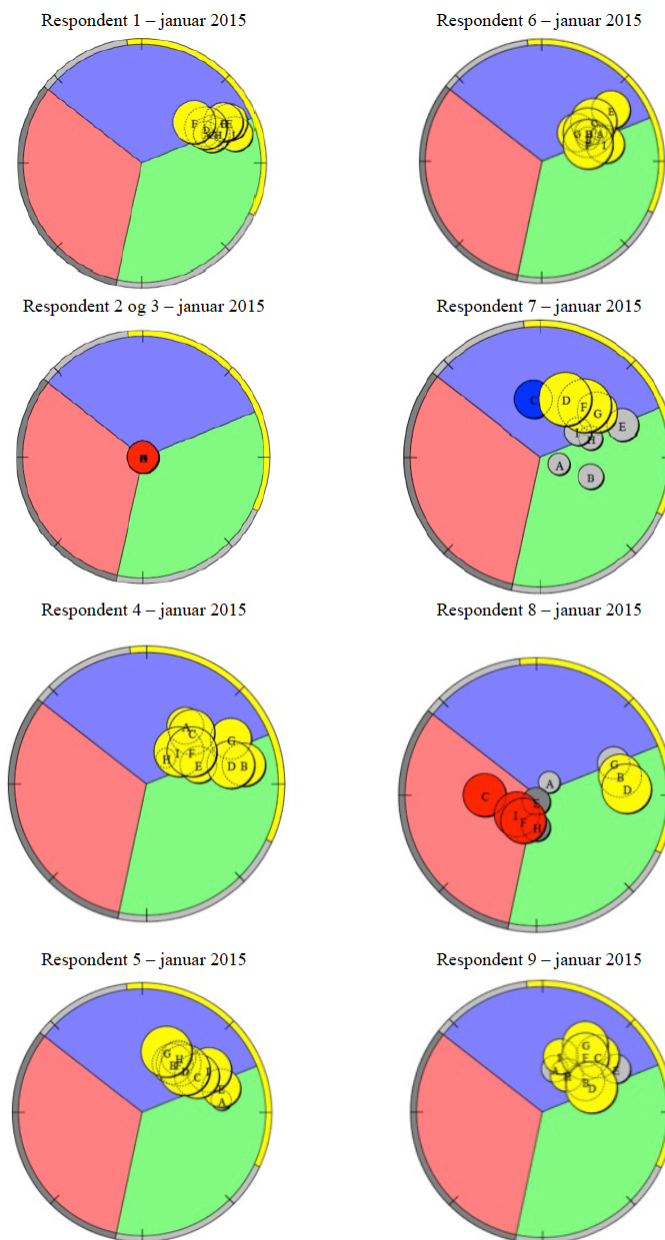
### **4.1 Presentasjon av SPGR data fra lederteamet.**

Det er gjennomført to SPGR undersøkelser av topplederteamet i casebedriften, dette for å få frem teamdynamikk og den gjensidige oppfattelsen som hver enkelt har av hverandre. Siden jeg inngår i et større forskningsprosjekt har jeg også fått tilgang til en identisk måling som ble gjort av det samme teamet i januar 2015. Jeg vil første legge frem resultatet fra januar 2015 og så legge frem resultatet fra november 2015. Videre trekker jeg frem synspunkter fra enkelte respondenter, dette danner så grunnlaget for det gjennomsnittlige feltdiagrammet av teamet. Det som er interessant er å se de to feltdiagrammene sammen, som igjen viser det samlede resultatet og som vil gi et bilde på utviklingen av teamet fra januar til november.

#### **4.1.1 Teamdynamikk i lederteamet januar 2015.**

Det er ni respondenter som har avgitt sine svar på undersøkelsen, dette danner grunnlaget for feltdiagrammet som viser teamet som helhet. Ser man på figur 4-0 og 4-1, er dette hver enkelt respondents vurdering av teamet, gjennomsnittet av dette fremkommer i figur 4-2 og 4-3. Respondent nr 2 og 3 har avgitt samme verdi på alle påstander, men dette blir uansett registrert med i gjennomsnittet, slik at dette må man ta med i analysen. Som man ser er det forholdsvis stor spredning i fra hver enkelt respondents oppfatning av teamet. Ser man på respondent 1, 4, 5 og 6 anser de gruppen for ganske samlet og ikke noen som peker seg spesielt ut, men man ser at det er et strekk i teamet samt at noen tar betydelig mer plass, som fremkommer ut i fra sirkelens størrelse. Ser vi på respondent 7 sin oppfatning av teamet,

fremkommer det her en stor spredning på medlemmene, fem stykker fremstår som grå, frakoblet og lite engasjer i teamet, disse har stor avstand fra de andre, og to ser ut som frittstående satellitter. Man ser vider at en person fremstår som blå og er dermed rimelig låst i sin analytiske og oppgaveorienterte rolle, mens en har tatt en svært stor plass i gruppen, i form av sin store gule sirkel. Respondent 8 opplever teamet som svært delt, og tre stykker fremstår som markante i teamet og har en rød atferd i den røde sonen. Disse viser dermed stor motstand mot det som skjer og holder seg sammen og tar avstand fra resten av teamet, de vil også oppleves som direkte hemmende for teamarbeidet. Her er det nok mye konflikt og lite fokus på et godt samarbeid, det kommer også frem en person som mørke grå, dette viser en som har resignert og som synes et samspill med de andre er for krevende, videre vil nok ikke denne person bidra i særlig grad inn gruppen.

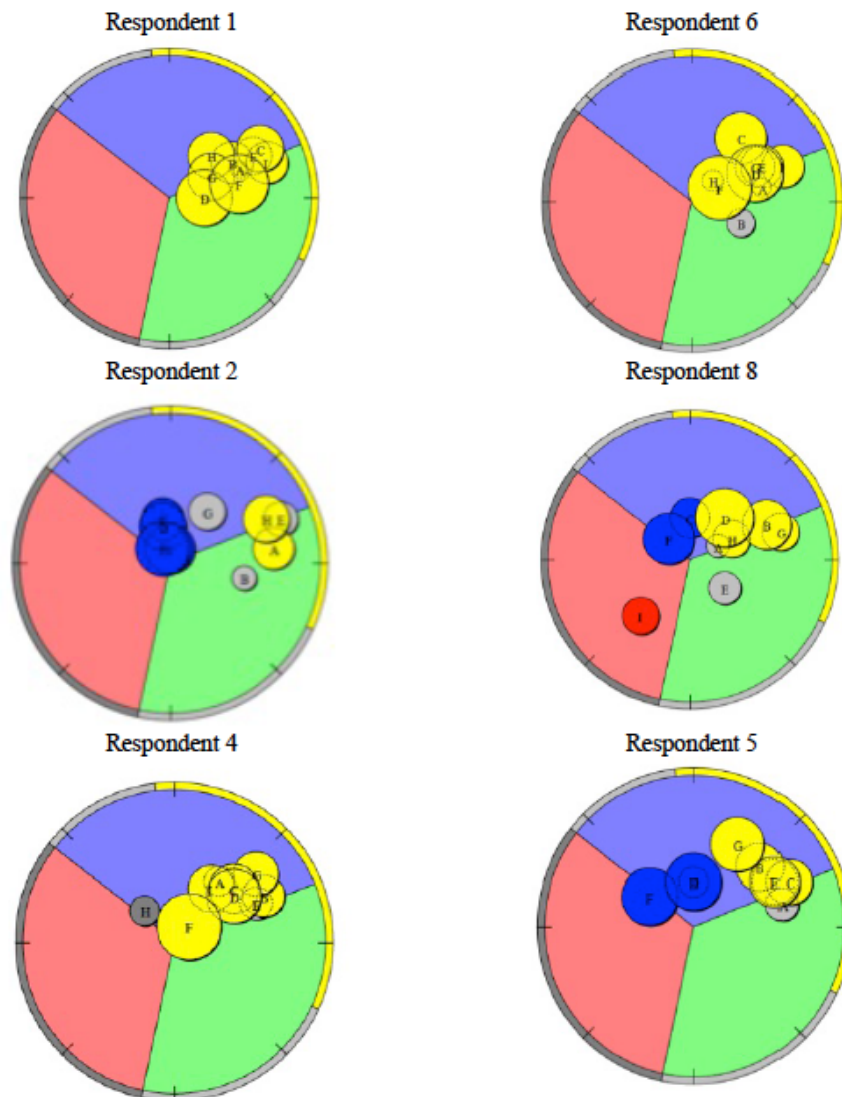


Figur 4 - 0 Enkelt respondentens vurdering januar 2015.



#### 4.1.2 Teamdynamikk i lederteamet november 2015.

Her har de samme ni respondentene deltatt i undersøkelsen som i januar 2015, ved denne undersøkelsen har vel og merke ikke respondent 3, 7 og 9 avgitt svar, bilde av dem er dermed ikke med i denne oversikten, siden deres diagram var blankt. Vi ser videre at det er en endring hos alle respondentene i forhold til det som fremkom tidligere, og man ser faktisk større spredning nå en tidligere. I januar fremkom det kun en blå sirkel, mens det i november fremkommer betydelig flere, respondent 2, 5 og 8 beskriver en sterkt fragmentert gruppe, hvor noen er svært blå og tar stor plass i gruppen. Slik de er plassert i senter og inn på rødt diagram vil de fremstå som svært lite samarbeidsvillig og fleksible, videre vil de kjøre sitt eget løp og oppleves som kritisk og tverr. Respondent 8 anser en person som svært rød og langt inne på rød sone, dette vil være en person som nekter å innordne seg med de andre og som viser liten toleranse og stor motstand mot autoritære personer. Hos respondent 4 kommer det frem en person som mørke grå, dette viser en som er oppgitt og som har koblet seg helt av gruppen, og som sannsynligvis ikke ser noe interesse i videre samarbeid.



Figur 4 - 1 Enkelt respondentens vurdering november 2015.

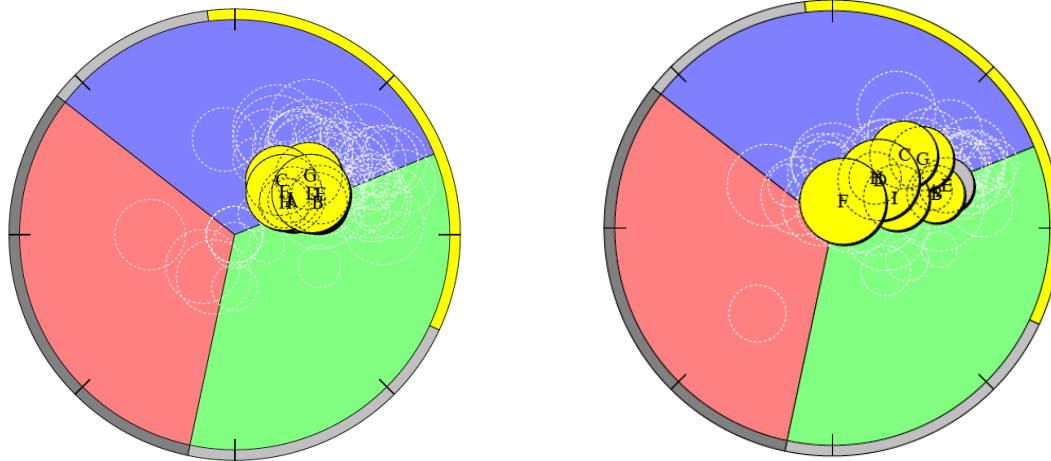
### 4.1.3 Utviklingen av teamdynamikken i lederteamet.

Som det fremkommer har teamet endret seg i perioden fra januar og frem til november, jeg vil første se på hva som fremkommer i januar, for deretter å se på endringen som skjer frem til november. Ved målingen i januar fremsto lederteamet som ganske samlet ut i fra gjennomsnittet, men som man ser av de hvite sirklene var det store forskjeller i teamet, et gjennomsnitt vil alltid "lyve" Det er stor variasjon mellom teammedlemmene og hvordan man oppfatter hverandre i teamet, noe som vil henge sammen med svært ulike mentale modeller. Videre er hele teamet samlet ned mot rød sektor og har hovedtyngden i den blå delen av diagrammet. Dette så man også ut i fra hver enkelte respondenters fremstilling av teamet. Ser man i ytterkanten på ringen av diagrammet har man en sektor som er gul, en som er lyse grå og en som er mørke grå. Om teamet befinner seg innenfor gul sektoren vil man kunne si at det fremmes et godt team arbeid. I januar hadde teamet en bra plassering og man kan si de lå godt inne i gult område.

Ser man på feltdiagrammet for november, så har teamet flyttet seg nærmere det lyse grå feltet og sentrum, her vil det noen ganger være en nyttig atferd, mens det vil være farlig om den får dominere teamarbeidet over tid.

Når man så ser på resultatet som ble klart i november, ser man et team med teammedlemmer som ikke holder igjen i like stor grad, flere har nok vist sitt sanne jeg og man er mer bevist den atferden hver enkelt har. Det har vært en utvikling, denne viser et team som har større spredning og som har flere med låste roller, som man så fra hver enkelt respondent er det flere som blir beskrevet som blå, rød eller grå. Man ser at "F" har blitt svært dominant i gruppen og tar mye plass, likeså har denne personen dratt seg ned mot rødt og fremstår nok med større motstand mot det som skjer i teamet. Denne personen ligger helt i ytterkanten av teamet og har nok ikke et godt samarbeid med majoriteten i teamet. Det er stor spredning på de hvite sirklene, noe som fortsatt indikerer ulike mentale modeller, samt man har fått et større strekk i teamet. Dette kan være starten på det som omtalles som polarisering, og som vil være hemmende for en utvikling av teamet. Når det blir en slik avstand i gruppen er det flere som ikke får, eller vil bidra i det team arbeidet som skal løses. Vi ser en person som grå, dette er en person som fremstår som beskjeden og som gjør de oppgaven som vedkommende blir tildelt.

Her starter den komparative analysen og jeg ønsker å se hva som har skjedd mellom januar og november, kan man si at teamet har endret seg når det gjelder teamets formålsnivå, eller er det fortsatt lavt. Videre har man et team som har flyttet til en mindre konstruktiv sone i diagrammet, det kan se ut til at teammedlemmene har blitt "varmere i trøya" siden det er noen som tillater seg å dominere mer. Mulig dette er personer som står hardt på sine krav for å fronte det som de vil ha igjennom. Det kan se ut til at man har fått et team som i mindre grad vil ta innover seg det som kommer av innspill fra organisasjonen, dette siden det kan tyde på at formålsnivået er senket. Når teamet drar seg ut mot det som omtales som en polarisering, og man får en eller flere som tar en større og mer dominerende rolle i teamet, samt man ser at teamet ikke fremstår som et samlet team med en "vi" følelse, så tyder dette sterkt på at teamet ligger fortsatt på et lavere formålsnivå. For å se om dette stemmer vil jeg benytte den kvalitative dataen som støtte for de funn som jeg gjort så langt.



Figur 4-2 Teamet som helhet i feltdiagrammet – januar 2015, til venstre.

Figur 4-3 Teamet som helhet i feltdiagrammet - november 2015, til høyre.

## 4.2 Introduksjon av team og intervjuobjektene.

Det er gjennomført ti intervjuer med utvalgt informanter, av disse er det ni menn og en dame, disse fordeler seg med syv personer i topplederteamet og tre personer i underliggende team. Topplederteamet består av avdelingsledere fra alle avdelingene samt dagligleder, teamet ble dannet for ca et år siden og er dermed rimelig ferskt team. Av disse har kunne fire personer jobbet sammen tidligere mens tre personer har tilkommet gruppen, de gjennomfører sine møter hver 14 dag. Intervjuene ble gjennomført i perioden sept – okt og på informantenes arbeidsplass og i arbeidstid. Alle som deltar i topplederteamet er samlokalisert i samme bygg, og jobber delvis sammen på noen prosjekter. Det er stor variasjon mellom de forskjellige avdelingen når det gjelder antall ansatte, det er fra en avdeling som består av en person til den største som har ca 140 personer. Det som fremkommer i intervjuene vil jeg benytte for å supplere og i enda større grad kunne forklare det som har kommet frem i SPGR undersøkelsen. Rekkefølgen på tematikken som fremkommer under intervjuene vil være tilnærmet lik oppsette i teoridelen, dette for å lette konklusjonsarbeidet i etterkant.

### 4.2.1 Presentasjon av intervjuene

Når det gjelder bedriftskulturen i organisasjonen så er det mange synspunkter på denne, flere selskaper har blitt fusjonert inn i selskapet og dette setter sitt preg på kulturen. Som det fremkommer fra respondent 10 – *vi har en kultur som i stadig større grad jobber langs våre verdier, det er en veldig "ansvarlig kultur"*. Respondent 9 har et litt annet syn på kulturen – *om man ser litt under "radaren" for å si det slik, og ser på hvordan tinger virkelig er, så har vi helt klart et holdningsproblem. Ser man på hvordan man håndterer sikkerhet så gjøres dette forskjellig ved alle vår avdelinger, det kan du faktisk si om det aller meste vi gjør, alle har sin måte å gjøre ting på det er en alt for dårlig "vi -følelse"*. Respondent 1 refererer til daglig leder når det gjelder kultur, *han "blåser" i det som har vært og gidder ikke å bry seg om det, som han sier – " jeg vet hvor vi skal og hvem blir med?"*.

Det virker som om at det ikke er tatt noen klar stilling til hvilken kultur man ønsker, respondent 4 beskriver kulturen som – *etter hvert da, det har skjedd mye på et og et halvt år*

*men det er fortsatt en vei å gå.* Lederteamet bør starte i sitt eget team med å forme og jobbe etter den kulturen de ønsker skal vokse frem i organisasjonen, det ble derfor stilt spørsmål om hvordan lederteamet kan påvirke kulturen i ønsket retning og om de har en bevist tanke rundt dette. Respondent 4 sier dette – *tja ja vi er nok bevist det, men kunne sikkert vært tydeligere.* Respondent 10 sier dette når jeg spør om det er mulig at ledergruppen går frem med den ønskede kulturen – *i ulik grad, det kommer litt an på de personene som vi har, vi er veldig ulike og presenterer den kulturen ulikt, jeg og X er veldig like, så vi gjør det nok på en bra måte, mens Y i teamet er motsatt av oss og gjør det på en annen måte, så du får på en måte litt alt mulig.* Respondent 6 hevder at – *jo det tror jeg er helt avgjørende, hvis ikke ledergruppen fungerer så er du heldig om bedriften fungerer fungerer til tross for dette. Da er det i så fall en dyktig stab som driver butikken. Hos oss tror jeg faktisk det har vært litt slik etter fusjon.* For å oppsummere litt rundt kultur i organisasjonen og i lederteamet, så virker det ikke som om det er noen konkret plan på dette. Flere selskaper er fusjonert inn og disse gjør ting på sin måte.

Teamdynamikken beskriver hvordan teamet fungerer og hvordan dette påvirker teamets formålsnivå. Respondent 5 sier dette om sin opplevelse av teamdynamikken – *først etter en lengre tenke pause kommer det, det spørs jo hva du legger i dynamikk, mener man med det at alle prater og er engasjerte, så er man ikke like på det. Noen tar styringen og står for pratingen.* Respondent 9 trekker frem hva som skjer med dynamikken når lederen forlater møterommet – *når dagligleder forlater rommet så dør hele gruppen ut, ingen driver på for å være møteleder, det blir helt stille. Han kan også gi konkret beskjed om at "du" tar ansvar for dette, men det blir ikke slik, jeg syns det er et merkelig fenomen.* Mens en respondent opplever dynamikken som veldig bra så opplever andre den svært dårlig. Det er med andre orden en stor variasjon her på hvordan man opplever dette, respondent 4 ser at det er en positiv utvikling og sier dette – *det er vel her vi har hatt den største endringen, det er et nytt lederteam og dette tar tid, vi har en bedre dynamikk nå, men har sikkert litt å gå på før vi blir en hel gruppe.* Respondent 6 påpeker at dynamikken er merkelig, og beskriver følgende – *noen er svært taletrengt og noen er veldig reservert, det virker som om dagligleder liker dem som prater først og høyest, jeg er ikke så sikker på at det er disse som har mest gjennomslagskraft, men de er lik dagligleder i væremåte.* Det siste utsagnet er noe også respondent 1 påpeker, på spørsmål fra meg om det er daglig leder som trekker opp til slike heftige diskusjoner, får jeg dette svaret – *jepp han fyrer opp under dette og liker at det skjer, han liker temperatur. Jeg liker også temperatur men ikke slik det skjer her, det er rett og slett ukomfortabelt, jeg vil ikke bli komfortabel med en slik møteform.* Det har kommet frem at noen respondenter opplever det som tidkrevende å bli en del av lederteamet. Respondent 1 sier følgende – *ja det er riktig, det er en lang prosess for å bli en del av teamet.*

Det ble stilt spørsmål om det kunne være noen missforståelser i teamet rundt det å diskutere og ble enige om en sak. Respondent 5 kom da med følgende – *he he ja på møte i går brukte vi jo en time på en sak, og etterpå viste det seg at vi ikke viste hva vi var uenige om.* Ut i fra det som fremkommer her, virker det som om at dette fungerer dårlig i teamet. Empirien viser at teamet sliter med å se felles løsninger, og de ulike styrker og muligheter en finner ved å samarbeide med de andre teammedlemmene. Empirien viser at respondentene har ulik oppfattelse av diskusjoner og oppgaver, dette er det flere eksempler på. Respondent 1 ser ikke helt hva som er det ønskede bilde til dagligleder og sier dette – *det fremkommer ikke helt klart hva som er ønsket mål og resultat på de oppgaven som skal gjøres, det hender faktisk at jeg etter et møte må spørre meg, hva skulle vi egentlig gjøre.* Respondent 2 trekker også frem følgende – *det hender jeg forlater møte og er nødt til å ta kontakt for å avstemme hva vi faktisk skulle, men det går fint å spørre om det, tror imidlertid det kan være andre som kan ha problem med å spørre på nytt.* Her har man tendenser til at alle ikke er helt med på hvilke mentale modeller som gjelder og hvilke bilde man ønsker å jobbe etter. Dataen viser at

toppledersteamet og organisasjonen generelt har utfordringer med sin kommunikasjon. I så måte viser ikke toppledersteamet at de effektivt henter informasjon fra organisasjon, som igjen vil være nyttig i beslutningsprosessen. For å kunne gjøre gode beslutninger er det viktig med god kommunikasjon, internt i teamet og ut i organisasjon. Ser man på det å skulle gjennomføre en strategisk endring for organisasjonen vil det være avgjørende at man også henter inn innspill fra de som skal gjennomføre denne, samt kjenner til om de har forstått det som skal iverksettes.

Her kommer Respondent 1 med følgende innspill som roser dagligleder for hans uformelle lederstil, men trekker også frem utfordringene knyttet til nettopp dette, *han er så uformell og har så lite struktur så jeg sliter med å se den "røde-tråden" i det vi skal oppnå. Han springer så fort så det blir vanskelig å holde fokus på hovedmålet.* Det å faktisk oppfatte det som kommuniseres ut er et viktig element. Respondent 5 påpeker at det er lite informasjon å få fra organisasjonen, det er ikke noen klare rutiner på dette, men respondent løser det på følgende måte – *for min del går det greit jeg kjenner alle de "slarv-kjæringen" som sitter rundt om så jeg får det jeg trenger. Men jeg ser jo at i min avdeling så etterspør man mer info om det som skjer, her kan jeg nok være flinkere og det blir vel et lite gap, så her har vi nok litt å gå på.* Respondent 10 beskriver sin informasjons innhenting fra organisasjon på følgende måte- *jeg er jo en slik person som flyr rundt, opp og ned, inn og ut, hit og dit, og samler jo egentlig informasjon over alt. Jeg bør jo la lederne ut i organisasjonen komme med denne informasjon til meg, men jeg synes det er veldig vanskelig, jeg vil så gjerne se og høre hva som skjer.*

Her fremkommer det som om at det er lite struktur og klare rutiner på hva som gjøres og hvor man skal hente informasjon. Hva de som sitter ute i organisasjon og som ikke er en del av toppledersteamet opplever er interessant å høre. Respondent 2 sier dette om hvor synlig og gode informasjon som kommer ut – *det er ikke så tydelig, fikk for eksempel en mail her forleden og det er det klassiske, en typisk mail med instruks og etterlevelse. Det kunne vært gjort på en mer elegant måte.* Hvordan følges en beslutning opp slik at man er sikker på at budskapet er oppfattet og blir utført. Respondent 2 påpeker dette - *nei du vet dette er ikke forsvaret, det kan være slik at de 2 første gjør det, så går det 2 ukers og så er det noen som gjør det igjen, og så er alt glemt. At vi får slikt på mail og gul-lapp det fungerer ikke. De kommer å sier at vi skal gjøre slik og slik, men om du lar være å gjøre det så merkes ikke det heller, og det blir ikke reagert på.* Når det kommer til å hente inn ekstern informasjon fra markedet og bransjen de tilhører så kom følgende innspill. Respondent 1 sier – *jeg kjenner litt på den at vi alltid skal spørre de andre eksterne bedriftene først, jeg mener ikke at de sitter med noen fasit, trækker de feil sitter vi fort i samme båt. Daglig leder trekker frem og sier at vi skal være en nysgjerrig organisasjon, men det er vi ikke. Vi ser oss bare til siden og på hva de andre gjør.* Empirien som kommer frem her støtter opp om det inntrykke man har når det gjelder informasjons innhenting og deling.

Teamtrening og teamutvikling er en måte for å kunne løfte teamet til ønsket formålsnivå, eller gi trening slik at man løser tiltenkte oppgaver på en bra måte. På spørsmål til teammedlemmene om det er et fokus på å tilpasse eller gjøre teamet bevist dette gjennom trening og utvikling, kom dette frem - *Daglig leder – nei ikke spesifikt, vi har forsøkt å reise bort fire –fem ganger i året hvor vi spiser middage og er litt sosial, dette for å bygge kultur på den måten.* Så tilføyes det en kommenter rundt dette fra respondent, *min overordnede - sier jeg burde benyttet mer hjelp og tid på systematisk å bygge teamet, og da gjerne benytte ekstern kunnskap på dette, så jeg må si jeg er veldig spent på denne masteroppgaven og på hva som kommer frem.*

Respondent 5 kommer også inn på en slik sosial samling som har som formål å bygge teamet. *Husker en slik samling som vi hadde på Frøya under en landskamp, husker for øvrig kampen bedre en Frøya, vi har ikke mye slike samhandlingstreninger, jeg ser det mer som et*

*utvidet ledermøte.* Respondent 4 hevder dette, *vi har ikke hatt noe slikt i ledergruppen her, men vet det har vært noe "ledelsesgreier" i konsernet.* Respondent 6 sier dette – *vi har hatt en ekstern aktør og da med fokus på hver enkelt, og vi har ledertrening på tvers av avdelingene, noe jeg synes er bra. Du vet man må bygge tillit i fredstid, det er da man får kontakter som trengs når det braker løs. Det er det som er ledelse.* Respondent 7 er også inne på dette – *vi har hatt en ekstern aktør inne men det har kun vært fokus på lederstil.* Dette er viktig empiri som bygger opp om og gir en forklaring på hvorfor teamet fremstår som det gjør. Det er også her liten eller ingen kunnskap om hva som ligger i det å trene og utvikle teamet.

Det har de siste årene blitt gjennomført en undersøkelse internt i selskapet, blant de ansatte for å se på kommunikasjon, kultur hvordan man oppfatter sin leder og trivsel på arbeidsplassen. Dette er en standardisert undersøkelse som heter Great Place To Work, denne inngår riktig nok ikke i min oppgave, men respondentene referert til denne. Denne benyttes for å søke etter tilbakemeldinger fra de ansatte og det som er interessant er å høre hvordan de benytter denne undersøkelsen og tolker resultatene.

Respondent 5 sier dette om bruke av denne – *jeg bruker denne undersøkelsen og tar på alvor det som kommer frem, scorer jeg dårlig noe, slik vi har gjort på kommunikasjon fra ledermøtene – så spør jeg dem på min avdeling, hva Skal vi gjøre for at dette skal bli bedre? Da kommer de med innspill og jeg forsøker å fokusere på dette. Ser at dette gir resultat men at det da blir dårligere score på andre ting igjen.* Respondent 9 har denne oppfatningen – *fint med en slik undersøkelse, men føler vi tolker den litt forskjellig og dermed blir den ikke så reell, man kommer fort opp med en unnskyldning på hvorfor man scorer lavt, slik som at spørsmålet var dårlig formulert, vi er kreativ der. Det som kommer frem bra pleier vi å avslutte med.* Dataen her viser at man tar ikke tak i viktige tilbakemeldinger, her får man direkte og klare innspill fra de ansatte på hva som ikke er bra. For å oppsummere gjennomgangen og innspillene fra disse respondentene kan jeg si at det har gitt meg en mye større forståelse rundt det som er har vært litt uklart. De kvalitative dataene støtter godt opp under de kvantitative dataene, noe som er med på å gi et større og grundigere bilde på hva som skjer i teamet. Det som fremkommer så langt er nok at vi ser et team på et lavere formålsnivå, men dette vil jeg knytte opp mot teorien i diskusjons delen av oppgaven.

## **5.0 Diskusjon**

For å kunne komme frem til et svar på min problemstilling, skal jeg i denne delen av oppgaven belyse og diskutere innhentet empiri opp mot anvendt teori. Her vil jeg ta for meg relevante funn som kan være med på å gi et bidrag til et svar på mitt forskningsspørsmål. Siden jeg har benytte både en kvalitativ og en kvantitativ metode vil disse benyttes gjensidig for å støtte opp om de funn som har kommet frem. Bakgrunnen for problemstillingen er et tema som det ikke er utført så mye forskning på nasjonalt, og denne oppgaven kan dermed være et bidrag i så måte. Følgende problemstilling ble utformet for min masteravhandling:

*"Hvordan påvirkes strategigjennomføringen av teamdynamikken i topplederteamet"?*

For å kunne finne de faktorene som kan påvirke en slik prosess, må jeg finne hvilke elementer som bør vektlegges og hvordan disse virker inn på hverandre. Det grunnleggende fokuset er på teamet, her ligger nøkkelen for det som skal gjennomføres og jeg har benyttet mye tid på å finne riktig teori og riktig metode for å komme frem til mitt svar. Det vil være avgjørende å kunne komme frem til hvilket formålsnivå topplederteamet har, for deretter å se om dette samsvarer med det formålsnivået som er påkrevde for å kunne løse en slik strategigjennomføring.

## 5.1 Topplederteamet

Casebedriften er et selskap som har fusjonert med flere andre selskaper, samt de har kjøpt opp andre bedrifter som har blitt en del av organisasjon. Når så disse nye medarbeiderne kommer inn og har med seg erfaringer, kunnskap og en egen bedriftskultur kan det være en utfordring, men også en mulighet. Etter å ha snakket med lederteamet og ansatte ute i bedriften fremkommer det helt klart mange forskjellige synspunkter på kulturen som er i organisasjon. Noen har valgt å beholde det som de har med seg, mens andre ser at man må innrette seg etter det som er ønskelig fra ledelsen og organisasjon. Men selv innadd i topplederteamet er det varierende oppfattelse når det kommer til kultur og hvilken kultur som er ønskelig, og ikke minst hva kultur er. Det snakkes om en fremoverlent kultur og nysgjerrig kultur, men det som faktisk gjøres er noe helt annet, man ser seg til siden i markedet og på hva de andre selskapene i samme segment gjør. Fokuset burde vært å gå frem som et godt eksempel for resten av organisasjonen, og da være nettopp nysgjerrig og søkende etter hvilken trender som kommer, slik at dette smitter over til de ansatte.

Topplederteamet skal sette retning slik at resten av selskapet i felleskap ser og oppfater interne og ekstern hendelser likt. Her fremkom det flere eksempler på at man diskuterer og er uenige uten at man faktisk vet hva man er uenige om, noe som viser at selv innad i teamet er det utfordrende å oppfatte ting likt. Videre viser den møteformen som benyttes at det ikke er en inkluderende og samlende gjennomføring på disse. Dagligleder sier han ønsker en "ansvarlig kultur" mens det under ledermøtene er de som er først og høyest ute med en kommentar og som klarer å holde sitt innlegg lengst som får ordet. Dette støtter opp om en kultur som ikke inkluderer og sørger for at alle blir med og hørt. Det er ansett som et konkurranse fortrinn at man har en kultur som fremmer og legger til rette for at man kan lære av sine feil, samt man bør oppmuntre til kunnskapsdeling og bidrag fra alle i teamet. Som det fremkommer i SPGR undersøkelsen er det flere enkeltpersoner i teamet som blir beskrevet som lite frempå eller ikke delaktig i det som skjer, disse fremstår med grå sirkel.

Dette gir seg videre utslag i den teamdynamikken man har på topplederteamet og medlemmene seg i mellom. Målet er at teamet skal kunne samhandle best mulig får å kunne nå de mål man setter seg. Dette gjøres igjennom å dele ideer, tanker og ressurser, noe som ikke skjer i like stor grad. Det kommer frem at når dagligleder forlater møterommet så stopper all aktivitet opp, det kan dermed være grunn til å tro at teamet er veldig avhengig av en leder for å fungere. Det kan også se ut til at ikke alle slipper til eller blir hørt under de diskusjonene som foregår, med høyt volum og mange taletrengte vil det kunne ekskludere de som ikke deler en slik framtredden. Ut i fra SPGR undersøkelsen er det også de samme personen som blir beskrevet som dominerende i teamet, dette trekker fokuset mot at disse personenes atferd preger teamet i større grad. Noe som blir beskrevet som lite fremmede for teamdynamikken og som et steg mot polarisering av teamet. Et annet eksempel som kom frem var at det ble gitt konkret beskjed fra dagligleder om å lede møte videre, noe som ikke skjedde. Dette bygger opp om mindre fleksible roller og en atferd, som igjen betegner hvilken balanse man har i teamet. Teamets evne til å se fellesløsninger og forstå hverandre er en kvalitet som trekkes frem som viktig for en god teamdynamikk, men også her kom det frem at man kunne diskutere lenge for så å oppdage at man ikke husket hva man var uenige om.

Teamet har ikke en optimal forståelse av hverandre, om man skal kunne jobbe mer dynamisk med de sakene som skal løses. Dette danner et grunnlaget for å kunne se hvilke formålsnivå teamet opererer på. Teorien har noen klare rammer for hvordan man plasserer et team fra reservasjons nivå og opp til innovasjons nivå (jf. Kapittel 2.2.2 og figur 2-3). Fra intervjuene fremkommer det at lederen er lite strukturert i form av at det ikke er noen styring på diskusjonene og at møtene styres via den som tar ordet, videre stopper møtene opp når lederen forlater møte. Man ser også i feltdiagrammet (jf. Figur 4-2 og 4-3) at det er mange

hvite stiplede sirkler med stor spredning i feltdiagrammet, noe som forteller at det er svært ulike mentale modeller og dermed lite sammenfallende oppfattelse på det som skjer. Fra SPGR undersøkelsen ser man også at noen tar stor plass og fra enkeltpersoners vurderingene er det flere som har låste atferdsroller, dette sier meg at dynamikken og balansen fungerer dårlig, dette gir gode kjennetegn på hvilke formålsnivå teamet opererer på. Med dette som bakgrunnsinformasjon kan jeg se at teamet har endret seg fra undersøkelsen i januar og frem til november. Det er helt klart at teamet opererer på et lavt formålsnivå, trolig balanserer de mellom reservasjon og i korte perioder opp på lagånd, utviklingen har vært negativ i løpet av denne perioden. Teammedlemmene bruker mye tid og energi på å forholde seg til denne strukturen og de normene som gjelder, samt stadig missforståelser dem i mellom. Dette gjør at det eksterne fokuset og interessen for det som skjer utenfor teamet uteblir i stor grad, og man evner derfor ikke å se hva som kunne bidratt positivt inn i de forskjellige prosessene.

Når det kommer til mentale modeller som sier noe om hvordan man oppfatter miljøet rundt seg og hvordan dette fungerer, vet vi at økt kunnskap om hver enkelt i teamet fører til bedre prestasjoner. Her har jeg fått informasjon fra respondentene om at det ofte kan foregå en lengre diskusjon og de involverte får ikke med seg hva de egentlig var uenige om. Eller at det gjennomføres en diskusjon som er så heftig at det låser andre ute fra den, de ønsker rett og slett ikke delta på slike premisser. Her avdekker man også teamets formålsnivå, da man kan se at team med for eksempel et høyt formålsnivå viser stor forståelse for hverandre og skjønner fort hva de andre tenker og hvilket syn de har på en aktuell sak. Videre vil et team på dette nivået benytte ord og uttrykk slik at det er få misforståelser. I mitt tilfelle kan det her se ut til at man ikke helt fanger opp hva de andre i teamet kan bidra med eller hva de tenker om en aktuell situasjon. Jeg ser også at det er sprik i fra SPGR undersøkelsen på hvordan enkelte tror de fremstår i teamet, og på hvordan de faktisk opptrer. Slike ulike syn på andres atferd kan være med på å bygge opp under klikk dannelse i teamet. Noe som da taler for et team som har en vei å gå og som ikke er tilpasset hverandre mentalt. Sammen med mentale modeller er kommunikasjon svært viktig, dette er omtalt som en basisprosess for organisasjonen. For å kunne koordinere de arbeidsoppgaven og andre funksjoner i organisasjon som skal gjøres, samt utvikle en felles kultur med normer og verdier. Her kommer det å innhente informasjon og dele informasjon, samt de uformelle og formelle kommunikasjons kanalene som benyttes. Som det fremkommer fra intervjuene er den møteformen som benyttes preget av et spesielt kommunikasjonsklima, først ut med en kommentar og delta svært aktivt i diskusjon ellers blir man ikke hørt. Her sikrer man ikke i stor grad at alle blir med og dermed vil man kunne gå glipp av viktige innspill. Fra andre respondenter får jeg også inntrykk av at det brukes mye tid for å bli enige, noe som hemmer topplederteamet. Da denne tiden kunne vært brukt mer konstruktivt, likeså vil ulike mentale modeller gjøre sitt til at kommunikasjon missforstås i større grad.

Det kommer også frem at noen av informantene benytter de uformelle kanalene vi forskjellige relasjoner i organisasjon for å få siste nytt, hvor pålitelig og riktig denne informasjon er, har man ingen kontroll på. Et annet interessant resultat fra de som ikke tilhører lederteamet men som skal motta og utføre det som blir kommunisert ut, var at her deles en viktig informasjon via mail og gul-lapper. Det ble heller ikke fulgt opp at det som skal gjennomføres faktisk gjøres, og man hadde en varierende grad av utførelse på det som skulle gjøres. Jeg kan også se ut i fra SPGR undersøkelsen at teamet ikke fremviser stor grad av opposisjonsadferd, noe som gjør at man tenderer til å ikke stille kritiske spørsmål som utfordrer teamets nåværende tilstand. Dette gjør sitt til at man får ikke frem hver enkelts kunnskap, samt man får heller ikke frem mangler og behov på hva som trengs av ny kunnskap i teamet. Dermed hemmes eller reduseres muligheten for å komme med innovative tanker og innspill. Videre har jeg også indikasjoner i feltdiagrammet på at en eller to personer tar større plass i teamet og har en mer kontrollerende atferd, dette kom også tydelig frem når



lederen forlater gruppen under en diskusjon. Alle aktivitet stopper opp og ingen sørger for videre kommunikasjon, noe som tyder på enveiskommunikasjon fra lederen til teamet og ikke særlig utviklet kommunikasjon mellom teammedlemmene. Basert på det som fremkommer, kan det se ut til at det er en vei å gå før kommunikasjon er på et tilfredsstillende nivå. ut i fra teorien er det mulig å trene samt utvikle teamet i den retningen man ønsker, dette slik at teamet har en mulighet til løse de utfordringene i den konteksten de er i. Mitt forskningsspørsmål baserer seg på evnen til å gjennomføre en strategisk endring for organisasjonen. Slik teamet er på dette tidspunktet vil man ikke kunne forvente en god strategigjennomføring. Teamtrening omhandler teamets evne til å tilpasse effektive prosedyrer som vil være med på å strukturere og gjennomføre konkrete arbeidsoppgaver. Det kom frem under intervjuene at det har vært en ekstern aktør inne for å se på hver enkelt og hvordan man kan bli en bedre leder. Et slikt fokus på enkeltindividet som har som mål å bygge dem som sterke og tydelige ledere, fremmer nok ikke forståelse av et dynamisk og balansert teamarbeid. Det blir også påpekt noen eksterne turer for å ”bygge” teamet, summen av disse aktivitetene tar altså ikke for seg det som er hovedmålet, gi teamet gode prosedyrer på det som skal utføres. Det kan virke som om man ikke helt vet hva som kreves og dermed bruker man verdifull tid og ressurser på noe som ikke vil gi ønsket resultat. Når det kommer til teamutvikling som skal bevege teamet til et nytt formålsnivå, så fremkommer det ingen spesifikke planer eller gjennomføringer på dette. Noe som viser at kunnskapen rundt dette og forståelsen av nødvendigheten det er å ha et team på riktig formålsnivå, ikke er tilstede.

Strategigjennomføringen baserer seg på figur 2-9 (jf. Kapittel 2-4) som det blir presentert er det flere elementer et toppladerteam må håndtere og ta stilling til. Det hele skal basere seg på organisasjonens kultur og verdier, det planlagte målet for strategien skal kommuniseres ut og gjøres håndterbar og forståelig for hver enkelt. Videre skal man følge opp at det faktisk blir gjennomført i henhold til tiltenkt plan, samt man må hele tiden ta imot innspill på hva som fungerer og ikke fungerer med strategigjennomføringen. Slik toppladerteamet fungerer vil mange av disse prosessene ikke blir gjennomført, noe jeg vil forklare og utdype videre i min anbefaling.

## **5.2 Anbefaling**

Om man skal kunne løfte og tilpasse teamet til de utfordringen og oppgaven som skal løses, vil det være et behov for teamtrening og teamutvikling. Jeg ser det som hensiktsmessig å kunne komme med en anbefaling på hvordan man kan utvikle teamet, slik at en strategigjennomføring blir utført på en best mulig måte. Anbefalingen tar utgangspunkt i det som fremkommer i diskusjon av toppladerteamets nåværende teamdynamikk, formålsnivå, mentale modeller, kommunikasjon og kultur. Resultatene peker mot et for lavt formålsnivå til å kunne utføre en strategigjennomføring på en helhetlig måte. (jf. Kapittel 2.2.3.1) Må det en systematisk og målrettet teamutvikling på plass for å kunne tilpasse teamet til riktig formålsnivå. Empirien gir meg et bilde på at det ikke er kunnskap i organisasjon på hvordan man utvikler teamets formålsnivå, dette tross for at man har hatt inne eksterne aktører som konsulenter. Dette er dessverre ikke noe unikt innen konsulent bransjen. I følge Pfeffer (2015) er det svært mange som er lite kvalifisert og som omtaler seg som ”eksperter” og konsulenter. Noe som gjør det utfordrende for de som skal beslutte hvilke tiltak som passer best for å utvikle teamet, det som er ubetinget sikkert er at hvert team har med sine teammedlemmer en unik sammensetning. Derfor vil det kreve en skreddersøm tilpasset akkurat dette teamet, som tar hensyn til den konteksten teamet befinner seg i. For å kunne øke teamets formålsnivå må hvert enkelt teammedlem få en større forståelse for hverandres mentale modeller, videre må det skapes en bevissthet rundt teamets nåværende nivå. Dette slik at alle ser hvilke

utfordringer som må på plass. Her vil det være på sin plass med en-til-en møte for å presentere SPGR undersøkelsen, og hvilke gjensidige oppfattelser hver og en har av hverandre, for så å etablere et felles eierskap til en slik endring. Siden det fremkommer store forskjeller i hvordan man ser på teamet, vil det nok være noen som ikke skjønner hvorfor en endring må til. Dette kan være de personene som tar stor plass i teamet og som føler at de får mye oppmerksomhet på sine saker, samt det er rom får at de hele tiden uttrykt seg slik som ønsket. Dette kommer også frem under intervjuene, her hadde blant annet noen respondenter lite å si på møteform og kommunikasjonsklima.

Kultur som skal være de felles rammene for hvordan teamet og organisasjons tolker og praktiserer felles normer, er varierende og ikke i fokus. Dette gir videre sitt bidrag til at topplederteamet ikke har utviklet tydelige og gjensidige mental modeller. Her bør topplederteamet gjøre en grundig innsatts i fellesskap slik at man kommer frem til gode felles normer som kan være med på å bygge den kulturen som ønskes. Likeså må ledergruppen sette retning for organisasjonen slik at man i fellesskap ser og oppfatter hendelser og situasjoner likt. Siden det er varierende grad av involvering under ledermøtene bør det etableres en møtekultur som gjør at alle deltar og gir sitt bidrag til det som skal besluttes. Slik det fremkommer nå, oppmuntrer dagligleder til høyt fokus på å være først ute med ordet og liten struktur på deltagelse fra alle i teamet. Et like stort engasjement og deltagelse fra alle i teamet vil gjøre de beslutningene som fattes best mulig. Videre bør det benyttes nok tid slik at alle er kjent med saken og hva den omfatter, dette fører også til større kvalitet på avgjørelsen.

Det kommer også frem at kommunikasjon ut i organisasjon foregår tidvis med dårlig kvalitet i form av gul-lapper og mail, videre følges dette i varierende grad opp, hvordan og om oppgaven blir gjennomført. Med en slik ustrukturert kommunikasjonskultur vil det være svært vanskelig for topplederteamet å hente inn gode innspill fra organisasjon, under strategigjennomføringen. Det er nettopp her man vil kunne justere den delen av strategien som ikke fungerer (jf. Figur 2-9) som viser det som omtales som den framvokste strategien. Dette er viktige innspill som vil være med på å korrigere strategien slik at den passer "terrenget" enda bedre. Formålsnivået gjør at teamet ikke evner å hente inn denne informasjon, fordi teamet har mer en nok med å unngå misforståelser seg i mellom. Her vil man kunne få flere positive effekter ved å gjøre de riktige tingene. Ved å ha en kultur for åpen og tydelig kommunikasjon vil samhandlingen i teamet ha en større mulighet til å øke sin prestasjon. Dette vil også gi de involverte i teamet en større følelse av tilhørighet og de vil oppleve seg mer inkludert, noe som igjen fører til en større tillit blant teammedlemmene. For å kunne utvikle større kunnskap og tryggere ansatte vil en tydelig og strukturert tilbakemelding også være et viktig element i kommunikasjonsstrukturen.

Ser man på utviklingen som har vært fra januar til november så har denne vært negativ, noen i teamet dominerer i større grad, noe som igjen hemmer andre i teamet. Videre ser vi på enkeltsvarene (jf. Figur 4-0 og 4-1) er det flere som blir beskrevet som blå, noe som viser at disse kan oppleves som lite fleksibel. Særlig når de blir plassert nært rød sektor. Teamutvikling innebærer å lære teammedlemmene å tre ut av sine faste "roller" og sin egen komfortsone og derigjennom utvide sitt atferdsspekter. Videre vil det være viktig med tilbakemeldinger slik at hver og en blir bevist hvordan ens egen atferd påvirker andre i teamet. For at dette skal la seg gjennomfør bør man hente inn de riktige ressursene og skape en total forståelse for at dette er den riktige løsningen, slik at alle forplikter seg til gjennomføringen og bidrar oppriktig inn i prosessen.

## 6.0 Konklusjon og implikasjon.

Hovedfokuset i min masteroppgave har vært å se på hvordan teamdynamikken i lederteamet påvirker en strategigjennomføring i organisasjon. Her kommer et viktig faktor frem, og det er teamets formålsnivå. Det er avgjørende at teamet har riktig formålsnivå i forhold til de oppgaven som skal løses. For å utvikle teamet må man fokusere på å skape felles mentale modeller, en tilpasset kultur, et godt kommunikasjonsklima og felles forståelse på hva som påvirker teamdynamikken.

Masteroppgaven er strukturert som en casestudie og jeg har fått tilgang til et større nasjonalt selskaps, som har stilt sin toppledergruppe og underliggende team tilgjengelig for å hente inn empiri. Jeg har benyttet både en kvalitativ metode og en kvantitativ metode, disse har gjensidig kunnet støtte opp om de funne som er fremkommet. Besvarelsen til oppgaven er gjort igjennom følgende forskningsspørsmål: "Hvordan påvirkes strategigjennomføringen av teamdynamikken i topplederteamet"?

Resultat knyttet opp mot dette forskningsspørsmålet har avdekket at topplederteamet ligger på et formålsnivå som ikke er tilstrekkelig for de oppgaven som teamet skal løse. Dette baserer seg på en uklar kultur som ikke bidrar til noen felles normer og holdninger, videre forsterkes dette av lite like mentale modeller. Kommunikasjon som på mange måter skal skape større samhold, tilhørighet og gjensidig læring mellom de involverte, blir preget av det som kommer frem rundt kultur og mentale modeller. Dette forplanter seg også når topplederteamet skal kommunisere ut i organisasjonen. likeså avdekker mine funn at teamet har hatt en negativ utvikling det siste året, noe som henger sammen med de faktorene som fremkommer her. De misforståelsene som kommer på grunn av dårlig kommunikasjon, gjør at teamet bruker unødvendig mye tid og ressurser på rydde opp i dette. Noe som heller kunne vært anvendt ut i organisasjon eller mot noe mer produktivt. Videre vil dette gjøre at noen eller flere i teamet ikke ser noe poeng i å involvere seg i det som skjer, dette blir også faktisk beskrevet i de funnene som fremkommer. Noen av teammedlemmene påpeker ikke noe særskilte utfordringer rundt kommunikasjon i teamet, men sier seg enig i at det er en gjenganger på hvem som snakker og er involvert i diskusjon. Det ble også påpekt at all diskusjon i teamet stopper opp når dagligleder forlater møtet. Dette viser meg helt klart at dette er et team som ligger på et formålsnivå som tilsvarer reservasjon, men som kan prestere opp på nivå lagånd i korte perioder.

For at dette teamet skal prestere og utvikle seg til et høyere formålsnivå som passer den konteksten teamet befinner seg i, har jeg påpekt at det må en systematisk og målrettet teamutvikling på plass. Det vil også være svært formålstjenlig å trekke inn den riktige kunnskapen som kan være med å utvikle teamet i riktig retning. Topplederteamet ser ut til å klare den daglig driften, som består av delvis kjente oppgaver i stabile omgivelser, som de har håndtert i en lengre periode. Når det kommer til ekstra ordinære oppgaver slik som en strategigjennomføring vil de ikke kunne utføre denne på en optimal måte.

Oppgaven har både en praktisk og teoretisk implikasjon, den praktiske delen vil gi topplederteamet viktig innspill på teamets formålsnivå, og viktige faktorer for å kunne gjøre en strategigjennomføring optimal. Her har selskapet noen konkrete tiltak som kan være med på utvikle teamet til et ønsket nivå, samt viktigheten av å skape en sterk felles kultur i organisasjon. Den teoretiske implikasjon er at denne oppgaven inngår i et større forskningsprosjekt, som forsker på teamdynamikk og operativ ledelse. Dermed vil mine funn være et bidrag inn i dette prosjektet og forhåpentlig gi en økt forståelse for dette temaet.

## **6.1 Kritisk refleksjon av oppgaven og videre forskning.**

Oppgaven er gjennomført med begrenset tid og ressurser, det har derfor vært nødvendig å bevist holde noen temaer utenfor. Dette kan naturligvis ha gitt seg utslag på både teori og datainnsamlingen. Jeg har ikke gjennomgått transkriberingen av intervjuene med informantene, videre er ikke resultatene fra SPGR undersøkelsen presentert for teammedlemmene, jeg har heller ikke utført observasjon av topplederteamet. Noe som kunnet vært med på å avdekke eventuelle forskjeller som ikke fremkommer i fra datainnsamlingen, dette kan være en svakhet for oppgaven. Uavhengig av denne kritikken mener jeg resultatene som fremkommer vil være relevante for flere team som ønsker kunnskap om teamutvikling. Dette er et tema som er relevant for alle som opererer i team, likeså tror jeg resultatene fra oppgaven vil kunne bidra til å utvikle topplederteamet i min aktuelle casebedrift.

Til den videre forskning vil jeg anbefale å se på lignende lederteam slik at man får et bredere og mer generaliserbart fundament, likeså hvordan temadynamikken i topplederteamet påvirker andre team i organisasjonen. For min egen del hadde det vært interessant å fulgt dette prosjektet videre, slik at man kunne sett resultatene og utviklingen av topplederteamet.

## Kildeliste.

- Aubert, V. (1985). *Det skjulte samfunn*. Oslo, Universitetsforlag: 196
- Bales, R. F. (1953). The equilibrium problem in small groups. I T. Parsons, R. F. Bales & E. A. Shils, *Working papers in the theory of action*, s. 111-161. Toronto: Collier-Macmillan.
- Baron, R. S & Kerr, N. L. (2003). *Group process, group decision, group action*. Belmont, CA, US: Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1976). *The social construction of reality*. UK: Penguin University Books
- Bion, W. R (1961). *Experiences in groups: And other papers*. New York, NY, Basic Books.
- Blaikie, N. (2010). *Designing Social Research*. Polity Press.
- Christensen, C. M. & Raynor, E. M. (2003). *The Innovators solution*. Harvard School Publishing Corporation.
- De Dreu, C. K. W. og Gelfand, M. J. (2008). *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*. New York: Taylor and Francis Group.
- Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: how organizations learn, innovate and compete in the knowledge economy*: John Wiley & Sons.
- Espevik, R., Johnsen, B. H., Eid, J. & Thayer, J. F. (2006). Shared mental models and operational effectiveness: Effects on performance and team processes in submarine attack teams. *Military Psychology*, 18(Suppl), 23 – 36.
- Fisher, D. (1993). *Communication in organizations*. St. Paul, Minnesota: West.
- Forskningsetiske komiteer (2006) *Forord*. Hentet 05.11.15  
<https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi-2006.pdf>
- Forskningsetiske komiteer (2006) *Forskningsetikk*. Hentet 05.11.15  
<https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi-2006.pdf>
- Gray, D. E. (2009). *Doing research in the real world*. London, Sage
- Gripsrud Geir, Olsson Henning Ulf & Silkoset Ragnhild. (2007). *Metode og dataanalyse*. Høyskoleforlaget AS.
- Grønmo, Sigmund. (2004). *Forholdet mellom kvalitative og kvantitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo, Universitetsforlaget.

- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*. Høyskoleforlaget.
- Johansen, E., Christiansen, E. og Askvik, Ø. (2007). *Teamarbeid – Noe for luftforsvaret. Liv og Lære i operative miljøer*. Fagbokforlaget: 313-358
- Johannessen, A., Christoffersen, A. og Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrativ fag*. Oslo, Abstrakt forlag.
- Johnson, G., Scholes, K og Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy. Text and Cases*. 8. Utgave. London. Prentice Hall International.
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (1996). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Levin, M. & Rolfen, M. (2004). *Arbeid i team: læring og utvikling i team*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Maroto, A. & Rubalcaba, L. (2008). Service Productivity Revisited. *The Service Industries Journal*, 28(3): 337 – 353.
- McGrath, J. E. (1991). Time, interaction, and performance (TIP) A theory of Group. *Small group research*, 22(2), 147-174.
- Mills, T. M. (1984). *The sociology of small groups*. New Jersey: Prentice Hall.
- Neilson, G. L, Martin, K. L og Powers, E. (2008). *The secrets to successful strategy execution*. Harvard Business review January (08): 82-94.
- Nowak, M. A. (2012) *Super cooperators*. New York: Free Press.
- Parsons, T. (1953). The AGIL modell of group functions. I T. Parson, R. F. Bales & E.A. Shils, *Working papers in the theory of action*. New York: Free Press.
- Pfeffer, J. (2015). *Leadership BS*. Library of Cataloging-in-Publication Data. New York.
- Roos, G., Krogh, G, V., Roos, J. og Boldt-Christmas, L. (2014). *Strategi en innføring*. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørk.
- Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2008). On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 50(3), 540-547.
- Schein, E. (1985). *Organizational cultur and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schutz, A. (1967). *The phenomenology of the social world*. Evanston; North Western University.

Seale, C. (1999). Trust, truth and philosophy. I *The quality of qualitative research* (s. 21-31): SAGA publications.

Simmel, G. (1955). *Conflict and the web of group affiliation*. ( Overs. K.H. Wollf og R. Bendix av originalutgaven fra 1908). New York: The Free Press.

Sjøvold, E. (2006). *Teamet*. Oslo, Universitetsforlaget

Sjøvold, E. (2007). Systematizing Person-Group Relations (SPGR) A Field Theory of Social Interaction. *Small Group Research*, 38(5), 615-635.

Sjøvold, E. (2010). Ledelse og utvikling av høyytelsesteam et spørsmål om mestring av kompleksitet og balanse. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 2(1), 27-36.

Sjøvold, E. (2014). *Resultat igjennom team*. Oslo, Universitetsforlag.

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørk AS.

SPGR-Institut-AS. *Hvorfor SPGR*. Hentet 11.10.15 fra [http://www.spgr.no/institute/spgrmet\\_hva](http://www.spgr.no/institute/spgrmet_hva)

Tuckman, B. W. (1965). *Developmental sequence in small groups*. *Psychological bulletin*, 63(6), 384-399.

<http://www.ntnu.edu/documents/35412800/37137537/Dagen+Næringsliv+12+Aug+NORSI-PIMS.pdf/3c941b9b-9039-4833-98a0-17513fcfd38c>

Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged scholarship*. Oxford University Press.

Wageman, R. & Hackman, J. R. (2010). What makes teams of leader leadable. *Handbook of leadership theory and practice*, 475 – 505.

Yin, Robert K. (2014). *Case study research: Design and methods*. (5. Utg.). USA: Sage Publications.

## Vedlegg 1

### Intervjuguiden

| Tema  | Spørsmål ledergruppen  |
|---|--|
| <b>Introduksjon - 2 min</b><br>Presentere meg og oppgaven<br>Repetere anonymitet<br>Informere om opptak<br>Spør om kjennskap til prosjektet<br>spørsmål?  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Navn, NTNU</li><li>• Masterstudent Morten, Endre, Prosjekt operativ ledelse</li><li>• Ledergruppens påvirkning på samhandling i organisasjonen.<ul style="list-style-type: none"><li>○ Læring og kunnskapsflyt.</li></ul></li></ul>  |
| <b>Hoveddel</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Arbeidsoppgaver og ansvarsområder</li><br/><li>• Fortell om ledergruppen</li><li>• Dynamikk innad i teamet</li><br/><li>• Beslutninger, informasjonsinnhenting, usikkerhet og risiko</li><br/><br/><br/><br/><br/><br/><br/><br/><br/><br/><li>• Omgivelser</li><br/><br/><br/><br/><br/><br/><br/><br/><br/><br/><li>• Ledergruppens reaksjon på krise</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Kan du fortelle litt om dine arbeidsoppgaver og ansvarsområder?<br/><br/>Det hadde vært interessant å vite hvordan de opplever kontekst/omgivelsene de jobber under. Er det stor grad av forutsigbarhet, rutine etc eller opplever de en mer kompleks arbeidssituasjon (som krever alles bidrag)</li><li>• Hvordan er dynamikken i ledergruppen<ul style="list-style-type: none"><li>○ Hvordan innhentes informasjon?<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Marked og internt</li></ul></li><li>○ Hvordan blir beslutninger tatt?</li><li>○ Hvordan tas strategiske beslutninger?</li><li>○ Hvordan håndteres usikkerhet og risiko?</li><li>○ Føler du at dere i lederlaget benytter ord og uttrykk som er kjent for alle?</li><li>○ Føler du ofte at du må spørre opp igjen for å forstå budskapet i informasjonen?</li><li>○ Opplever du at teammedlemmene ofte misforstår hverandre?</li><li>○ Hvordan håndteres uenigheter/diskusjoner i beslutningsprosesser?</li><li>○ Hvordan sikrer en at alle blir hørt?<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Eksempler</li><li>▪</li></ul></li></ul></li><li>• Hvordan opplever du omgivelsene dere arbeider under?<ul style="list-style-type: none"><li>○ Stor grad av forutsigbarhet, rutiner eller er det preget av mye endring, usikkerhet og kompleksitet? (må alle bidra?)</li><li>○ Hvorfor mener du dette?</li><li>○ Hvordan får dere mobilisert nødvendige ressurser for å løse problemer?</li></ul></li><li>• Trener dere/har dere trent på håndtering av en krisesituasjon? Hvordan?</li></ul> |



|   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledergruppens påvirkning på organisasjonen <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Implementering</li> </ul> </li> <li>• Samhandling</li> <li>• Organisasjonskultur</li> <li>• Teamtrening</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Har ledelsen kommet ut for en krise/uforutsett hendelse? Hvordan taklet dere det, eller hvordan tror du dere ville ha taklet det?</li> <li>• Hvordan blir beslutninger implementert i organisasjonen? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hvordan løper prosessen?</li> </ul> </li> <li>• Hvordan vil du beskrive samhandlingen mellom de ulike avdelingene i organisasjonen?</li> <li>• Hva mener du er viktigst for å sikre en god samhandling i organisasjonen?</li> <li>• I hvilken grad klarer de ulike teamene å lære fra hverandre? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fokus på Bygg og Feilretting/service</li> </ul> </li> <li>• Hvor viktig er ledergruppen for organisasjonens utvikling? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hvorfor mener du det er slik?</li> <li>○ Hvordan påvirker samhandlingsevnen i ledergruppen de andre teamene i organisasjonen?</li> <li>○ Hvordan tror du de ansatte vil svare på dette?</li> </ul> </li> <li>• Hvordan vil du beskrive kulturen i TEN? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hvordan påvirker ledergruppen kulturen i organisasjonen?</li> <li>○ Hva mener du er viktigst for å utvikle organisasjonskulturen i en positiv retning?</li> <li>○ Dere fikk nylig en beskrivende rapport fra Great Place to Work – hva er dine tanker om dette? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hva skal til for å nå målsetningene dere har satt?</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Har dere benyttet dere av noen form for samhandlingstrening i ledergruppen og organisasjonen? (Teambygging/trening). <ul style="list-style-type: none"> <li>○ (individ, team, organisasjon)</li> <li>○ Hva er erfaringene fra dette?</li> <li>○ Hvorfor er det slik mener du?</li> </ul> </li> </ul> |
| <p><b>Avslutning</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Andre innspill</li> <li>• Takke for tid og velvilje</li> <li>• Videre kontakt ved spørsmål</li> </ul>   |   |

## Vedlegg 2

SPGR - Spørreskjema

DITT NAVN:

Gruppe:

Skala: [AGNR]

### INSTRUKSJON for utfylling

Nedenfor finner du 24 påstander som beskriver ulike sett av atferd som kan komme til uttrykk i samarbeidssituasjoner. For hver av disse påstander skal du ta stilling til om den personen du vurderer viste dette *sjelden, noen ganger* eller *ofte* under den simuleringen dere nettopp har vært igjennom.

Hvis svaret er SJELDEN, merk med 0; NOEN GANGER, merk med 1; OFTE, merk med 2.

Du skal fylle ut kolonnene for hver person i gruppen, **inkludert** deg selv.

Hver kolonne angir en person. Beskriv en person av gangen og ta stilling til alle 24 påstandene for denne personen før du går over til neste person (kolonne). Du skal ta stilling til alle 24 leddene i skjemaet nedenfor. Se alle adjektivene på hver enkelt linje som en helhet, selv om du synes dette i enkelte tilfeller kan være vanskelig. Ikke dvel for lenge ved hver beskrivelse. Det er ditt umiddelbare inntrykk som skal markeres.

(Husk: fyll ut *alle* 24 påstandene for *alle* kolonnene)

|    | Navn   | Navn | Navn | Navn | Navn | Navn |
|----|--|------|------|------|------|------|
| 1  | Engasjert, målrettet, konstruktiv i samarbeid    |      |      |      |      |      |
| 2  | Prinsippfast, detaljorientert, påståelig         |      |      |      |      |      |
| 3  | Uforpliktende, innfallsrik, krever oppmerksomhet |      |      |      |      |      |
| 4  | Omgjengelig, medfølelse, smidig                  |      |      |      |      |      |
| 5  | Motløs, oppgitt, giddeløs                        |      |      |      |      |      |
| 6  | Flittig, lydig, lojal                            |      |      |      |      |      |
| 7  | Omsorgsfull, støttende, oppmuntrende             |      |      |      |      |      |
| 8  | Effektiv, selvsikker, tør ta styringen           |      |      |      |      |      |
| 9  | Lukket, selvdrevet, er seg selv nok              |      |      |      |      |      |
| 10 | Engstelig, anspent, betviler egne evner.         |      |      |      |      |      |
| 11 | Selvoppofrende, selvmedlidende, klagende         |      |      |      |      |      |
| 12 | Uformell, hensynsfull, ser alle som likeverdige  |      |      |      |      |      |
| 13 | Samarbeidsvillig, støttende, bifallende          |      |      |      |      |      |
| 14 | Direkte, kontrollerende, stiller store krav      |      |      |      |      |      |
| 15 | Selvsentrert, provoserende, umedgjørlig          |      |      |      |      |      |
| 16 | Omtenksom, tillitsfull, tror godt om andre       |      |      |      |      |      |
| 17 | Tilbaketrukket, egenrådig, likegyldig            |      |      |      |      |      |
| 18 | Varsom, pålitelig, aksepterer oppgaver           |      |      |      |      |      |
| 19 | Utadvendt, åpen, anerkjennende                   |      |      |      |      |      |
| 20 | Analytisk, Saklig, Rasjonell                     |      |      |      |      |      |
| 21 | Påtrengende, tøff, konkurranseinnstilt           |      |      |      |      |      |
| 22 | Følelsestyrt, uforutsigbar, utradisjonell        |      |      |      |      |      |
| 23 | Innesluttet, avvisende, tilbakeholden            |      |      |      |      |      |
| 24 | Trofast, vennlig, viser alle respekt             |      |      |      |      |      |

#### Demografiske data

Mann   
Kvinne

Leder   
Øvrig

Alder: <20 år   
20-29 år   
30-39 år   
40-49 år   
50-59 år   
>60 år

#### Bransje:

IT/Telecom   
Industri   
Helse/sosial   
Energi   
Handel

#### Konsulentkode:

Transport   
Off. Sektor   
Utdannelse   
Annet

## Vedlegg 3.

### NSD Godkjenning til å gjennomføre prosjektet

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



Oslo Eilands gate 29  
N-0407 Begei  
Narvik  
Tel: +47 25 38 21 17  
Fax: +47 25 38 50 59  
nsd@uio.no  
www.nsd.uio.no  
Orgnr: 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 Sambhandling 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 tilfredsstillende 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.uio.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.

Avklingskontorene i Oslo og Trondheim

OSLO: NSD, Universitetsgt. 29, Postboks 1047 Blindern, 0407 Oslo. Tel: +47 22 85 12 11. [nsd@uio.no](mailto:nsd@uio.no)  
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47 73 31 15 07. [katrine.segadal@ntnu.no](mailto:katrine.segadal@ntnu.no)  
NARVIK: NSD, Universitetet i Tromsø, 9007 Tromsø. Tel: +47 77 51 42 00. [nsd@iuh.uio.no](mailto:nsd@iuh.uio.no)

## Personvernombudet for forskning



### Prosjektvurdering - Kommentar

---

Prosjektnr: 38123

#### FORMÅL

Formålet med prosjektet er å forstå hvordan ledergruppers atferd påvirker teamene i organisasjonen, forstå hvordan operativ ledelse påvirker kunnskapsflyt og ledelse, bistå til å utvikle ledelsesprogrammer for operative team, forstå hvordan team og avdelinger samhandler og utnytter kunnskap til innovasjon og endring. Den primære hypotese er at kvaliteten på interaksjonen i gruppen har betydning for gruppens effektivitet og at en gruppes effektivitet avhenger av at interaksjonsmønsteret møter de krav gruppens kontekst og oppgave stiller.

I dette prosjektet er det ikke den enkeltes egenskaper (personlighet etc) som vil være gjenstand for analyse, men ulike interaksjonsmønstre i grupper og mellom grupper.

#### METODER

Følgende metoder for datainnsamling vil bli benyttet:

- Spørreskjema til gruppemedlemmene
- Observasjon av gruppen (spørreskjemaet vil her benyttes som registreringsverktøy)
- Intervju med gruppedeltakerne

Jf. e-post mottatt 10.06.2014 vil de ulike datainnsamlingsmetodene ikke bli koblet sammen på individnivå.

#### TREDJEPERSON

Det behandles tredjepersonsopplysninger om kollegaer/gruppemedlemmer, da den enkelte skal gi en vurdering av de andre medlemmenes atferd i gruppen. Det skal på forhånd innhentes samtykke til slik registrering fra tredjeperson. Tredjeperson vil ikke ha innsynsrett i hvordan de øvrige medlemmene har vurdert ham/henne, men vil på forhånd få se skjemaet som skal benyttes, og slik kunne vurdere hvilken type opplysninger det dreier seg om.

Jeg vil tro det med rimelig sikkerhet kan antas at deltakerne vil finne et slikt spørreskjema følsomt/privat. Jeg forstår at den enkeltes personlighet ikke vil være gjenstand for forskningsgruppens analyse, og at det er gruppedynamikken dere er opptatt av. At dere er opptatt av gruppedynamikken, er imidlertid ikke ensbetydende med at informasjonen dere vil registrere er uproblematisk for den enkelte. Jeg kan ikke se at det skal være mulig å unnta fra hovedregelen om samtykke fra tredjeperson til innhenting av slike vurderinger fra andre om en selv. Det betyr at alle teamdeltakerne på forhånd skal ha tilstrekkelig med skriftlig informasjon til å kunne vurdere om de ønsker å delta eller ikke, med de forutsetninger dere legger opp til.

#### REKRUTTERING

Jf. e-post mottatt 10.06.2014 vil deltakerne få utdelt informasjonsskrivet i god tid før igangsettelse, slik at de får anledning til å tenke seg om før de evt samtykker til deltakelse. Samtykke skal avgis direkte til forsker (ikke via leder/arbeidsgiver) for å understreke frivilligheten.

#### INFORMASJON OG SAMTYKKE

Utvalget informeres skriftlig og muntlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Reviderte informasjonsskriv er noe mangelfullt utformet. Vi viser til e-post sendt 11.06.2014, hvor vi hadde gjort enkelte endringer i skrivenene.

Vi legger til grunn at disse skrivenene blir brukt, og ber om at dette bekreftes. Hvis det gjøres flere endringer, ber vi om at skrivenene sendes for vurdering til personvernombudet@nsd.uib.no før utvalget kontaktes.

#### DATASIKKERHET

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger NTNU sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal sendes elektronisk eller lagres på mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig. Vi legger i den forbindelse til grunn at valg av teknisk løsning for innhenting av elektronisk spørreskjemadata, på en god nok måte ivaretar konfidensialiteten/datasikkerheten til de involverte.

Det vil være ni masterstudenter involvert høsten 2014 samt to doktorander. Det vil etterhvert bli inkludert nye masterstudenter som vil følge samme opplegg frem til prosjektets avslutning i 2018.

#### DATABEHANDLER

SPGR er databehandler for prosjektet. NTNU skal inngå skriftlig avtale med SPGR om hvordan personopplysninger skal behandles, jf. personopplysningsloven § 15. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se Datatilsynets veileder: <http://www.datatilsynet.no/Sikkerhet-internkontroll/Databehandleravtale/>. Personvernombudet ber om kopi av avtalen for arkivering (sendes: personvernombudet@nsd.uib.no).

#### ANONYMISERING OG PROSJEKTSLUTT

For hvert kull (semester) med datainnsamling vil alle data bli anonymisert og alle koblinger til enkeltpersoner slettet.

Forventet prosjektslutt er 01.09.2018. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette lydoptak

Vi gjør oppmerksom på at også databehandler (SPGR) må slette personopplysninger tilknyttet prosjektet i sine systemer. Dette inkluderer eventuelle logger og koblinger mellom IP-/epostadresser og besvarelser.