

LPD540 2 Oppgave

Kandidat 15

Oppgaver	Oppgavetype	Vurdering	Status
1 LPD540 Info		Automatisk poengsum	Leveret
2 LPD540 Prosjektoppgave	Filopplasting	Manuell poengsum	Ikke levert
3 LPD540 Samtykke	Filopplasting	Manuell poengsum	Ikke levert

LPD540 2 Oppgave

Emnekode	LPD540	PDF opprettet	12.09.2016 10:44
Vurderingsform	LPD540	Opprettet av	Hilde Lyster
Starttidspunkt:	10.05.2016 08:45	Antall sider	38
Sluttidspunkt:	27.05.2016 13:45	Oppgaver inkludert	Ja
Sensurfrist	201606170000	Skriv ut automatisk rettede	Ja

Kandidat **15**

Kandidat **15** har kun levert en fil.

Filen er vist på de påfølgende sidene.

PROSJEKT- OPPGAVE

LEDELSES-TEAM



-i gode og onde dager

Studie: LPD540 Ledelse- og Personalarbeid

Navn: Tara V. Waade og Eva Karin Viktil

Dato: 15.04.2016

Totalt antall sider: 36

Innholdsfortegnelse	0
.....	0
Frontside.....	0
Innholdsfortegnelse	i
1.0 Innledning.....	1
2.0 Grunnleggende teori.....	1
2.1 Kunnskap.....	2
2.1.1.Taus kunnskap.....	2
2.2 Defensive mekanismer og organisasjonslæring	3
2.3 Kultur for gruppetenking.....	4
2.4 Ledelses-team.....	4
2.5 HL som team; en presentasjon	5
3.0 Metode.....	5
3.1 Kvalitativ metode	5
3.2 Forskningsdesign.....	6
3.3 Intervju som datainnsamling	6
3.4 Analyse og fortolkning av data	7
3.5 Validitet og relabilitet.....	8
4.0 Analyse og fortolkning av empiri.....	9
4.1 Egenskaper på individnivå	9
4.1.1 ‘Bra vi er forskjellige’	9
4.1.2 ‘Ledere er også mennesker’	10
4.1.3 ‘Skulle vært én til som meg’	11
4.1.4 ‘Noen jobber bedre sammen’	12
4.2 Kommunikasjon i team	12
4.2.1 ‘Glasstaket skulle vært høyere’	13
4.2.2 ‘Vi tror vi er verdensmestere’	14
4.2.3 ‘Jeg får ikke et go’.....	15
4.2.4 ‘En bråket forsamling’	15
4.2.5 ‘Å ha kjemi’	16
4.3 Kunnskap og læring i team.....	17
4.3.1 ‘Kunnskapsnivået er ikke som det skal være’	17
4.3.2 ‘Skal trives, bli akseptert og respektert’	18
4.3.3 ‘Ordne opp i egne konflikter’	19
5.0 Drøfting av hovedfunn	20
5.1 Ekskludert prosessnivå.....	20
5.2 Overdimensjonert suksessfokus	21
5.3 Manglende konflikthåndtering	21
5.4 Defensive mekanismer og etikk	23
5.5 Læring og utvikling	24
6.0 Oppsummering og muligheter.....	24
6.1 Muligheter	25
Litteraturliste	27

Vedlegg 1: Samtykkeskjema	30
Vedlegg 2: Analyse-tema	31
Vedlegg 3: Analyse-tema i perspektiver	32
Vedlegg 4: Analyse-tema-funn	33

1.0 Innledning

Den norske samarbeidsmodellen står sterkt i dagens arbeidsliv, med fokus på arbeidsmiljø og teamarbeid. Verdiene i demokrati og medvirkning ligger i samfunnskulturen og organisasjoners grunnverdier. Teamarbeid kan være en effektiv måte å sikre disse verdiene på. Toppledelsesteam har et spesielt strategisk ansvar for metaperspektivet i organisasjonen. Hva gjør toppledelsesteam til gode, effektive arbeidsgrupper? Dette var utgangspunktet for vår undersøkelse, som har hentet empiri fra en suksessrik bedrift stiftet ved årtusensskiftet. Underveis i forskningsprosessen, på leting etter faktorene som har gitt bedriften sin suksess, falt vår interesse imidlertid på oppdagelsen av det som *hindret* teamet i optimal effektivitet. I all hovedsak var det snakk om tre hovedfunn; ekskluderende prosessnivå, selvgodhet og konfliktvegning. Disse funnene ble så energiskapende at vår problemstilling da ble omarbeidet til;

Hvordan defensive mekanismer i toppledelsesteam kan hindre læring i organisasjonen. - og hvilke muligheter finnes for utvikling?

Empiri er hentet fra deler av et toppledelsesteam, hvor toppleder er medlem men ikke en av informantene. Dette begrenser vår drøfting i forhold til leders rolle i teamet.

Vi redegjør først for forskernes perspektiv og forforståelse ved starten av undersøkelsen. Videre kommer begrepsavklaringer og en kort presentasjon av teamet som empiri er hentet fra. Metodekapittelet beskriver forskningsprosessen, før analyse og fortolkning utredes. I drøfting av hovedfunn forsøker vi å synliggjøre sammenhengen mellom funnene. Til slutt kommer oppsummering og redegjøring for mulige handlingsvalg for teamets fremtidige suksess.

2.0 Grunnleggende teori

Dette kapitlet beskriver grunnleggende teori og forforståelse som vår forskning er tuftet på. Forskere vil aldri kunne gå helt nøytrale og objektive inn i en undersøkelse, men trekke med seg sin forforståelse basert på tidligere erfaring og perspektiver (Sletnes, 2015). Innenfor hermeneutikken kan vi bruke Adamers (1900-2002) måte å belyse forståelsesprosessene i forskningen, ved at alle mennesker bringer med seg sin egen forståelseshorisont inn i prosessen (Gadamer, 2015). Forståelseshorisonten er både bevisste og ubevisste holdninger og oppfatninger som påvirker og påvirkes i sammensmeltingen med ny fortolkning, og skaper så den nye forståelseshorisonten. Denne prosessen kan visualiseres med den hermeneutiske

spiral (se fig.1), som beskriver en stadig pågående og åpen prosess. Denne teorien avdekker at vår undersøkelses resultat er en sammensmelting av forskernes forståelseshorison og forskernes tolkning av informantenes forståelse av sin egen situasjon.

Organisasjoners kultur inneholder regler og normer for akseptabel atferd. I denne kulturen ligger muligheter eller hindringer for læring. Kultur blir formet over tid, av

organisasjonsmedlemmenes måte å takle oppgavene på og organisasjonens strategier. Når medlemmene er sosialisert inn i kulturen, vil organisasjonens normer for hvordan man tenker og hvordan emosjoner behandles, ligge som taus kunnskap i medarbeidernes væremåte.

2.1 Kunnskap

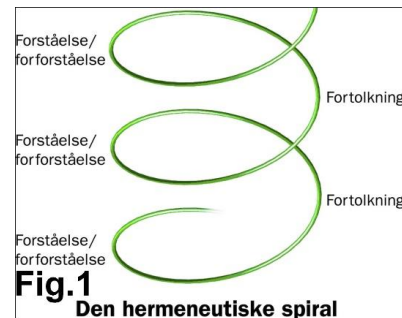
Dersom vi definerer kunnskap som; *det å vite*, kan vi definere kompetanse som; *det vi kan gjøre*, altså praksiskunnskap (Levin og Rolfsen, 2015, s.90). Helt fra ansettelsen av nye medarbeidere, starter en sosialisering-prosess som har i seg en stor andel taus kunnskap som overføres og læres ved observasjon-imitasjon-praksisprinsippet (Nonaka i Levin & Rolfsen, 2015, s.94). Denne prosessen sikrer at den nye medarbeideren blir akseptert og anerkjent som medlem av teamet, og i tillegg skaper det en identitetsfølelse som definerer medarbeideren.

2.1.1. Taus kunnskap

Michael Polanyi (1891–1976) var den første til å bruke begrepet taus kunnskap (*tacit knowledge/knowing*) Polanyi utarbeidet teorien om at all refleksjon inneholder taus kunnskap i form av erfaringer som vi ikke er bevisste på, men likevel er implisitt en del av vår kompetanse. Polanyi beskriver taus kunnskap som en dynamisk prosess, der det ubevisste er med og former kunnskapingen som utvikles til eksplisitt kunnskap.

Begrepet *taus* kunnskap legger i utgangspunktet begrensninger for eksplisitt forklaring på fenomenet. Det finnes et mangfold av konstaterende teorier for hvordan taus kunnskap kan forstås (Åsvoll, 2009), men vi vil i denne oppgaven støtte oss til Polanyis definisjon av personlig kunnskap, som Åsvoll (2009, s.34) beskriver; “...*hvordan personer og kunnskap(ing) er knyttet sammen i et aktivt underforstått aspekt ved vår væremåte som hviler på tradisjonens mer eller mindre ubevisste bruksmåter*”.

John Dewey (1859-1952), som definerer taus kunnskap fra et erfaringsperspektiv, åpner også for å innlemme tradisjon, eller hverdagslig praksis (knowing-how), inn i kunnskapsprosessen som et statisk element i den ellers refleksive kunnskapingen (knowing-that). Dewey utviklet i



tillegg en praksis-etikk, som kan tolkes i et taust perspektiv. Menneskets mulighet til å reflektere i handlingsalternativer mens vi står i situasjonen, en ‘intern høring’ i tankene, kan gi gode konsekvenser av handlingsvalgene (i Lingås, 2014).

Vår oppgave støtter seg også, som et resultat av studiets målsetting, på Donald A. Schøns (1930-1997) teori som “*tar utgangspunkt i at kunnskap ikke alltid kan gjøres eksplisitt, men ligger i våre handlingsmønstre og vår intuisjon i forhold til de oppgaver vi skal gjøre.*” (Hovdal, Thorhus og Verstad, 2014) Dette perspektivet støtter at taus kunnskap er en vesentlig del av organisasjoners liv og lære.

Innledningsvis nevnes organisasjonskulturens relevans i kunnskapingen, og kulturens konsekvenser som utviklingsfremmende eller utviklingshemmende. Vi vil i vår analyse og drøfting bruke Argyris’ (1990) teori om *defensive mekanismer*, for å forsøke og forstå teamets handlinger som ellers kan synes irrasjonelle.

2.2 Defensive mekanismer og organisasjonslæring

Menneskenes tendens til å overse og unngå ubehagelige situasjoner, ved å gi uttrykk for “...sterk uvilje mot å diskutere de skjulte, grunnleggende forutsetningene og oppfatningene som er innstøpt i kulturen” (Nordhaug, 2002, s.212) forklares av Argyris (1990) som defensive mekanismer. Denne uviljen gir tabuer som blir liggende som kognitive kart, eller som styringsverktøy for organisasjonens handlinger. Handlingsteorier blir av Argyris differensiert på uttrykte teorier og anvendte (bruks-)teorier. Uttrykte teorier er et sett normer folk *uttrykker* som sin handlingsatferd (Argyris, 1990, s.25-26). Brukteorier er de normene som *faktisk* former atferden. Differansen mellom den uttrykte og faktiske handlingsteori kan forklares med etikk, eller *sosiale dyder*, som påvirker menneskets atferd. De sosiale dydene ligger som en etisk grunnstein i samfunnet, som et taust styringsverktøy for vår atferd, f.eks. at vi skal vise omsorg og respektere andres handlinger uten å kritisere deres valg. Å unngå at andre og/eller en selv *mister ansikt*, kan være en deontologisk pliktetikk som er legitim og effektiv for å skape god samvittighet og harmoni, men kan også hindre refleksjon og læring. Vi kommer tilbake til etikk i drøftingen, og ser på muligheter innen profesjonsetikken. Defensive forsvarsmekanismer blir viktige i organisasjoner som ikke mestrer konflikter og refleksjoner som går på tvers av de grunnleggende normene. Organisasjoners motstand mot refleksjon rundt grunnleggende kulturelement, kan være uttrykk for frykt for å miste noe av dens identitet (Nordhaug, 2002). En organisasjon som har oppnådd suksess år etter år, kan automatisk skape mental barrikade som ekskluderer kritisk refleksjon, og heller finne

alternative, eksterne forklaringer når ønsket resultat uteblir. Det er ikke uvanlig for suksessrike organisasjoner med sterk, enhetlig kultur å utvikle slik gruppetenking.

2.3 Kultur for gruppetenking

Gruppetenking i organisasjoner kan resultere i en kollektiv selvgodhet (Nordhaug, 2002).

Flere bedriftsskandaler, også i Norge, har av enkelte forskere blitt beskrevet med et ledelsesteam som har “marsjert i takt utenfor stupet” på grunn av manglende vilje til kritisk refleksjon på grunnleggende verdier og holdninger (Nordhaug, 2002, s.204). Vi-er-verdens-beste-holdningen kan skape en falsk trygghet for organisasjonen, og som Nordhaug (2002, s. 204) sier: “Særlig alvorlig er det dersom ensrettet gruppetenking forekommer i organisasjonens toppledergruppe, siden faren for strategiske feilbeslutninger da øker”.

Dersom teamet derimot har utviklet endringskompetanse, vil læringsmodellen som ligger til grunn for arbeidet være basert på dobbelkretslæring istedet for enkelkretslæring, noe vi skal se nærmere på i analysen.

2.4 Ledelses-team

I faglitteraturen finnes flere teorier for å analysere team og teamarbeid. Levin og Rolfsen (2015) beskriver team på tre nivåer; micro-/individnivå - mellom-/systemnivå - macro/organisasjonsnivå (Levin & Rolfsen, 2015, s.43). Bolman og Deal (2009) velger å analysere team på to nivåer; oppgavenivå og prosessnivå, hvor de videre poengterer at begge nivå må mestres dersom teamet skal være effektivt. På oppgavenivå vil de konkrete arbeidsoppgavene og hvordan disse løses være i fokus, mens på prosessnivå vil dynamikken i samarbeidet og hvordan medlemmene utvikler forståelse og kunnskap være i fokus. På prosessnivå må teamet kartlegge uformelle roller, gruppenormer, mellommenneskelige konflikter og lederskap for å oppnå optimal effektivitet. (Bolman og Deal, 2009, s. 219)

For å utvikle tillit i teamet kreves gode samspillprosesser, noe som videre gjør teamet effektivt og lærende.

Som datterbedrift til et stort konsern i oljebransjen, produserer og leverer organisasjonen både til moderfirmaet og eksterne kunder. Toppleidelsesteamet som er caseenheten blir heretter kalt HL (Hovedledelsen). Organisasjonen startet med ca. 15 ansatte, og har vokst i rykk og napp til sine ca. 160 ansatte i dag. Bransjen er i rask endring, noe som betyr at organisasjonen bør ha utviklet en form for endringskompetanse. Daglig leder har vært i stillingen omkring 16 år, i tillegg har flere ansatte vært med fra starten.

2.5 HL som team; en presentasjon

Toppledelsesteamet HL består av daglig leder i tillegg til fem ledere fra avdelinger i organisasjonen. Således kan man si at teamet er strategisk sammensatt av kun ledere. Fire av teamets avdelingsledere har personalansvar i tillegg til faglig ansvar for sin avdeling. HL er ment å fungere som beslutningsorgan for strategiske valg, og sikring av informasjonsflyt i organisasjonen. Beslutningsprosessene skal i utgangspunktet drives fremover av felles refleksjoner og konsensus i teamet. I tilfeller hvor konsensus ikke oppnås, ansvarliggjøres daglig leder til å velge handlingsalternativ. I realiteten har daglig leder fullt og helt beslutningsansvar, men siden organisasjonen legger vekt på medvirkning, også i HL, skal beslutninger tas ved refleksjon og konsensus. HL har fast møtetidspunkt hver mandag, men kan unntaksvis avtale oppfølgingsmøter. Et strategisk team som HL, har medlemmer som ikke har valgt hverandre, men er sammensatt på bakgrunn av roller i organisasjonen. Det betyr medlemmer med ulik faglig bakgrunn. Teamindividene vil også ha ulike motiver og interesser, og i tillegg ulike personlige preferanser for hvordan tanker og følelser bearbeides. For at et team skal bli effektivt, må teamindividenes personlighet, preferanser, læringsstil og sosiale egenskaper kartlegges, slik at medlemmene har mulighet til å forstå hverandres handlingsvalg. (Levin & Rolfsen, 2015, s.59)

3.0 Metode

3.1 Kvalitativ metode

Vårt fleksible forskningsopplegg, avdekker en kvalitativ metode som tilnærming i forskningsprosessen. Vi har gjennom hele prosessen arbeidet parallelt med de ulike delene. Vi gikk en del runder før valget falt på datainnsamling og analyse av dybdeintervju. Dette skapte behov for refleksjon omkring metodologiske og etiske utfordringer i forskningen, et perspektiv forsker bør ta alvorlig, da fortolkning har stor betydning for forskningens validitet (Thagaard, 2013).

Ved å analysere informantenes beskrevne erfaringer med fenomenologisk tilnærming, mener vi å ha skapt en forståelse for informantenes perspektiv på det daglige samarbeidet i teamet. Som en videreføring av analysen, i fortolkningen av alternative måter å se situasjonen på, dreide forskningen mot hermeneutikk og kritisk teori. Dette også for å undersøke muligheter for videre forskning.

3.2 Forskningsdesign

Vår forskningsdesign er basert på en case-studie, med data innhentet fra to velvillige informanter fra case-enheten HL. Utvelgelsen ble strategisk foretatt som en forhåndsbestemt andel av enhetens medlemmer. Tanken var i utgangspunktet et dybdeintervju med topplederen i bedriften, men han kunne ikke stille og ble erstattet med ny informant, uten at vi trengte gå inn og endre rammene for vår oppgave. Informantene vi endte opp med er medlemmer av HL, henholdsvis leder for HR i organisasjonen og leder for prosjektavdelingen, og har vist seg å være gode informasjonskilder, både med tanke på ulike personlige egenskaper men også perspektiv og roller i teamet.

Utvalgets antall ble begrenset av prosjektoppgavens omfang og det kvalitative dybdeperspektivet. Enheten er utforsket ved intensive analyser, og formålet med analysen er å danne en forståelse av enhetens egenart, som videre benyttes til å se muligheter for effektivisering.

I forkant av intervjuene, kommuniserte vi med informantene over telefon og mail hvor vi ga kort innføring i hvem vi var og hva oppgaven omhandlet. I ettertid stiller vi spørsmål ved om det likevel opplevdes ukomfortabelt at to forskere stilte, og kom med spørsmål, mot én informant alene. I gjennomgåelse av lydopptak kan man i et av hovedintervjuene høre hvordan informanten har vanskeligheter med å forholde seg til mer enn en av intervjuerne om gangen, og i tillegg unnlater å svare på storparten av spørsmålene fra den andre intervjueren. Vi er i tillegg oppmerksom på at vi fysisk plasserte oss ulikt overfor informantene i hovedintervjuene, og at kommunikasjonen hadde bedre flyt i det ene intervjuet, enn i det andre.

Vi kan ikke si hvordan eller om dette påvirket dataen vi samlet inn, men siden oppgaven har endret retning i etterkant av hovedintervjuene, ser vi at det i hovedsak er “avsporingene” i samtalen som til slutt dannet grunnlaget for vår problemstilling.

Intervjuene ble gjennomført på informantenes arbeidsplass, med begrensning på én time. Mulighet for oppfølgingsintervju ble avtalt ved behov, noe vi benyttet for begge informanter. Oppfølgingsintervjuene ble også benyttet til å få bekreftet funn i første intervju, og for å avdekke mulig feiltolkninger og misforståelser. Vi valgte her å møte opp kun én til intervju og satt igjen med inntrykk av at kommunikasjonen fikk bedre flyt.

3.3 Intervju som datainnsamling

I forkant utarbeidet vi en delvis strukturert intervjuguide. I praksis tok intervjuene form som en samtale mellom informant og forskere, noe det ble lagt opp til og som informanter ble gjort

oppmerksom på. Fleksibiliteten ble vektlagt slik at enkelte tema fikk større plass enn andre i intervjusituasjonen. Intervjuguidens struktur ble utarbeidet som en “elv-med- sidestrømmer-modell” (Thaagaard, 2013, s.103), hvor hovedtema var bestemt, men ikke forskningens avgrensninger. At vi i forkant av 1.intervju beskrev hva hovedtema for oppgaven var, men understreket at vi ikke var fremmed for temaendring i løpet av prosessen, gjorde det enklere å legitimere “sidesprangene” som oppsto underveis.

I utgangspunktet var intervjuene strategisk planlagt som samtaler hvor forskerne skulle innta en lyttende holdning og gi positiv tilbakemelding på interessante temaer som dukket opp, slik at disse kunne utbroderes videre. Et dilemma som nevnes av Thagaard (2013, s106) i intervjusamtaler, kan være at forskernes initiativ til å oppfordre informanten til å utdype et tema, kan skape brudd i vedkommendes fortelling. Ved analyse av lydopptakene, kan vi som intervjuere innse forbedringspotensiale i egen intervjupraksis. Å reflektere over egen praksis ved bruk av lydopptak har i stor grad vært lærerikt. Vi kan på den ene siden ikke utelukke at informantene opplevde brudd i sin fortelling, men på den andre siden skapte bruddene også dypere forståelse for informantenes perspektiv på hovedfunn. At informantene brøt med sin fortelling og gikk dypere inn i ulike temaer, har vi har fått tilbakemelding på, av en informant, at satte i gang tanker rundt temaer som ellers ville blitt avfeid i aksept for at “dette bare er normalen”.

Til tross for at analysearbeidet startet i intervjusituasjonene, ble hovedvekten av analysefasen foretatt mellom hovedintervjuene og oppfølgingsintervjuene, og i etterkant.

3.4 Analyse og fortolkning av data

Lydfilene ble i første omgang gjennomgått og transkribert, og videre sortert i tema etter intervjuguiden. Analyse i denne fasen avdekket alternative undertema (sidestrømmer) som førte til omsortering av funnene. Denne prosessen ble gjentatt mange ganger, da problemstilling og fokus i oppgaven stadig endret seg og relevans av funn endret seg med disse. I datamaterialet var det både historier, fortellinger og metafor-bruk som gjorde det interessant å analysere materialet på flere nivå. Ved å analysere informantenes måte å uttrykke seg i fortellinger og historier om relevante hendelser og tidsperioder, ble en fortolkning av det personlige perspektivet konstruert som én del av ønsket metaperspektiv på teamets situasjon. Informantenes metafor-bruk ble analysert som et eget nivå, som utgangspunkt for forståelse av den sosiale konteksten eller kulturen. (Thagaard, 2013, s.141). På denne måten mener vi å ha grunnlag for en så reell forståelse av teamet som mulig, i forhold til tilgjengelig informasjon. Som forskere er vi oppmerksomme på den etiske

utfordringen som ligger i å ta vare på informantenes perspektiver i fortolkningen av materialet, men velger å legge vekt på at faglige perspektiver ligger til grunn for analysen, da “en viktig målsetting for forskeren er å bringe egen tolkning inn i materialet” (Thagaard, 2013, s.153).

Analyseprosessen fungerte dynamisk ved bruk av koding av transkribert tekst, og kodingen ble omstrukturert flere ganger før kategorisering. Den videre kategoriseringen dannet grunnlaget for både person- og temasentrert tilnærming. Den hermeneutiske tilnærmingen avdekker betydningen av forskernes forforståelse i analyseprosessen og enkelte av temaene som kom frem ville kanskje blitt oversett eller valgt bort uten refleksjon over egen forståelseshorisont. På denne måten startet analyse og fortolkning allerede under intervjuene, med en deduktiv tilnærming. Det faktum at forskerne er to, skapte mulighet for god refleksjon rundt fortolkningsdilemmaer allerede etter første intervju. Mange funn og begrep ble av forskerne tolket ulikt og redegjørelse ved definisjoner ble et godt verktøy for å avklare og velge hvilke fortolkninger som skulle legges til grunn. God dialog avdekket blant annet ulikt syn på “motivasjon”. En forsker forklarte at det å få en pistol rettet mot hodet og bli bedt om å utføre noe som i utgangspunktet ikke var ønskelig, motiverte til utførelse for å redde sitt eget liv. Den andre forskeren mente derimot at frykten som fører til utføring av handlingen ikke henger sammen med motivasjon.

Forskernes refleksjon over egen praksis og analyse har hele veien stått i fokus, og vært tids- og ressurskrevende, men samtidig ubeskrivelig lærende og energiskapende.

3.5 Validitet og reliabilitet

Vi har nå beskrevet forskningsprosessens ulike faser for å gjøre forskningen så troverdig og transparent som mulig. Ved å avdekke forskernes forforståelse best mulig, har vi gjort rede for de grunnleggende teoriene som menes relevante. Forskernes manglende tilknytning til miljøet som studeres, ses i denne oppgaven som positivt for å danne et så ‘objektivt’ metaperspektiv på caseenheten som praktisk mulig. Vi mener oppfølgingsintervjuene ga en tydelig bekreftelse på funn, som støtter fortolkningens validitet. Uprøving av fortolkninger mot eksisterende teori, underbygger funnene og overførbarheten. Kritisk refleksjon mellom forskerne underveis i analyse- og fortolkningsarbeidet styrker reliabiliteten (Thagaard, 2013, s.203). Mangelen på konstruktivisme i hovedfunn, styrker fortolkningen videre.

Hovedfunnene ble av informantene beskrevet og begrunnet utdypende. I tillegg ble disse funnene belyst og bekreftet på nytt i oppfølgingsintervjuene. I teksten er direkte sitater fra

informantene gjengitt i kursiv for å tydeliggjøre informantenes egne ord, men det er av forskerne satt i kontekst av hva som er fortolket tekst.

4.0 Analyse og fortolkning av empiri

4.1 Egenskaper på individnivå

Det er viktig å være klar over at team blir formet av teamindividenes personlige egenskaper, som kommer til uttrykk gjennom ulike måter i teamarbeidet. Individenes preferanser, kunnskap, verdier og personlighet blir bragt inn i teamet og påvirker gjensidig kulturen. Vi definerer i denne oppgaven personlige egenskaper som et individs preferanser for hvilke faktorer som gir personens særpreget (Personlighet, 2009).

Et ledelsesteam består av en gruppe mennesker som har et felles ansvar for å løse oppgaver. Medlemmene må bruke hverandre i strategisk arbeid og der hvor beslutninger skal fattes - dette gjelder også i tilfeller der hvor kun en avdeling berøres (Helth, 1997, s. 63). Dersom teamfølelsen opphører, forsvinner "vi" og "teamet"-fokuset. Et team bestående av "meg og mine"-tenkere mangler arenaen hvor de beste resultatene kan oppstå, nemlig i samarbeidet. Uttalelser fra informantene kan tyde på mangel på teamfølelse i HL.

"Jeg orienterer HL, men kjører eget løp".

HL er formelt sammensatt fra roller i organisasjonen, slik at teamindividene stort sett ikke har valgt hverandre, men er 'tvunget' til samarbeid. Dersom man avviser all form for kartlegging av teamindividenes egenskaper, kan det være vanskelig å avdekke og forstå relasjonelle problemer når teamet ikke fungerer optimalt. Når teamets medlemmer ikke samarbeider på tvers av ulike lederstiler, kan det medføre at samarbeidet oppleves lite konstruktivt.

"Jeg trenger ikke konsensus i HL...medvirkning...ikke så viktig for meg personlig...men det er viktig for bedriften"

Er lederstilene satt sammen på en måte som vanskeliggjør utnytting av komposisjonen til noe positivt? Dersom det er tilfelle, kan et mulig utfall være medlemmer som slutter å bruke teamet som en positiv ressurs, da den i all hovedsak oppleves som negativ og lite givende.

"...avklarer med tillitsvalgte først; så HL".

4.1.1 'Bra vi er forskjellige'

Går man inn i et team, tar man med seg alle aspekter ved *selvet*; tanker, følelser, forestillinger, normer og verdier (Levin & Rolfsen, 2015, s.113). Man kan ikke velge å ta med seg kun de rasjonelle og problemløsende delene av seg selv inn i teamarbeidet. Mangler man selvinnsikt eller evnen/vilje til å sette seg inn i andres perspektiv, kan det påvirke evnen til deltakelse i oppgaveløsningen. Det sosiale klimaet må være godt for at teamet skal fungere optimalt.

Tillit, respekt, støtte og tilfredshet legger føringer for innsatsen man legger i arbeidet som skal utføres (Levin & Rolfsen, 2015, s.113). Opplevs de interpersonlige forholdene problematisk, vil det kunne føre til frustrasjon, følelsesmessig og relasjonsmessig tilbaketrekking.

”Det er bra vi er forskjellige i HL, hvis ikke hadde ting gått for fort noen ganger. Men skulle vært én til som meg...haha”

“Glasstaket skulle vært høger i teamet”

Det er ikke kartlagt individ-egenskaper for HLs relasjonelle prosesser. I den grad det forekommer kartlegging av egenskaper, fokuseres det på faglige egenskaper og kompetanse.

“...blander seg ikke i det som ikke er faget sitt”.

Dette kan peke mot at det er dannet subkulturer i teamet, hvor individer søker ubevisst sammen på bakgrunn av felles preferanser, og kanskje andre mekanismer.

Analysen avdekker at det heller ikke er akseptabelt i teamkulturen å reflektere over medlemmenes personlige egenskaper. Informantene er tydelige på sin kjennskap til at teamindividene har ulike personlige egenskaper, og det antydes at dette kan være til hinder for teamets effektivitet.

”Det jeg føler er at jeg ikke får et go når jeg brenner for noe, og så føler jeg at noen ikke brenner like mye som meg, så får jeg ikke dem til å sette seg inn i det, men de må jo være med på avgjørelsene for de sitter jo i HL...”

Det kommer frem at teamet er klar over fordelene ved at teamet består av ulike egenskaper, men samtidig at de ikke er istand til å utnytte disse egenskapene kreativt.

“...negativt med for store forskjeller i HL, selv om noe ulikhet er positivt”

Ser vi på teori som omhandler ulikheter i team og hvordan disse utnyttes positivt, beskrives avdekking av individegenskaper for å skape forståelse for hverandres reaksjoner og holdninger (Levin & Rolfsen, 2015, s.44)

Analysen så langt avdekker et team som bevisst velger å jobbe kun på oppgavenivå.

Emosjoner som oppstår på grunn av ulike preferanser, takles ulikt av teamindividene.

Følelsesmessig tilbaketrekking fra noen kan skape frustrasjon hos andre, og oppfattes som mangel på engasjement og ansvar.

4.1.2 ‘Ledere er også mennesker’

Emosjonell kompetanse defineres i denne oppgaven som et individs subjektive reaksjon på egne opplevelser. Kognitive faktorer påvirker også individets emosjoner, da erfaringer er med på å fortolke opplevelsen/situasjonen (Store norske leksikon, emosjon) Våre grunnleggende emosjoner kan spores tilbake i evolusjonen som hensiktsmessige overlevelsesfaktorer (Polanyi, 2000) Emosjoner er ofte ubevisste, som taus kunnskap som blir eksplisitt gjennom

atferd. Dette understreker hvor viktig det er å forstå emosjonenes betydning for mellommenneskelig interaksjon.

“...men det skulle vært én til som meg...haha”, “...åsså er det ingen som hører på deg...”

På spørsmål om tabu emner i teamet, avviser informant dette, og forklarer med:

“...ser ikke noen begrensninger på hva som kan komme opp...jeg har tatt opp at vi har så lang gjennomføringstid på beslutningene våre...men nei, vi kommer aldri noen vei...vi klarer det bare ikke”. Samtidig åpner informant for tanken på at kanskje noen i teamet ikke føler de kan ta opp alle typer emner, basert på teamindividenes personlighet.

“Kan være noen som føler det...for alt jeg vet.”

Befinner man seg i et team der det ikke blir vist forståelse eller man selv ikke forstår de andre, opphører i større eller mindre grad arbeidet i teamet.

“Glasstaket skulle vært høger i teamet”

Dette ‘glasstaket’ tvinger frem en viss tilbakeholdenhet og med det kan medlemmene føle frykt for å blottlegge seg i teamet.

4.1.3 ‘Skulle vært én til som meg’

Mangler det aksept for de ulikhetene som finnes i gruppen, kan dette være til hinder for et konstruktivt samarbeid.

“ Det er bra vi er forskjellige i HL, hvis ikke hadde ting (han) gått for fort noen ganger. Men skulle vært én til som meg...haha “

Kartlegging av personlige preferanser, i den grad det er praktisk mulig, kan være et verktøy som bidrar til større relasjonsforståelse og mindre avsporing fra de tekniskfaglige utfordringene. Det er utviklet ulike teorier som er ment å kartlegge personlige egenskaper og preferanser, en av disse har psykologen Carl Gustav Jung (1875-1961) utviklet: arketypteorien.

Dette verktøyet er omdiskutert og kritisert for generalisering, men dersom dette kan være med å skape forståelse i en ellers kompleks situasjon, kan teorien ha verdi for å skape innsikt i organisasjoner og deres prosesser.

I HL er ikke team-medlemmenes egenskaper forsøkt kartlagt og avdekket, men kunne dette skapt større forståelse mellom medlemmene i HL? Kan bruk av Jungs teori heve “glasstaket” som ligger over teamet?

“...vi mannfolk diskuterer ikke så mye vi...ialfall ikke når det touche borti følelsa”

4.1.4 'Noen jobber bedre sammen'

Jan Spurkeland (1941) definerer relasjonskompetanse som *ferdigheter, evner, kunnskaper og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker* (i J. G. Horverak, 2005). Det kan virke som det er dannet subkultur i HL, kanskje fordi 'like barn' tiltrekkes, eller de kan være motivert av andre faktorer, som defensive mekanismer.

"Det er noen som henger bedre sammen...det går på personlighet...samme toleransegrenser"

Tillit er et nøkkelord i gode relasjoner (Levin & Rolfsen, 2015, s.79). Tillit skapes i en dynamisk prosess som stadig er i forandring. Graden av tillit er vanskelig, kanskje umulig å måle, i tillegg er den vanskelig å beskrive. Tillit mellom mennesker kan oppstå på magesfølelse i første møte, men den er lett påvirkelig så lenge relasjonen varer. I dialog vil både verbalt- og kroppsspråk bli vurdert som toneangivende for motpartens vurdering av tilstedeværelse av tillit. Slik forstår man tillit som en emosjon. Ofte vil graden av tillit være reflekterende i motpartens signaler, basert på intuisjon eller magesfølelse, dersom ingen i dialogen har relasjonskompetanse som skaper refleksjon av signalene. På denne måten kan det første tilbakesignalet på aksept eller ikke fra en part, bli utslagsgivende for tilliten i den kommende relasjonen. *"...spør ikke dem om det nei"*.

Graden av kompetanse som gjør en i stand til å utforske andres perspektiver og tydelig uttrykke både verbalt og med kroppsspråk aksept og tillit til motpartens argumenter og uttrykksform, har stor betydning for kvaliteten på videre kommunikasjon. Tillit kan også beskrives som troverdighet. Dersom erfaring tilsier at en person ikke handler i samsvar med sine uttalte intensjoner, vil dennes troverdighet og andres tillit være svekket.

"Du skal høre på alle, men du kan ikke gjøre alle tillags...da mister du all troverdighet"

4.2 Kommunikasjon i team

Kommunikasjon kan sies som *personers hensiktspregede atferd for å gjøre noe kjent for en annen person*. (Levin og Rolfsen, 2015, s.115)

Kommunikasjon i organisasjoner kan defineres som utveksling av informasjon som opprettholder og endrer organisasjonen gjennom både verbal og ikke-verbal kommunikasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.280). I denne oppgaven konsentrerer vi oss om kommunikasjon innad i ledelsesteamet, og ser på betydningen den har for teamets kultur og effektivitet. Faktorer som har betydning for oppfattelse og tolkning av kommunikasjon er informasjon, assosiasjoner, ideer, holdninger og følelser (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.280). Kroppsspråket formidler en stor del i ansikt-til-ansikt kommunikasjonen, det kan være med å understreke det som blir sagt verbalt, eller det kan vise motstridende signaler i forhold til det som blir uttalt. I siste tilfellet kan det skapes forvirring dersom mottaker ikke er istand til å

vurdere mulighetene som ligger i avsenders koding av budskapet og sin egen fortolkning av mottatt budskap. En meget omstridt studie av Mehrabian & Wiener (i Benson, 2014, s.157) beskriver kommunikasjonsprosessen som: "I direkte kommunikasjon utgjør 7% ord, 38% toneleie og 55% kroppsspråk". Man kan velge å se på det som en karikatur av situasjonen. Kommunikasjon er en dynamisk prosess som gjensidig påvirkes av aktørenes egenskaper, perspektiver og tause kunnskap. Konsekvensen av aktørenes ulike preferanser kan ha stor betydning for kommunikasjonsprosessens forløp. Dersom aktørene tolker budskapet kun etter egne perspektiver, er det stor sannsynlighet for at innholdet i budskapet vil være fordreid i forhold til det opprinnelige, fordi alle mennesker har en unik ubevisst taus kunnskap som vil farge fortolkningsprosessen. Dersom aktørene er klar over forskjelligheten i perspektiver, er det likevel fare for at aktørene feiltolker andres egenskaper dersom de tar denne med i beslutningen for hvordan budskapet skal formidles. Denne faren kan reduseres ved at aktørene aktivt utforsker sine tolkinger ved å belyse dem i tilbakemeldingen, altså søke bekreftelse på at budskapet er oppfattet etter avsenders hensikt. Høy emosjonell kompetanse vil også redusere faren for fordreining av det opprinnelige budskapet, ved at aktørene har flere perspektiver å velge mellom i fortolkningen.

Team som ikke har fokus på det relasjonelle i teamarbeidet, kan oppleve at kommunikasjonsprosesser skaper konflikter som ikke mestres. Team som fokuserer på oppgaveløsning og avviser relasjonsnivået, kan lykkes dersom konfliktene holdes på et faglig nivå, men for å holde kommunikasjonen på et oppgaveorientert nivå, er det fare for utvikling av tabuer.

4.2.1 'Glasstaket skulle vært høyere'

Toppledelsesteam bør ha et kommunikasjonsklima som legger til rette for å reflektere over ulike perspektiver uten at dette utløser personlige konflikter. Teamkulturen vil være styrende for hvor komfortable teamindividene føler seg i å adressere vanskelige og kanskje ubehagelige tema (Levin og Rolfsen, 2015). Empiri viser at det finnes tabu det ikke er akseptabelt å bringe inn i HL. *...jeg har tatt opp at...men nei, vi kommer aldri noen vei...vi klarer det bare ikke"*

I tillegg indikeres det at det finnes tydelige grenser for hvordan man snakker til hverandre.

"Uakseptabel kommunikasjon"

"glasstaket skulle vært høyere:...dem snakke om det men...skal ikke være så mye over 2 meter nei"

Det blir også poengtert at ingen i HL er private omgangsvenner og at dette heller ikke ønskelig. Begrunnelsen blir gitt i ubehaget dersom det kommer en dag at noen må bli ekskludert fra teamet, en forsvarsmekanisme for framtiden med andre ord.

“Ingen (i HL) omgås på fritiden”, “...det er en kjempefordel...(at vi ikke har nære relasjoner)...forhindrer utfordring den dagen...den og den skal bort...byttes ut”

Som vi kommer til senere, har organisasjonen en tydelig uttalt strategi for motivasjon i kulturen; det å skape en vinner-kultur, ved å fokusere på det de er gode på. En bivirkning av å overfokusere på organisasjonens suksess, er det som Nordhaug (2002) kaller ironisk; det framdyrker holdninger i kulturen som selvgodhet og fortrefelighet som videre avviser kritisk refleksjon.

“ingen føler ansvar for å se på helheten i oppgangstider” “...det går da så godt læll”

“vanskeligere å få legitimitet for endringer i gode tider”

“Alt er ikke bare fryd og gammen i oppgangstider heller”, “...men jeg får da ingen med meg”

4.2.2 ‘Vi tror vi er verdensmestere’

Organisasjoner med stort fokus på egen suksess, kan bidra til å opprettholde en sterk vinnerkultur. Det å være medlem i en organisasjon som dyrker fram vinnerkultur, skaper selvtillit både for individene og organisasjonskulturen, og selvtillit skaper motivasjon. Tidligere suksess kan være en alvorlig fremtidig risiko i den forstand at det skaper nærsynthet for organisasjonen (Nordhaug, 2002).

“...vi har altfor lenge trodd at vi er bedre enn vi er...vinnerkulturen...vi har hvilt oss for lenge på laurbæra” Nærsynthet og selvfortreffelighet kan være hindrende for lærende refleksjon, som kunne skapt utvikling og større effektivitet for organisasjonen. Dersom suksessfokus blir så sterkt at det overskygger utfordringene, ved at de blir tabuer, kan korrigeringsbehov bli tåkelaagt og utsatt til nedgangstider som igjen kan skape økt motivasjon for endring. Defensive forsvarsmekanismer kan i tillegg være med å underbygge at suksess-faktorene får styre beslutningsprosessene, og samtidig underbygge at ubehagelige og vanskelige elementer og tema utsettes eller omgås.

Empiri viser at HL har et bevisst stort fokus på bedriftens suksesshistorie, og at dette hindrer teamet i å være effektive med tanke på iverksetting når korrigeringer er nødvendig.

“...vi som får kritikken direkte fra kundene...kjenner på korrigeringsbehovet...kvar dag”

“mangler gjennomføringskraft i HL...”, *“vi har hatt alt for mye fokus på det vi er gode på”*

“ Vi tror vi er verdensmestere..”, “Pokaler er noe du har, skal du få flere må du gjøre noe”

Informanten understreker dette trekket ved kulturen i organisasjonen og teamet ved å beskrive konsekvensene for suksess der det er...

“...lett å ta de populære avgjørelsene”

4.2.3 ‘Jeg får ikke et go’

Ledelsesteamet HL er som tidligere nevnt satt sammen av flere grunner, både som informasjonsdistributør og som beslutningsorgan. For å være i stand til å gjennomføre gode beslutningsprosesser, er det avgjørende at teammedlemmene har gode relasjoner og tillit til hverandre (Levin og Rolfsen, 2015). Dette understrekes spesielt i forhold til *den norske samarbeidsmodellen*, som har en filosofi bygd på demokrati og medbestemmelse.

Team med kultur som foretrekker harmoni og enighet framfor refleksjon og ulikhet, har vist seg å ha en tendens til gruppetenking (Nordhaug, 2002, s.203) Gruppetenking som fenomen kan ha som følge at beslutningsprosessene blir ineffektive og kanskje direkte fraværende (Levin og Rolfsen, 2015, s.134) Gruppetenking kan utløse gjensidige defensive forsvarsmekanismer, som kan føre til stor frustrasjon for beslutningsfokuserte teamindivid. Informanten uttrykte tydelig frustrasjon over tregheten i beslutningsprosessene i teamet.

“...beslutningsvegring i HL”

“jeg har det travlere enn de andre med å konkludere, slik at vi kan igangsette”

“ikke alle i HL er like motivert for endringer i jobb prosessene”

Videre påpekte informanten forbigående motivasjonssvikt forårsaket av manglende effektivitet i HL, spesielt i perioder med ekstra stor arbeidsbelastning som er forårsaket av markedet. Denne frustrasjonen understrekes gjentatte ganger med ulike kommentarer og beskrivelser.

“det jeg føler er at jeg ikke får et go...når jeg brenner for noe, og så føler jeg at noen ikke brenner like mye som meg, så får jeg ikke dem til å sette seg inn i det, men de må jo være med på avgjørelsene for de sitter jo i HL...”

“dette (å få et “go”) har jeg brukt veldig mye tid på spesielt fra i fjor-høst og frem til nå”

4.2.4 ‘En bråket forsamling’

I team vil man i stor grad påvirkes av kommunikasjonsklimaet, i den grad klimaet er positivt eller negativt (Levin og Rolfsen, 2015). Et støttende, positivt klima vil gjøre teamindividene istand til å fokusere sin energi mot teamets faglige oppgaver. “Et negativt kommunikasjonsklima er derimot preget av defensiv atferd.” (Levin og Rolfsen, 2015, s.121) Informantene beskriver teamindividene i HL som svært ulike personligheter med forskjellige preferanser for hvordan man uttrykker sin mening.

“...ulik lederstil i HL, som ikke er konstruktiv”

Det blir beskrevet subkulturer i HL, hvor enkelte jobber bedre sammen enn andre, basert på personlige preferanser og væremåter.

“Noen i teamet jobber bedre sammen...samme personlighet...mere like”

Medlemmene i HL blir også beskrevet som svært ulike fagmessig, slik at preferansene for hvordan tekniske utfordringer skal angripes varierer.

“Vi er en bråket forsamling” er et sitat hentet fra informants beskrivelse av ulikheten i faglig bakgrunn i ledelsen, noe som videre er forklart med interne opprykk etter gode prestasjoner på operasjonsnivå.

“Teknisk tung toppladelse...lite erfaring i ledelse og organisasjonsutvikling.”

Dersom teamet hadde bestått av individer med stort sett samme personlige preferanser, men ulike faglige bakgrunn, hvordan ville da kommunikasjonen fungert? Med noenlunde like væremåter, ville teamindividene fremdeles hatt ulike måter å ønske å løse utfordringen på, men det felles ståstedet for hvordan man uttrykker sin mening, ville gjøre at energien kunne vært fokusert på den tekniske oppgaveløsningen.

Våre funn peker mot at dette kanskje ikke er tilfellet i HL. Her beskrives teamindividene å ha svært ulike preferanser for hvordan man ser på verden og dens utfordringer, noe som indikerer at medlemmene også har ulike måter for å prosessere tanker og følelser.

“Det er bra vi er forskjellige i HL, hvis ikke hadde ting (han) gått for fort noen ganger...men skulle vært én til som meg...haha”

Dette gjør kommunikasjonen i HL til en relativt stor utfordring for teamet. Ettersom teamindividenes preferanser for hvordan verden forstås ikke har blitt kartlagt og snakket om, vil det også være usikkert hvor stor forståelse medlemmene har for hverandres væremåte.

Temaet ser ut til å ha blitt tabu i kulturen i HL, noe som kan være forvirrende for medlemmene når relasjonsmessige konflikter oppstår.

“negativt med for store forskjeller i HL, selv om noe ulikhet er positivt”

4.2.5 ‘Å ha kjemi’

Personlige relasjoner blir referert til som “kjemi” flere ganger i intervjuene. Å *ha kjemi* blir brukt i positiv forstand for å beskrive gode relasjoner. Når medlemmene ikke forstår og godtar hverandres væremåte, blir dette akseptert som *ikke å ha kjemi*. Denne aksepten for tilstanden å *ikke ha kjemi*, fjerner behovet for å utforske årsakene til tilstanden. Termen å *ikke ha kjemi* er en akseptabel åpen ordbruk i kommunikasjonen i organisasjonen, og kan ses som en defensiv teknikk for å unngå temaet og heller jobbe videre med det tekniskfaglige.

“...ærlig på at vi ikke har verdens beste kjemi”

“...aksepterer ikke å bli snakket til på den måten der...”

4.3 Kunnskap og læring i team

Med dagens arbeidsliv etter den norske modellen, ser man tydelig at mye av kompetanseutviklingen i organisasjoner skjer innenfor team (Nordhaug, 2002, s.184). Siden det norske arbeidslivet er basert på demokrati-tanken, er det essensielt å ha fokus på samarbeidsprosesser i team, slik at dysfunksjonelle team kan avdekkes og korrigeres.

Teori tilsier at det kreves en viss individuell kompetanse av teamindividene for at teamarbeidet skal fungere optimalt. (Nordhaug, 2002, s.273) Kompetanse som omhandler mellommenneskelige relasjoner er svært

viktig, så som gode samarbeidsferdigheter og fleksibilitet. Det å være kritisk på en

konstruktiv måte, både i forhold til atferd og prestasjoner i teamet, er også essensielt for

teamets dynamiske prosesser. I tillegg må teamet være i stand til å forhandle og inngå

kompromiss når konflikter og uenighet oppstår. Evnen til å takle konflikter og ulikheter i teamet har stor betydning for teamets effektivitet og overlevelse. Denne relasjonskompetansen spiller en avgjørende rolle for teamets læringsevne.

“Du må kunne engasjere deg i dine ansatte, også på det private”

Deal og Kennedy (i Bolman og Deal, 2009, s.304) forklarte begrepet organisasjonskultur enkelt med “måten vi gjør ting på her hos oss”.

4.3.1 ‘Kunnskapsnivået er ikke som det skal være’

Organisasjonskulturen kan fungere som styringsverktøy for atferden i teamet. Tidligere ble Argyris’ teori om sosiale dyder omtalt. Teorien baseres på minst mulig kritisk tenking, for å unngå ubehagelige emosjoner og situasjoner. Atferd etter slike mål og verdier vil føre til enkeltkretslæring; hvis forventet resultat ikke oppnås, går man tilbake og endrer atferden som førte til resultatet (se fig.2). Kulturen i denne sammenheng vil være til hinder for å utforske de grunnleggende antakelsene som former handlingen, da det ikke er godtatt å stille kritiske spørsmål. Åpner man derimot for konstruktiv refleksjon om de grunnleggende normene i kulturen, åpnes muligheten for å benytte dobbelkretslæring som endringsprosess i teamet. Da blir det naturlig å gå tilbake til de grunnleggende forutsetningene for tidligere beslutning, for å utforske muligheten for om disse bør endres.

“Kunnskapsnivået er ikke som det skal være på enkelte posisjoner...utdannelse er tross alt ikke helt bortkastet”

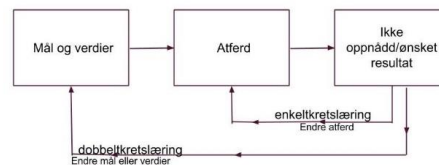


Fig.2 Enkelt- og dobbelkretslæring

Behovet for kompetanseheving er tydeligvis kjent i organisasjonen, basert på erkjennelsen om at posisjoner er besatt med intern opprykk. Empiri avdekker at dette bevisste kompetansebehovet handler om tekniskfaglig kompetanse.

“Ikke alle i HL er like motiverte for endringer i jobbprosessene”

“Stagnerer vi som selskap, dør selskapet”

“Vinnerkultur” er et begrep som stadig gjentas av informantene, og som vi omtalte som suksess-fokus i forrige kapittel. Å fokusere på suksess kan gi gode assosiasjoner og øke tilfredsheten. Man finner mange positive sider ved å fokusere på det man er god på, men hva skjer dersom man kun benytter seg av enkelkretslæring? Manglende refleksjon på positive resultat, hindrer læring, på samme måte som om resultatet var negativt. Suksess kan like gjerne komme *på tross av* organisasjonens handlinger som *på grunn av* valgt strategi. Å bære med seg tidligere suksesser, samt fokusere på nåværende suksesser i for stor grad, kan medføre en fremtidsrisiko. Med dette menes at man glemmer å ha øyne for noe annet, og selvfølgelig vil få gode vekstvilkår og forsterke eksisterende atferd.

“Vi tror vi er verdensmestere”, *“Vi har hvilt oss altfor lenge på laurbærene”*.

“Verdensmester er du den dagen du er det. Dagen etterpå så er du det ikke lengre.”

Denne tankegangen kan føre til gruppetenking som kan virke hemmende på teamets utvikling av kunnskap og læring i den grad kulturen legger hindringer for refleksjon rundt konflikter og ulike perspektiver i teamet (Nordhaug, 2002).

4.3.2 ‘Skal trives, bli akseptert og respektert’

Dersom gruppetenking får utvikle seg i kulturen, kan det være fare for at teamet blir mindre kritisk til egen måte å fungere på, og dermed mindre læredyktige. Denne gruppetenkingen kan gjøre teamet mindre mottakelig for kritikk, da denne filtreres bort som ikke relevant fordi kulturen ikke åpner for refleksjon omkring teamets samarbeidskultur. Dersom det er utviklet gruppetenking i et toppledelsesteam, vil det kunne ha svært uheldig virkning på resten av organisasjonen, ettersom teamet består av organisasjonens øverste ledere som også har ansvaret for organisasjonens strategiske beslutninger. Som Ørsted (2015, S.7) sier: “Vi må...av og til stoppe opp, vurdere situasjonen og tørre å spørre om saueflokken går i feil retning”.

Team som praktiserer beslutningsprosesser basert på sosiale dyder uten kritisk refleksjon, vil forme en teamkultur som motarbeider optimal læring ved å utvikle defensive forsvarsrutiner. Defensive forsvarsrutiner kan videre gjøre det vanskelig for teamet å avdekke feil, fordi de grunnleggende forutsetningene ikke er diskutabile, og således ikke mulig å endre på.

“Det som er viktig i en ledergruppe er at du trives, blir akseptert og respektert”

En av grunnene til at folk kan føle hjelpeløshet når de prøver å endre teammessige forsvarsrutiner, er at rutinene er selvforsterkende i den forstand at det er et tabu emne, og dermed vil “ballen” bli liggende på bordet uten at noen plukker den opp, eller teamindividene vil avvise problemstillingen som ikke-eksisterende. Et overdrevent fokus på suksess-faktorene og egen suverenitet kan være symptom på gruppetenking.

“...vi gjør mye riktig...har hatt mange foredrag rundt i Norge...om hvordan vi jobber...om medvirkning”

4.3.3 ‘Ordne opp i egne konflikter’

Det er ikke uvanlig at team ikke behersker egne konflikter. Fremfor å benytte konflikter til sosialisering og ta lærdom av løsningsprosessen, kan man ignorere eller benytte disiplinering (Levin og Rolfsen, 2015, s.177). Dersom konflikter får utvikle seg i negativ retning, kan de hindre beslutninger og skape en destruktiv vinner-taperkultur (Levin og Rolfsen, 2015, s.178) Først når medlemmene er trygge på å eksponere seg selv, slutter de å beskytte seg og kan bruke energien på å løse oppgavene, fremfor å bruke tid og energi på interpersonlige spørsmål. I team hvor det er mangel på tillit, brukes mye av energien på å regulere egen atferd og interaksjon ut fra egeninteresse. Selvbevisstheten er i fokus, og den oppgaveløsende delen kan bli nedprioritert, både bevisst og ubevisst.

“Det som er viktig i en ledergruppe er at du trives, blir akseptert og respektert”

Det kan oppleves krevende å flytte fokuset fra selvet til teamet, men er nødvendig for å kunne lykkes som team (Levin og Rolfsen, 2004, s. 137)

Konflikt kan oppleves som et negativt ladd ord, men som tidligere nevnt kan konflikter også være positive i den forstand at det driver prosesser fremover. Det må da være rom for å ta konflikter frem i teamet og vilje til å jobbe med dem. Dersom diskusjoner, konflikter og krangler blir ignorert eller dysset ned for å bevare “roen”, går man glipp av muligheten til å bruke konflikter kreativt til læring i gruppen. *“Ansatte får ordne opp i egen konflikter”*.

Kan man ikke hankses med det, er det behagelig å slippe å forholde seg til det.

Er man utrygg, er det godt å slippe og eksponere seg.

“Omorganisering 3-4 år siden; etter mye krangling...3 pers ut av HL da; miljø og samarbeid ble mye bedre!”

5.0 Drøfting av hovedfunn

Vi har nå gjennomgått teori og empiriske funn, som vi har valgt å understreke ved hjelp av sitater fra våre informanter. I denne delen av oppgaven ønsker vi å fremheve funnene gjennom drøfting for å tydeliggjøre sammenhengen i de funnene som er gjort.

Vi har i løpet av vår analyse, avdekket element som er tydelig i strid med teamteorien vi har valgt å støtte oss til. Det funnet som for oss fremstår meget tydelig, og gjentar seg i flere av temaene, er valget HL har tatt om total ekskludering av prosessnivå i teamarbeidet.

Teamets store fokus på oppgavenivået har i HL ført til at relasjonsbygging utelukkes blant medlemmene. Hvilke ringeffekter kan dette ha medført for HL?

5.1 Ekskludert prosessnivå

Ser vi på teamindividenes egenskaper fra et strukturelt perspektiv, ønsker vi å identifisere og kartlegge, eller sette i bås, de ulike egenskapene. På den ene siden kan en slik strukturering av egenskaper skape oversikt og orden i ellers komplekse personligheter, men på den andre siden er det fare for at individenes egenskaper forenkles i en grad som gir et ufullstendig bilde, for å passe inn i teorien. Informantene opplyser at HL har tatt et strategisk valg om ikke å fokusere på personlige relasjoner i teamet, men vektlegger det å vise respekt for hverandre. Dette kan tyde på uskreve lover i HL, hvor disse gir uttrykk aksept og rom for uenigheter, men at disse må bringes frem på en slik måte at det omhandler det faglige fremfor det relasjonelle. Dersom alle i teamet føler seg akseptert og respektert, vil denne måten å jobbe på kunne være svært effektiv, da all energi konsentreres om oppgaven. Men dersom aksept og respekt ikke ligger til grunn hos samtlige i teamet, vil det kunne føre til mangel på tillit.

Bele og Glasø (2010) oppsummerer i artikkelen “tverrfaglige team; et tveegget sverd?” hvor viktig relasjonsnivået i teamarbeid er: *“At organisasjoner og deres medlemmer får økt forståelse for og kunnskap om de problemstillingene som tverrfaglige team står ovenfor, er sentralt for å lykkes med denne formen for samarbeid”*.

Teorien har vist at tillit er grunnleggende for effektivt og optimalt teamarbeid. Vår empiri kan tyde på at manglende tillit i HL har ført til et team bestående av medlemmer, som enten er relasjonsmessig tilbaketrukkne, eller frustrerte over manglende engasjement. Resultatet er et HL som består av “meg og mine” tenkere, fremfor “oss i teamet” Føler man seg ikke trygg, er det vanskeligere å kommunisere utfordringer som krever en viss blottlegging av egne preferanser og meninger. Det kan oppleves avvisende når man ikke føler at man får tillit, og dette ligger som en barrikade for gode relasjoner. Da mister man også muligheten til å komme frem til de kreative løsningene som fremmes av et kritisk, reflekterende team. Manglende relasjoner kan skape frustrasjon når teamet møter motgang. I motgang, når tidsklemma,

presset og kravene til effektiv og god problemløsning øker, kan det oppleves demotiverende uten en sterk relasjonskultur.

5.2 Overdimensjonert suksessfokus

Bedriften har i mange år bevisst valgt å holde et tydelig fokus på det å skape en vinnerkultur, for å motivere de ansatte. Ved at HL følger det samme fokuset, legitimerer det at teamet utelukker prosessnivået. Når HL velger et så tydelig fokus på å tilhøre en vinnerkultur, skaper det motivasjon. Følelsen av å være en del av en suksessbedrift, kan bidra til økt eierskapsfølelse som ser ut til å fungere som en erstatter for manglende relasjoner i HL. Våre informanter opplyser at det er enighet i HL om at det har vært for stort fokus på “det vi er gode på”. Som tidligere nevnt kan dette være til hinder for kritisk refleksjon. En slik form for selvgodhet gjør at man lett kan “hvile på laurbæra” i blind tro på HLs handlingsvalg, selv om suksessen like gjerne kan være tuftet på markedsituasjonen. Det er de defensive mekanismene som hindrer refleksjonen rundt suksessene som også hindrer læring og nye suksesser.

I en slik vinnerkultur kan det oppleves vanskelig å bringe på banen noe som strider mot oppfatningen av organisasjonen som verdensmester. Alt som ikke bygger opp under suksessfokuset, kan bli oppfattet som tabu og føre til at organisasjonen stagnerer. Når HL står ovenfor muligheten til effektivisering, etter synliggjøring av korrigeringsbehov, vil de defensive mekanismene overstyre behovet for refleksjon og virke handlingslammende, som også underbygges av frykt for å skape relasjonelle konflikter.

I sin forskning om gruppetenking i team, fant Irving L. Janis (1918-1990) fram til åtte hovedsymptomer på gruppetenking; usårbarhet (selvgodhet), rasjonalisering, moral (etikk), stereotyper, press, egensensur (defensive mekanismer), enstemmighet, tankepoliti (tabu). Han hevder disse symptomene er konsekvensene av dårlig beslutningspraksis, “fordi de fører til utilstrekkelige løsninger på problemene som blir diskutert”. Videre hevder han at “ledere bare (er) oppfinnsomme når de trenger nye prosedyrer for å unngå å gjenta alvorlige feil som har stukket hull på selvbildet deres.

I vår tid -- med atomvåpen, urban oppløsning og økokatastrofer -- synes det for meg som om strategene burde samarbeide med atferdsforskerne og gi topp prioritet til å forhindre gruppetenking og de dertil hørende fiaskoer.” (Janis, 2000)

5.3 Manglende konflikthåndtering

Empiri viser at organisasjonen har en bevisst holdning til konflikthåndtering som plasserer ansvaret for konflikten og dens løsning på konflikteiere. Konflikter blant medarbeiderne blir

taklet ved at involverte parter settes sammen, og må på egen hånd bli enige. Mangel på enighet utelukkes som resultat. Denne holdningen til konflikthåndtering ser også ut til å gjelde HL. Ved tidligere sterke uenigheter i HL, har konflikten blitt løst ved å fjerne teammedlemmer, fjernet de “problemet”? Ser vi tilbake på mekanismene for defensivt forsvar, i lys av det faktum at HL utelukker relasjonelt samarbeidsnivå, vil konflikter som har krysset grensen til å bli personlige, trigge forsvarsrutinene. Relasjonelle tema er tabu i HL, og derfor ikke diskutabile. En slik praksis kan hindre læring og utvikling, da den utelukker muligheten for å avdekke alternative løsninger.

Hadde teamet hatt kultur for åpenhet rundt relasjonelle utfordringer, hadde muligheten for å avdekke konfliktens komplekse natur vært til stede. Utfallet av ekskluderingsprosessen kunne blitt den samme, men da hadde den påfølgende omorganiseringen i HL fått større legitimitet og teamet kunne kommet styrket ut med økt kompetanse på flere nivå. I stedet kan det tenkes at enkelte teammedlemmer sitter igjen etter “oppdyddingen” med en dårlig følelse for håndteringen av prosessen.

Kulturen, “måten vi gjør ting på”, formes av daglige handlinger, slik at en dramatisk prosess som dette vil være med å påvirke HLs grunnleggende normer for atferd. Denne episoden kan ha påvirket teamindividenes tause kunnskap om måten å samarbeide på, og vil i så fall trigge elementer som defensive mekanismer og gruppetenking, og dermed påvirke kulturen. Det er ikke usannsynlig at denne prosessen sitter intuitivt igjen i ryggmargen til noen av medlemmene som en advarsel for hvor glasstaket skal ligge.

Opplevelsen av “glasstaket” indikerer også at det eksisterer tabuer i teamet. Dette kan være et symptom på manglende forståelse for andres perspektiv og væremåte, og ettersom dette er et ikke-diskutabelt tema, tvinges teamindividene inn i defensive handlingsmønstre for å unngå konflikter med påfølgende ubehagelige konsekvenser.

HLs konflikthåndtering kan også påvirke teamets beslutningsprosesser. I den grad konflikter ikke er aksepterte, kan dette hindre medlemmene i å komme med kritisk refleksjon for å belyse muligheter i oppgaver. Dette til tross for at det kan finnes tanker blant medlemmene som burde vært fremmet og belyst fra flere perspektiver. Denne unnvikelsesmetoden kan utsette beslutninger fordi teamet ikke føler saken godt nok belyst, men har heller ikke mulighet til å legge nødvendige refleksjoner på bordet i fare for å berøre et tabu. HL er strukturert med daglig leder som beslutningstaker, men også med en uttalt strategi for konsensus i teamet før beslutning. Denne situasjonen kan skape konflikt og forvirring i beslutningsprosesser, når teamet ikke er istand til å skape konsensus på grunn av tabuer som

hindrer godt nok beslutningsgrunnlag. Ansvarlig beslutningstaker vil da havne i en situasjon hvor han må velge mellom å overkjøre deler av teamet, eller utsette beslutningen. I et uttalt demokratisk team, er det ikke usannsynlig at beslutningsprosessen da blir utsatt.

Den samme mekanismen kan også føre til gruppetenking, da defensive mekanismer og tabuer lager hindringer for HLs refleksjoner og mulige handlingsalternativer. Gruppetenking kan gjenkjennes i team med lite konflikter og stort suksessfokus. Når energien styres mot teamets og organisasjonens fortrefelighet, og kulturen tilsier at konflikter er uakseptable, skal det sterk rygg til for å spille “djevelens advokat” å kaste kritiske spørsmål på bordet. Hvem vil vel være “festbrems” når stemningen står i taket? Analysen av HLs prosesser avdekker et sterkt fokus på “det vi er gode på”. Videre avdekkes også beslutningsvegring i den forstand at beslutninger blir stadig utsatt, inntil det blir kritisk for bedriften. Empiri avdekker HLs utsettelse av beslutninger i gode tider som kan virke negative for medarbeidere og omgivelsene. Det vises til eksempel som kostnadsbesparelser og omorganisering for å effektivisere. Dersom beslutningene hadde blitt tatt og prosessene iverksatt, ville det kunne gitt bedriften et bedre utgangspunkt når nedgangstiden inntreffer.

BI-forsker Kjell B. Hjertø (2007) har tatt doktorgrad på konflikter i arbeidsgrupper, og hevder at ledere som tillater at følelsene slippes løs i konflikter om saksforhold, oppnår de beste resultatene. (i Farbrot, 2007) Videre anbefaler han å “bruke hele vårt mentale register når vi skal finne ut hva som er best for arbeidsgruppen og for bedriften. Først og fremst har vi mye å gå på når det gjelder å tillate at det gis uttrykk for følelser på norske arbeidsplasser”.

5.4 Defensive mekanismer og etikk

De defensive forsvarsmekanismene kommer tydelig fram i avdekkingen av HLs bevisste strategi at medlemmene ikke skal bli for nært personlig knyttet til hverandre. Dette forklares med ubehaget den dagen noen må “fjernes” fra teamet, og dette ubehaget oppleves større enn ubehaget ved å tilegne seg relasjonskompetanse. Denne retningen i etisk tankegang kan man kjenne igjen som deontologisk etikk, hvor selve handlingens karakter vektlegges størst betydning. I denne sammenhengen fører dette til et team som samarbeider med pliktetikk som vektlegger høflighet og aksept, men uten nødvendigvis forståelse. Det å sørge for at en selv eller andre ikke blottlegges eller “taper ansikt” blir svært viktig, og overstyrer andre konsekvenser. En annen retning innen deontologisk etikk, er *nærhetsetikken*, som omhandler relasjoner mellom mennesker. Løgstrup (i Lingås, 2014) understreker det moralske i etikken, det å ta ansvar og ikke skyld på andre eller flykte fra relasjoner, men tåle å stå i situasjoner. Lévinas (i Lingås, 2014) hevder i tillegg at etikken er så grunnleggende at den fungerer som

taus kunnskap i all relasjon mellom mennesker. Som nevnt tidligere utviklet Dewey (i Lingås, 2014) en lignende tanke innen taus kunnskap.

Konsekvensetikken har mange tilhengere, men den blir også kritisert for å være for pragmatisk. Er det mulig for HL å vri sin etiske innfallsvinkel i teamarbeidet fra pliktetisk til relasjonsetisk og konsekvensetisk ved kompetanseheving? Og kan dette i så fall skape et mer effektivt HL?

Artikkelen *Følelser gir bedre resultater* (2007), som tar for seg Hjertø sin doktoravhandling om konflikter i arbeidsgrupper, påpeker hvor viktig det er å balansere konfliktnivået i et team: “Vi trenger de ‘brennende hjerter’, som nok kan vekke frustrasjon og forstyrre den behagelige konfliktløse overflateharmonien, men det er de som brenner for noe, og som ikke er redde for å vise det, som er bedriftens viktigste ressurs.” (Farbrot, 2007)

5.5 Læring og utvikling

Teamet HL sitter inne med en stor kompetansebase som er en enorm ressurs for organisasjonen i det daglige. Medlemmene er svært faglig sterke på sine felt, og har dermed gode forutsetninger for å mestre sine daglige utfordringer. Hvorvidt denne kompetansen kommer til uttrykk i HL og utveksles mellom medlemmene kan ifølge empiri virke usikkert. Med teamets valg om å ekskludere relasjonsnivået, er det fare for at også muligheter for læring og kompetanseheving innad i teamet utelukkes. Det kan være fare for at HL hovedsakelig fungerer som en informasjonsdistributør mellom toppleder og organisasjon, men ellers fungerer som en barriere for iverksetting av nødvendige endringsprosesser i det daglige. I den grad denne oppgaven fokuserer på teamindividenes personlighet og rolle og behov for å avdekke personlige preferanser, skal det også understrekes hvor viktig det er å balansere dette fokuset. Ser man på trenden innen teambygging de siste årene, skulle man tro ‘løsningen’ lå utenfor arbeidsplassen, gjerne i elveløp og villmarkscamper. Men denne retningen tar fokus fra hva det egentlig handler om. Sjøvold (2009) konkluderer i sin artikkel som omhandler myter relatert til team, at “Teambygging er langsiktig, systematisk og målrettet arbeid hvor teamet jobber med de oppgaver de er satt til å løse, i den kontekst de normalt skal fungere i..”. Altså bør teamet bruke sin vanlige møtearena også når det fokuseres på teambygging, og fortrinnsvis jobbes på prosessnivå samtidig som de tekniskfaglige oppgavene løses.

6.0 Oppsummering og muligheter

I denne oppgaven har vi utforsket samarbeidet i et ledelsesteam, HL, gjennom å foreta dybdeintervju av to av teamets medlemmer. Vi har brukt informasjonen som kom frem under intervjuene, til å hente frem relevant teori, og knyttet disse opp mot våre funn.

Oppgaven har tatt utgangspunkt i tre tydelige funn, som vi tidlig registrerte at stadig gjentok seg i de temaer vi delte oppgaven vår inn i. Disse tre funnene er i teorien omtalt som: ekskludert prosessnivå, konfliktvegring, selvgodhet.

Gjennom diskusjon og drøfting av våre funn, ut fra teori, har vi forsøkt å finne konsekvenser og forbedringsområder for HL.

Vi mener at funnene først og fremst har utviklet kulturen i HL, og gjort teamet til et styringsverktøy med til tider store beslutningsproblemer. I en kompleks årsakssammenheng, kan en viktig grunn til dette være deres bevisste valg på å ekskludere prosessnivået. Dette har etter vår mening igjen ført med seg svært begrensede muligheter for utvikling og læring i organisasjonen.

Det er helt tydelig for oss at HL sitter i et forum hvor beslutninger blir tatt og prosesser blir gjennomført, i motsatt fall hadde ikke resultatet vært årevis med gode resultater.

Det vi derimot kan se er at de ved å ekskludere prosessnivå, også går glipp av muligheten til å utvikle nye og kreative løsninger og vokse på dette både som team og som organisasjon.

6.1 Muligheter

Vi skal nå benytte oss av Bolman & Deals (2009) fire ulike perspektiver for å belyse mulighetene som ligger i et framtidig HL.

Sett fra et *strukturelt perspektiv*, kan vi se for oss en ny struktur på beslutningsprosessene i teamet. Dersom hovedfokus fortsatt skal være på oppgavenivå, bør kravet om konsensus før beslutning avvikes. Leder kan ta et større ansvar for tidsbruken før beslutning, ved å innhente så mye som mulig fra teamet, men ikke forvente konsensus før beslutning, og sørge for iverksetting på et tidligere tidspunkt.

Dette vil på den ene siden endre noe på den grunnleggende medvirkningstanken i kulturen, men på den andre siden skape større effektivitet for et oppgavefokuset team. Det kan også tenkes at lederen bør ha en større tilstedeværelse i organisasjonens daglige gjøremål, på flere nivå, for å få godt nok beslutningsgrunnlag.

Fra et *HR-perspektiv* vil teamet ha et stort potensiale ved tilføring av ny kunnskap om læring og utvikling i team. Kunnskapsheving om teamarbeid, handler mye om relasjoner mellom mennesker. Det å skape forståelse for egne og andres preferanser og væremåte, kan være grunnlaget for trygghet og tillit mellom teamindividene. Dette kan gjøre samarbeidet på prosessnivå til et naturlig element i teamarbeidet.

På denne måten vil for det første de medvirkningsbaserte verdiene bli ivaretatt, og for det andre vil det bli mindre tidskrevende for teamet å skape konsensus i beslutningsprosesser.

Belyser vi muligheter fra et *politisk perspektiv*, kan vi tenke oss muligheten for å dra inn en ny rolle i teamet. En person som har rollen som koordinator i teamprosessene. Vedkommende bør ha ansvar for konfliktløsning, forhandlinger og framdrift i teamprosessene. Relasjonell kompetanse vil for denne rollen være alfa og omega, for å kunne fungere som “limet” i teamet.

Dette valget vil underbygge både medvirkningstanken og ønsket om konsensus før beslutninger. I tillegg vil teamet fungere bedre som støttespiller for lederen i det daglige, dersom organisasjonen trenger at lederen fokusere sine ressurser eksternt.

Sett i et *symbolsk perspektiv* ser vi tydelig verdien i å ha skapt en vinnerkultur, basert på organisasjonens grunnverdier for positiv tenking. Det strategiske valget om å fokusere på “det man er god på”, og dyrke fram løsningsorientert kultur, har en unik verdi for motivasjon blant medarbeiderne. En toppledelse som er i stand til å kommunisere tro og tillit til medarbeiderne, underbygger dette perspektivet.

På den ene siden er det svært viktig for organisasjonen å ta vare på denne kulturen i framtiden, men på den andre siden må den ikke få overskygge behovene for korrigeringer og endring.

Litteraturliste

Argyris, Chris. (1990). *Bryt forsvarsrutinene*. Hentet fra

<http://www.nb.no/nbsok/nb/4558c717daac218884e03e5fd2b37e7f.nbdigital?lang=no#0>

Bele, Edvard. & Glasø, Lars. (2010). Tverrfaglige team; et tveegget sverd? *Magma*. (2)

Hentet fra <https://www.magma.no/tverrdaglige-team-et-tveegget-sverd>

Benson, Thomas. (2014). *Arbeidsrettsboka*. Bergen: Fagbokforlaget.

Bolman, Lee G., & Deal, Terrence E. (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*.

Oslo: Gyldendal Akademisk

Farbrot, (2007). Følelser gir bedre resultater. *Magma*. (1). Hentet fra

<https://www.magma.no/foelelser-gir-bedre-resultater>

Gadamer, Hans G. (2015). *Store Norske Leksikon*. Hentet fra [https://snl.no/Hans-](https://snl.no/Hans-Georg-Gadamer)

[Georg Gadamer](https://snl.no/Hans-Georg-Gadamer)

Glasø, L. (2008). Det emosjonelle samspillet i leder–medarbeider-relasjonen. *Tidsskrift for*

Norsk Psykologforening, (3), s. 240-248. Hentet fra

http://www.psykologtidsskriftet.no/?seks_id=38998&a=2

Helth, Poula. (1997). *Når ledelse lykkes*. Oslo: Kommuneforlaget AS

Horverak, Jøri G. (2005). Relasjonskompetanse - en nyttig ferdighet, *Magma*, (3) Hentet fra

<https://www.magma.no/relasjonskompetanse-en-nyttig-ferdighet>

Hovdal, Thorhus og Verstad. (2014). *Årsstudiet i Ledelse og Personalarbeid ved Høgskolen i*

Nord-Trøndelag - en suksess? Paper presentert på NEON-konferansen, Stavanger.

Jacobsen, Dag I., & Thorsvik, Jan. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen:

Fagbokforlaget.

- Janis, Irving L. (2000). Gruppetenking: Den desperate hangen til enighet for enhver pris. *Magma*. (5) Hentet fra <https://www.magma.no/gruppetenkning-den-desperate-hangen-til-enighet-for-enhver-pris>
- Levin, Morten, & Rolfsen, Monica. (2015). *Arbeid i team*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Levin, Morten, & Rolfsen, Monica. (2004). *Arbeid i team*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lingås, Lars G. (2014). *Retninger i etikken*. Hentet fra https://www.utdanningsforbundet.no/upload/Publikasjoner/Profesjonsetikk/Artikler%20profesjonsetikk/Retninger%20i%20etikken_L.G.Ling%C3%A5s.pdf
- Nordhaug, Odd. (2002). *Ledelse av menneskelige ressurser*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Personlighet. (2009). *Store Norske Leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/personlighet>
- Polanyi, Michael. (2000). *Den tause dimensjonen*. Valdres: Spartacus Forlag.
- Schein, Edgar H. (1983). *Organisasjonspsykologi*. Kolbotn: Forlaget Tanum-Nordli AS.
- Sjøvold, Endre. (2009). Før du vurderer teambygging - myter og fakta om ledergrupper og effektivitet. *Magma*. (1) Hentet fra <https://www.magma.no/foer-du-vurderer-teambygging-myter-og-fakta-om-ledergrupper-og-effektivitet>
- Sletnes, Kari B. (2015). Forståelse. *Store Norske Leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/forst%C3%A5else>
- Svartdal, Frode. (2012). Emosjon. *Store Norske Leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/emosjon>
- Thagaard, Tove. (2013). *Systematikk og innlevelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Weisæth, Tove & Kjeserud, Ragnar (2007). *Ledelse ved kriser - En praktisk veileder*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Ørsted, Christian. (2015). *Livsfarlig ledelse*. Oslo: Cappelen Damm AS.

Åsvoll, Håvard. (2009). *Teoretiske perspektiver på taus kunnskap*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.

Vedlegg 1: Samtykkeskjema



**SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV MASTER-/BACHELOR-
/KANDIDAT- OG PROSJEKTOPPGAVER**

Forfatter(e): Tara V. Waade og Eva Karin Viktil

Tittel: Ledelses-team –i gode og onde dager

Studieprogram: LP540 Ledelse og Personalarbeid

Kryss av:

Vi/jeg samtykker i at oppgaven gjøres tilgjengelig på høgskolens bibliotek og at den kan publiseres på internett i fulltekst via BIBSYS Brage, <Nords åpne arkiv

Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre
Kan frigis fra: _____

Dato: 15.04.2016

underskrift

underskrift

underskrift

underskrift

underskrift

underskrift


Vedlegg 2: Analyse-tema

Ledelsesteamet

<p>-“Vi er en bråket forsamling”) 21.55 Rekruttert fra operatørnivå (opprykk), da er det fare for at det mangler formell kompetanse og egnethet for personalansvar.</p>	<p>Ulikheter? Uenigheter? Forstår ikke hverandre? Utfyller hverandre? Alle får uttrykke seg/rom for alle?</p>
<p>-endringsprosessen i ... (org) i 2007 ble gjennomført uten beskrivelse (og refleksjon?) gikk ut ifra at det HL tenkte (verdier/normer) slik tenker resten av ansatte også... 1.22.00 -subkulturer oppsto og dominerer fortsatt 1.22.15</p>	<p>Historie Rotfeste/grunnmuren</p>
<p>-ansatte vet ikke hva vi driver med i HL, fordi vi er i en nedgangs-prosess</p>	<p>informasjonskontroll i nedgangstider</p>
<p>-er vi så gode som vi tror? 1.16.15 -hatt for lite fokus på det vi er dårlige på, skulle tatt tak i gode tider. 42.00 Lett å ta de populære avgjørelsene 48.50 Prøver du å gjøre alle til lags, mister du all troverdighet etterpå 48.40 I medgangstid er det “lett” å lede, fort kan bli “medgangsleder”= flyt på ei sky og lover ting som ikke kan holdes. 13.20 (mister troverdighet) I medgangstider er heller ikke ALT “fryd å gammen” i organisasjonen 14.10 Det er alltid noe vi må rette opp og korrigere oss imot 14.15 Stagnerer vi som selskap (i medgangstider) dør selskapet 14.20 -ikke si/love ting for å komme ut av en situasjon 53.20 LOV ALDRI DET DU IKKE VET DU KAN HOLDE! 13.40 (mister troverdighet)</p>	<p>Selvgod kultur Medgangsledelse (dårlig ledelse?)</p>
<p>-mangler gjennomføringskraft i HL 29.50 -“det jeg føler er at jeg ikke får et go når jeg brenner for noe, og så føler jeg at noen ikke brenner like mye som meg, så får jeg ikke dem til å sette seg inn i det, men de må jo være med på avgjørelsene for de sitter jo i HL...” 1.11.30 -dette har jeg brukt veldig mye tid på spesielt fra i fjor-høst og frem til nå 1.12.00 -BESLUTNINGSVEGRING i HL 1.12.20 -Beslutningsvegring i HL hindrer min motivasjon som leder 35.00 -ikke alle i HL er like motiverte for endringer i jobbprosessene, 1.11</p>	<p>teamets gjennomføringskraft Konsensus Kommunikasjon Beslutningsprosesser Beslutningsvegring</p>

Vedlegg 3: Analyse-tema i perspektiver

Kommunikasjon:

Strukturell ramme	HR-ramme
<p>Regler/lover Rammer Tydelig ordbruk Søker orden Belbins teamrolle-teori kan være med å skape forståelse for individenes handlinger i team.</p> <p>-mangler gjennomføringskraft i HL 29.50 -BESLUTNINGSGRANING i HL 1.12.20 -"det jeg føler er at jeg ikke får et <i>go</i> når jeg brenner for noe, og så føler jeg at noen ikke brenner like mye som meg, så får jeg ikke dem til å sette seg inn i det, men de må jo være med på avgjørelsene for de sitter jo i HL..." 1.11.30 -jobbet <u>siste året med å beslutte</u> (brukt altfor lang tid) nye strukturer/arbeidsprosesser for jobbene. 1.05.00 <i>Mangler struktur på hvordan teamet gjennomfører beslutningsprosesser.</i></p> <p>-toppleder er også selger i nedgangstider 1.10.00 + ekstramøter i  + -trenger toppleren på plass for å få "go" 1.10.40 <i>Mangler den viktigste brikken (toppleder) for å avslutte beslutningsprosesser (få et "go")</i> -mellommenneskelig samspillregler: skape regler sammen, slik at jeg (org?) har ryggdekning hvis de gjør noe som de ikke skulle gjort (bruke i konfrontasjon) (NEI det er ikke for å skape eierskap) <i>Tydelig struktur i regler for å korrigere menneskelige oppførselsavvik. Ha dokumentert argumentasjon på korrigeringsstidspunktet. (avviksmøtet)</i> -Omorg. i HL: 3-4 år siden;</p>	<p>Tillitsskapende Åpen Reflekterende Søker forståelse</p> <p>Prøver du å gjøre alle til lags, mister du all troverdighet etterpå 48.40 -dette (få et "go") har jeg brukt veldig mye tid på spesielt fra i fjor-høst og frem til nå 1.12.00</p> <p><i>Frustrerende å ikke få forståelse for noe man "brinner" så for og ser på som essensielt for org overlevelse.</i> -men også være ydmyk hvis du tar feil 38.13 <i>Kunne innrømme egne feil hvis utfallet blir utilsiktet.</i></p> <p>-glasstaket skulle vært høyere: dem snakke om det men...skal ikke være så mye over 2 meter haha.. 39.00 <i>Klarer ikke å kommunisere sin mening sann at de andre oppfatter det egentlige budskapet? Handler om måten å gjøre seg forstått på, visualiserer ordene i sitt bilde, men klarer ikke å overføre meningen til andres visjoner?</i></p> <p>-ingen (i HL uten meg) føler ansvar for å se på helheten i oppgangstider (de små innsparelsene) 45.50 -effektiviseringstiltak i oppgangstider 46.10 -prøvd å få med lederne i HL på "småting" (effektivisering/besparelser), men tror ikke det er tatt videre nedover i kulturen 47.45 <i>Hvordan kommuniseres dette budskapet som er så viktig (for org. overlevelse over tid)? Budskapet strider mot kulturen som</i></p>

Vedlegg 4: Analyse-tema-funn

KOMMUNIKASJON

3 Mange tabu'er, ikke-diskutable tema

Ingen omgås privat 31.10

Fordel at vi ikke er gode venner 31.30

-glasstaket skulle vært høyere:

...dem snakke om det men...skal ikke være så mye over 2 meter haha.. 39.00

Kommunisere sin mening sånn at de andre oppfatter det egentlige budskapet? Handler om måten å gjøre seg forstått på, visualiserer ordene i sitt bilde, men klarer ikke å overføre meningen til andres visjoner?

Uakseptabel kommunikasjon 13.50

-Ikke blande seg i hverandres fagfelt 15.30

-mellommenneskelig samspillsregler: skape regler sammen, slik at (org?) har ryggdekning hvis de gjør noe som de ikke skulle gjort (bruke i konfrontasjon) (NEI det er ikke for å skape eierskap)

Verdsetter harmoni, ønsker ikke å skape pinlige situasjoner

Konfliktsky

4-Beslutningsvegring

-Beslutningsvegring i HL 1.12.20

-jeg har det travlere enn de andre med å konkludere, slik at vi kan i gangsette 36.10

-ikke alle i HL er like motivert for endringer i jobbprosessene, 1.11.50

-Frustrasjon over statisk team (pga gruppetenking?)

-**"det jeg føler er at jeg ikke får et go...**

...når jeg brenner for noe, og så føler jeg at noen ikke brenner like mye som meg, så får jeg ikke dem til å sette seg inn i det, men de må jo være med på avgjørelsene for de sitter jo i HL..." 1.11.30

-jobbet siste året med å beslutte (brukt altfor lang tid) ny strukturer/arbeidsprosess for jobbene. 1.05.00

-dette (få et "go") har jeg brukt veldig mye tid på spesielt fra i fjor-høst og frem til nå 1.12.00