



---

Universitetet  
i Stavanger

*Effektivitet i lederteam – en studie av hvordan  
mangfold påvirker*

---

Mona Sunde

15.06.2016

Masteroppgave i Endringsledelse  
Det samfunnsvitenskapelige fakultet  
Universitetet i Stavanger

**MASTERGRADSSTUDIUM I  
ENDRINGSLEDELSE**

**MASTEROPPGAVE**

---

**SEMESTER:**

Våren 2016

---

**FORFATTER:**

Mona Sunde

**VEILEDER:**

Kristin Engh

---

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:**

Effektivitet i lederteam – en studie av hvordan mangfold påvirker

---

**EMNEORD/STIKKORD:**

Effektivitet i lederteam, mangfold, Jungiansk Type Index, beslutningsprosesser, tillit.

---

**SIDETALL: 77** (inkludert forsider, sammendrag, forord, litteraturliste og vedlegg)

**STAVANGER** .....

**DATO/ÅR**

# Sammendrag

Arbeidslivet i dag er stadig mer preget av kompleksitet og spesialisering, og det har blitt vanlig å organisere ledelse i lederteam for å oppnå best mulig resultater. Lederteam er ofte satt sammen av mennesker med ulike personlighet, kompetanse og erfaring, og det å utnytte dette mangfoldet for å kunne kommunisere og fatte beslutninger på en effektiv måte er blitt stadig viktigere. Denne studien har forsøkt å belyse dette temaet basert på følgende hovedproblemstilling: *Hvordan påvirker mangfold effektivitet i ledergrupper?*

For å kunne fremstille effektiviteten i et lederteam, er en «input-prosess-output» modell lagt til grunn. Fokuset i denne sammenheng ligger på input-faktoren mangfold, hvor personlighetstyper basert på Jungiansk Type Index (JTI), er hovedfokus. En ledergruppe har som hovedformål å ta beslutninger, og det hevdes at en ledergruppe ikke kan eksistere uten at tillit ligger til grunn. For å kunne studere effektivitet i lederteam, ses dermed mangfold i lys av prosess- faktorene beslutningsprosesser og utvikling av tillit.

Studien har en kvalitativ tilnærming, og det er blitt benyttet intervju av primærkilder basert på 3 ulike ledergrupper med totalt 12 informanter som datagrunnlag. Fellesnevneren, og kravet for utvelgelse, er at alle informantene i ledergruppene har JTI-profiler.

Resultatene viser at ledergruppene utnytter mangfoldet både til å øke kvaliteten på beslutninger og til å effektivisere ledermøter. Dette skjer i hovedsak gjennom å være bevisste på hvordan de ulike medlemmenes kompetanse og JTI-profiler kommer til uttrykk i diskusjonen. Tillitt i ledergruppene viser seg å være et viktig fundament for effektivitet, som kommer til uttrykk i hvilken risiko teammedlemmene tar med hverandre i samhandling. Dette har betydning spesielt for kvaliteten på beslutningsprosesser. Det fremkommer også at bevissthet omkring personlighetstyper i lederteamet, hvor JTI blir benyttet som et verktøy, kan bidra til utvikling av tillit.

De konkluderende tankene munner ut i at beslutningsprosesser og utvikling av tillit forholder seg til hverandre i en slags spiral, hvor de er gjensidig avhengig av hverandre. Man kan ikke ta høykvalitetsbeslutninger uten at ledergruppens medlemmer har tillit til hverandre, og vice versa. Tillit fungerer slik som ”grunnmuren” for ledergrupper. Denne ”evige runddans” understreker at ledergrupper har mye å hente ved å være klar over hvordan mangfoldkomponentene påvirker deres egen effektivitet.

# Forord

Rammebetingelsene for samarbeidet i denne masteroppgaven, er noe utradisjonelle. Både fordi at oppgaven skrives på tvers av studieprogram, med Geir Ståle fra masterprogrammet i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen og Mona ved masterprogrammet i endringsledelse ved institutt for medie- kommunikasjon og samfunnsfag. Men også fordi vi er far (50) og datter (25). I forkant av oppgaven var derfor en del kritiske røster som stilte spørsmål til hvordan to personer i så nær relasjon kunne jobbe konstruktiv sammen med et større forskningsprosjekt. Kunne dette gå bra?

Når vi nå har skrevet en masteroppgave om team, effektivitet og mangfold, har vi gjort oss noen betraktninger omkring vårt eget teamarbeid. Til tider var det riktig så effektivt. Andre ganger gikk det ganske så langsomt. Heldigvis har vi fått god hjelp av vår faglige veileder Kristin Engh. Du har vært en god diskusjonspartner og snevret inn fokuset vårt når vi selv har vært på vide vidder. Tusen takk for inspirasjonsrik veiledning!

Vi vil også takke alle ledergruppene som sa seg villige til å bli intervjuet. Det har betydd mye at dere i en travel arbeidshverdag, har tatt dere tid til å bidra med et datagrunnlag som har gjort det mulig å jobbe ut i fra den problemstillingen vi ønsket.

En ekstra takk sendes til kone og bonusmor, Anne, som har vært den beste sparringspartner og korrekturleser. Medstudenter i kontorgjengen i KE har vært også vært gode å ha, og samholdet har gitt motivasjon og oppmuntring underveis.

Til slutt vil vi takke hverandre. Det har vært en givende prosess å jobbe sammen i dette prosjektet, og gjennom oppturer, utfordringer, resultater og gleder har vi utviklet oss til et (enda) bedre team! Sammen kom vi i mål – og det gikk bra.

*15. 06. 2016*

*Geir Ståle Sunde*

*Mona Sunde*

# Innholdsfortegnelse

Sammendrag

Forord

Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	1
1.1 Team.....	1
1.2 Bakgrunn for valg av tema.....	2
1.2.1 Presentasjon av problemstilling.....	3
1.3 Formål med oppgaven.....	3
1.4 Avgrensninger.....	4
1.5 Oppgavens struktur.....	4
2. Forskningsdesign og metode.....	6
2.1 Valg av forskningsdesign og metode.....	6
2.2 Kvalitativ tilnærming.....	7
2.2.1 Datakilder og utvalg.....	8
2.2.2 Informantintervjuer og intervjuguide.....	9
2.2.3 Operasjonalisering, analyse og tolkning av data.....	10
2.3 Metodevalget sine sterke og svake sider – noen refleksjoner.....	11
2.3.1 Reliabilitet.....	11
2.3.2 Validitet.....	13
2.3.3 Videre refleksjoner.....	15
3. Teoriforankring.....	16
3.1 Teambegrepet.....	16
3.1.1 Hva med lederteam?.....	17
3.2 Effektivitet i (leder)team.....	18
3.2.1 Måling av effektivitet i team: Input-prosess–output-modellen.....	18
3.3 Mangfold og effektivitet.....	20
3.3.1 Personlighet.....	22
3.3.2 Jungiansk Type Index.....	23
3.3.3 Måling av preferanser og kritikk mot typologi.....	25
3.3.4 Hvordan utnyttes mangfold i lederteam?.....	26
3.4 Beslutningsprosesser.....	27
3.4.1 Struktur i forkant av beslutningen.....	28

3.4.2 Informasjonsdeling.....	29
3.4.3 Dialogisk kommunikasjon.....	30
3.4.4 Fallgruver i beslutningsprosessen .....	31
3.5 Tillit.....	31
3.5.1 Kompetanse, velvilje og integritet .....	33
3.5.2 Tillit bygges gjennom risiko i samhandling .....	34
3.5.3 Humor.....	35
4. Analyse.....	37
4.1 Effektive beslutningsprosesser .....	37
4.1.1 Hva er den mest effektive informasjonsdelingen? .....	38
4.1.2 Viktigheten av å utforske hverandres synspunkt.....	42
4.1.3 Kompetanse og engasjement har betydning .....	46
4.2 Tillit – grunnmuren i effektive lederteam .....	48
4.2.1 Stoler du på kompetansen min?.....	48
4.2.2«Ikke gå bak ryggen min» .....	51
4.2.3 Forståelse for ulikheter skaper tillit- og omvendt .....	52
4.2.4 Risiko i relasjoner.....	53
4.2.5 Humor gir tillit og tillit gir humor .....	56
5. Oppsummerende diskusjon: «Den evige runddans» .....	58
5.1 «Den evige runddans» .....	58
5.2 Verdien av bevissthet, struktur – og litt humor da .....	59
5.3 Hvor viktig er det å by på seg selv i diskusjonen? .....	60
5.4 Tillit – ledergruppens ankerfeste.....	62
6. Konklusjon .....	65
6.1 Veien videre.....	66
7. Litteraturliste .....	67
8. Vedlegg .....	70
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	70
Vedlegg 2: Samtykkeerklæring .....	71

# 1. Innledning

Arbeidslivet i dag er mer preget av kompleksitet og spesialisering enn noen gang før, noe som stiller strengere krav til kvalitetssikring på alle beslutningsnivå. Historisk sett har arbeidslivet hatt en klar hierarkisk modell, med en leder på toppen og ansatte under uten innflytelse på avgjørelser, et arbeidsliv som fortsatt er gjeldene i store deler av verden. I dag har Norge, sammen med de fleste vestlige land, en demokratisk styreform på mange nivåer og områder i samfunnet. Man finner det i organisasjoner, bedrifter, idrettsklubber og skoler. I arbeidslivet ser man at arbeidstakere har fått flere rettigheter og er sikret gjennom en arbeidsmiljølov som er utviklet i tråd med samfunnslivet ellers. Trivsel, motivasjon og frihet under ansvar har blitt viktige verdier, og arbeidsgivere involverer i større grad sine ansatte i beslutninger for å sikre at alle i bedriften føler eierskap og lojalitet.

Med utspring i dette, har det spesielt i de siste 30 årene blitt stadig mer utbredt å organisere arbeid i team, både i offentlig forvaltning og privat næringsliv. Økende grad av spesialisering, hvor medarbeidere ofte har svært ulik kompetanse og kunnskap, har også bidratt til å utvikle et teambasert arbeidsliv.

## 1.1 Team

Teamarbeid er noe de fleste kjenner til, og mange er en del av et team daglig. Det kan være som et team i hjemmet med fordeling av arbeidsansvar, som en del av en prosjektgruppe hvis mål er å fullføre et prosjekt, eller en ledergruppe som har som formål å ta viktige beslutninger på vegne av en organisasjon. Et nettsøk på "what is team" gir cirka 1 milliard treff. Begrepet teamarbeid spenner med andre ord vidt.

En type team som ofte blir satt sammen i arbeidslivet for å oppnå bedre resultater, er lederteam. De har som hovedoppgave å fatte beslutninger som påvirker organisasjonen og de resultatene som skapes, og de har dermed mye å si for om en organisasjon lykkes eller ikke. Men lederteam fungerer ikke alltid optimalt, selv om det finnes betydelige muligheter for at det skal kunne fungere så effektivt og godt som mulig. Slike muligheter kan innebære hvordan et lederteam er satt sammen, hvordan de kommuniserer og hvordan de fatter beslutninger.

Næringslivet i dag er preget av raske endringer, og den stadige teknologiutviklingen driver frem mange spesialister, gjerne fra ulike nasjonaliteter og kulturbakgrunner. Arbeidskraft er å betrakte som en internasjonal ressurs som flyter over landegrensener i større og større grad, hvor økt arbeidsinnvandring og kunnskapsdeling er en av konsekvensene. Mangfoldet i arbeidssituasjonen utvikles kontinuerlig i takt med endringer i samfunnet. Lederteam er dermed ofte satt sammen av mennesker med ulik kultur og nasjonalitet, alder og kjønn, samt ulik kompetanse, erfaring og personlighet. For at et lederteam skal kunne fungere på en effektiv måte, blir det desto viktigere å kunne utnytte dette mangfoldet.

For å forstå menneskers personlighet, væremåte og karakter, er det mange som tyr til typepsykologi og personlighetstyper. En av de mest brukte typeteorier er Jungs typepsykologi, som har dannet grunnlaget for den norskutviklede Jungiansk Type Index, også kalt JTI. Dette er hovedsakelig en kartlegging av personlighetstyper, som blir brukt som verktøy innenfor alt fra personlig utvikling til teamutvikling og sammensetting av team. Med andre ord kan dette være et nyttig verktøy for å kunne utnytte mangfoldet i godt teamarbeid.

## **1.2 Bakgrunn for valg av tema**

Teamarbeid er ikke nødvendigvis synonymt med effektivitet, og gjennom årene har det oppstått et økende fokus på hvordan teamarbeid kan være effektivt. Det har dog i mindre grad vært forsket på team og hva som fører til effektivitet i team, og det finnes spesielt lite forskning på hvilken rolle personlighetstyper spiller på effektivitet i lederteam: *“Det er så vidt oss bekjent ikke gjort noen empiriske studier av sammenhengen mellom medlemmenes personlighet og ledergruppens effektivitet...”* (Bang og Midelfart, 2012, s. 96). Dette utsagnet startet tankeprosessene våre i retning av den problemstillingen vi endte opp med.

Forfatterne av denne oppgaven har ulik kompetanse- og erfaringsbakgrunn, men i løpet av den siste tiden har vi vært del av det vi anser som både “gode” og “dårlige” (leder)team. Det er blant annet dette som har ført til vår felles interesse for personlighetstyper, og da nærmere bestemt Jungiansk Type Index. Vi har erfart hvilken bruksverdi det har i hverdagen, både privat, i utdanning og på jobb, og det har endret vår forståelse for samarbeid med andre mennesker.

På grunn av at vi begge daglig er omringet av team, drar vi jevnlig paralleller mellom JTI og teamene vi ser, for bedre å kunne forstå de man jobber sammen med. Da vi begge skulle skrive masteroppgave dette semesteret, var det et naturlig og spennende valg både å gjøre



dette sammen, men også å skrive om nettopp teameffektivitet og personlighetstyper. Siden dette er et lite utforsket område er det ekstra spennende å undersøke temaet nærmere.

I denne oppgaven skal det kartlegges om JTI typeprofiler (en liten del av mangfoldet), påvirker arbeidsprosessen og intern tillitsbygging i produksjon av gode resultater (effektivt teamarbeid). Med utgangspunkt i kvalitativ forskningsmetode, har vi derfor valgt ut tre ulike lederteam, med totalt tolv informanter. En forutsetning vi gjorde i valg av informanter, var at det måtte være lederteam, og at alle teammedlemmene måtte ha en JTI-profil.

### **1.2.1 Presentasjon av problemstilling**

Med bakgrunn i dette har vi utformet følgende problemstilling, med tilhørende tre forskningsspørsmål:

#### ***Hvordan påvirker mangfold effektivitet i lederteam?***

- 1. Hvilken betydning har mangfold på kvaliteten i beslutningsprosessene i en ledergruppe?*
- 2. Hvilken innflytelse har mangfold i en ledergruppe på deres evne til å skape tillit?*
- 3. Kan JTI benyttes som et verktøy for å kartlegge mangfold i ledergrupper?*

### **1.3 Formål med oppgaven**

Hensikten med denne oppgaven er å kunne belyse hvordan mangfold virker inn på ulike effektivitetskomponenter i lederteam. Ledergrupper er ofte satt sammen på grunnlag av fagkunnskap, erfaring og personlighet, og bevisstheten rundt hvordan man utnytter denne sammensetningen kan derfor spille en viktig rolle for at lederteam skal gjøre det beste ut av det teamet de har, ved å skape tillit og ta gode beslutninger. Ved å studere dette temaet, kan vi bidra med kunnskap om hvordan bevissthet omkring sammensetning av lederteam kan ha betydning for teameffektivitet. Dette kan igjen ha en praktisk betydning ved at bedrifter blir mer oppmerksomme på hvilken ressurs utnyttelsen av mangfoldet er for et teams effektivitet, som vil gi merverdi til både lederteamet og organisasjonen. Det kan kanskje være nyttig å være klar over bruken av JTI for de fleste som en eller annen gang skal inn i en lederposisjon.

## **1.4 Avgrensninger**

Det er flere elementer vi kunne ha sett på i denne oppgaven, men som vi har valgt bort på grunn av oppgavens begrensede omfang. Vi vil her kort presentere de valg av avgrensninger som er vektlagt.

Det er flere forhold som påvirker en ledergruppes effektivitet. Oppmerksomheten i denne sammenheng vil være på betydningen av mangfold, sett i lys av beslutnings- og tillitsprosesser, for en ledergruppes effektivitet. Vi kommer ikke til å gå inn på den betydningen beslutningsprosessene har på virksomhetens resultatoppnåelse, altså vurdere ledergruppenes reelle effektivitet, men ha fokus på lederteamenes egen oppfatning av effektivitet i forhold til deres beslutningsaktiviteter og tillitsbygging.

Når det gjelder mangfold er det en rekke faktorer som kan ha betydning. I denne sammenheng brukes ulikheter i preferanser målt med Jungiansk Type Index som et mål på diversitet. Teamroller, som ville vært en naturlig forlengelse av det å se på personlighet i team, samt faktorer som kultur, kjønn og alder kunne vært interessant å inkludere, men vil ikke være en del av undersøkelsen i denne sammenheng.

Tillit er også et vidt begrep, og selv om det hadde vært et interessant tema å sett nærmere på for seg selv, vil det i denne oppgaven legges til grunn en modell basert på fire grunnleggende komponenter i tillitsbegrepet; kompetanse, velvilje, integritet og risiko.

## **1.5 Oppgavens struktur**

I det første kapittelet har vi gjort rede for bakgrunnen for valg av tema og problemstilling, samt formålet med oppgaven.

I kapittel 2 gjør vi greie for valg av forskningsdesign og metode og hvordan vi gikk frem for å finne svar på problemstillingen vår. Vi har brukt kvalitativ metode, og vil her drøfte både sterke og svake sider ved denne metoden.

I kapittel 3 presenteres teoriforankringen, hvor vi først tar for oss ulike definisjoner av team og effektivitet i teamarbeid, samt presenterer en modell for effektivitet som skal benyttes i oppgaven. Videre ser vi på hva mangfold og Jungiansk Type Index er og hvordan det kan utspille seg i lederteam, før vi går inn på beslutningsprosesser og tillit som de effektivitetskomponentene vi skal fokusere på.

Vi vil i kapittel 4 presentere resultat sammen med drøftingen, strukturert etter begrepene «beslutningsprosesser» og «tillit». Begrepet «mangfold», og hvordan det påvirker disse prosessene vil bli drøftet underveis. Ut i fra teoriforankringen og resultatene som kom frem av datainnsamlingen, skal vi prøve å finne mulige svar på problemstillingen ved å drøfte interessante funn i lys av de tre forskningsspørsmålene.

Til slutt, i det femte kapittelet, vil vi oppsummere hvilke tanker som er blitt gjort under forskningen og ramme det hele inn i en konklusjon i kapittel 6. Her vil vi også presentere tanker om mulig videre forskning.

Denne masteroppgaven er skrevet av to studenter på tvers av studieprogram og institutt, henholdsvis i samarbeid med masterprogrammet i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen ved Universitetet i Stavanger, og masterprogrammet i endringsledelse ved institutt for medie- kultur og samfunnsfag, også ved Universitetet i Stavanger.

## 2. Forskningsdesign og metode

I dette kapitlet vil det gjøres rede for fremgangsmåten for å få svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Det kommer til å redegjøres for de valgene som har blitt gjort i forbindelse med forskningsstrategi, metode og utvalg. Styrker og svakheter ved disse valgene vil evalueres til slutt.

### 2.1 Valg av forskningsdesign og metode

Et forskningsdesign er prosessen som binder sammen forskningsspørsmål, empiriske data og konklusjoner. Det er med andre ord en oppskrift for hvordan man skal gjennomføre et forskningsprosjekt på en god måte (Blaikie, 2010; Yin, 2014). Det finnes ulike måter å gå frem på, men i denne sammenheng vil en kvalitativ tilnærming ligge til grunn for forskningen, og baseres på en abduktiv forskningsstrategi. En abduktiv forskningsstrategi innebærer å relatere teori til observasjon, for så å komme frem til ny, og en rimelig tolkning av et fenomen. Den teoretiske bakgrunnen for et tema gir med andre ord perspektiver som kan brukes til å fortolke og analysere dataene (Thagaard, 2013). Blaikie (2010) legger vekt på at man ved en abduktiv forskningsstrategi får teori som et sluttprodukt, mens Danemark et al. (1997) fokuserer på at en abduktiv metode innebærer å bruke teori som utgangspunkt for forskningen; man tolker og rekontekstualiserer et fenomen, og lærer noe nytt om fenomenet ved å sette det inn i en ny kontekst. Dette samsvarer med formålet i denne oppgaven, hvor ønsket er å studere ledergruppers effektivitet i lys av Jungiansk Type Index. For å kunne svare på forskningsspørsmålene, vil det i denne sammenheng tas utgangspunkt i Danemark et al. (1997) sin definisjon av forskningsstrategien. Den teoretiske forankringen som finnes om effektivitet i ledergrupper, vil være grunnlaget for forskningen, og den innsamlede empirien vil belyse og bidra med nye perspektiver, som fører til ny forståelse av fenomenet. En abduktiv forskningsstrategi er videre egnet til å svare på «hvordan»-spørsmål.

Problemstillingen i denne oppgaven er et «hvordan»-spørsmål, og en slik forskningsstrategi vil derfor være egnet til å svare på problemstillingen, gjennom forskningsspørsmålene.

En metode er en fremgangsmåte for å komme frem til ny kunnskap. Det finnes to måter å komme frem til ny kunnskap på: kvalitative metoder og kvantitative metoder. Formålet med kvalitativ metode er i hovedsak å skape forståelsen av sosiale fenomen, ved å gi mye informasjon om få enheter basert på nærhet til datakildene. Målet med kvantitativ metode er derimot å gjøre statistiske generaliseringer basert på store utvalg og avstand til

undersøkelsesenheterne (Thagaard, 2013). Denne studien vil som nevnt baseres på en kvalitativ tilnærming.

Styrken med kvalitativ metode, er at den gir grunnlag for forståelse av sosiale fenomener på bakgrunn av mye og relevant informasjon om få enheter. Helheten blir belyst (Thagaard, 2013). Kvalitative metoder krever derfor en eller annen form for kontakt med den sosiale virkeligheten man studerer, og forskeren har en nær relasjon til undersøkelsesenheterne (Blaikie, 2010). Videre er en kvalitativ fremgangsmåte preget av fleksibilitet, hvor man kan endre forskningsopplegget underveis ettersom man gjør nye erfaringer. Forskeren kan slik arbeide med de ulike delene av prosessen parallelt, og oppnå dypere forståelse (Thagaard, 2013). Da temaet som skal undersøkes i denne sammenheng i liten grad er forsket på, vil det være egnet å utvikle detaljert kunnskap for å oppnå en større forståelse for temaet.

## **2.2 Kvalitativ tilnærming**

For å samle inn data og undersøke problemstillingen og forskningsspørsmålene har kvalitativ metode i form av intervju blitt brukt i denne studien. Ut i fra problemstillingen er det lederteam og dets medlemmer som har vært av interesse å undersøke. Kvalitativ metode i form av intervjuer er en velegnet metode for å få uttømmende informasjon om hvordan personer opplever sin situasjon og sine omgivelser, samt hvilke meninger de har om det som forskeren ønsker å få svar på. I tillegg hevder Blaikie (2010) at et gruppefenomen kun kan måles gjennom observasjon eller ved aggregering av individdata. Det ble derfor sett som formålstjenlig å bruke individuelle dybdeintervjuer som metode.

I utgangspunktet var ideen for datainnsamlingen både å gjøre observasjon av ledergruppene under ledermøter i tillegg til å gjennomføre individuelle intervjuer. Dette for å kunne gjøre vurderinger av de ulike teamene sin samhandling og videre sammenstille dette med gruppelemmenes respons i intervjuer. Det viste seg imidlertid vanskelig å få aksept i ledergruppene for å utføre observasjon, på grunn av at det ville føles unaturlig at utenforstående kom for å «overvåke» deres indre dynamikk. Det ville derfor sannsynligvis blitt en noe anspent ledergruppe og en unaturlig situasjon. Det kunne imidlertid blitt mulig hvis undertegnede hadde jobbet en periode med ledergruppene i et utviklingsperspektiv. Ut i fra oppgavens omfang ble det konkludert med at individuelle intervju ville gi gode nok resultater til formålet.

### 2.2.1 Datakilder og utvalg

Primærkilder har blitt brukt for å få de dataene som trengs til å kunne svare på problemstillingen i denne masteroppgaven. Data skal dermed genereres basert på den informasjonen som kommer direkte fra datakildene (Blaikie, 2010). Datakildene er nærmere bestemt medlemmene av de tre lederteamene som har blitt undersøkt. Det er den indre dynamikken i lederteamene som skal undersøkes, og da er det mest hensiktsmessig å bruke medlemmene av disse lederteamene som informanter. Det har blitt gjennomført intervjuer av medlemmer av tre forskjellige ledergrupper, bestående av henholdsvis 4, 4 og 5 medlemmer. I en av ledergruppene var det et medlem som ikke kunne delta, og antallet individuelle intervjuer som ble gjennomført totalt var derfor av 12 personer.

Valg av informanter har betydning for både validiteten og generaliserbarheten i en studie (Blaikie, 2010). De tre lederteamene har blitt valgt ut basert på nettverk. En annen forutsetning som ble gjort i valg av informanter, var at det måtte være grupper som er klassifisert som en ledergruppe. En ledergruppe ble her definert som «En gruppe ledere som rapporterer til en overordnet leder, som møtes regelmessig, og som oppfatter seg selv som en ledergruppe i organisasjonen» (McIntyre, 1998). Videre måtte alle ledergrupped medlemmene ha en JTI-profil.

Disse forutsetningene ble ivaretatt på følgende måte: En av ledergruppene har sittet sammen i en ti-års periode, og består av fem mannlige medlemmer med følgende JTI- profil: ENTP, ISFJ, ESFJ, ISTJ og INTJ. En annen ledergruppe har sittet sammen i en ett-års periode, etter omstrukturering og markedstilpasning og består av fire menn med følgende JTI-profil: ENTP, ENFP, ISTJ og INTJ. Den siste ledergruppen har sittet sammen i en tre-års periode preget av nedbemanning og består av en mann og tre kvinner, med følgende JTI-profil: ENFP, ESTJ, ESTJ og ISTJ (sistnevnte er ikke en del av datagrunnlaget i denne sammenheng). Alle informantene hadde utført JTI- tester og de fleste var godt kjent med sin egen typeprofil, eller bokstavkombinasjon. Samtlige hadde også grunnleggende kunnskap om typebegrepene ved at de har vært gjennom enkel opplæring i temaet. På grunn av et forholdsvis lite miljø, vil en nærmere identifisering av medlemmene i ledergruppene kunne svekke deres anonymitet.

Selv om ledergruppene har ulike kjennetegn, vil de i denne sammenheng sees under ett, og ikke som tre ledergrupper som skal sammenliknes. I de tilfeller hvor deres unike kjennetegn er av betydning for å belyse et fenomen, vil disse kjennetegnene fremheves. Dette vil gjøres på en slik måte at deres anonymitet ikke svekkes.

Et sentralt spørsmål innenfor kvalitative tilnærming er om man burde hatt flere informanter for å kunne svare på problemstillingen med underliggende forsknings spørsmål. Man kan si at man har nok informanter på det tidspunkt når en informant til ikke ville ha ført ny informasjon. Eller sagt på en annen måte: når intervjuene begynner å likne på hverandre, kan man si at man har fått et representativt bilde av tema (Fossåskaret og Aase, 2014). Allerede etter å ha intervjuet to ledergrupper, begynte svarene å likne på hverandre i denne studien. Ved å redusere datamengden underveis i innsamlingsprosessen, kom det frem at et metningspunkt var nådd etter å ha intervjuet tolv medlemmer fordelt på tre ledergrupper. Dette er med på å styrke studiens validitet.

### **2.2.2 Informantintervjuer og intervjuguide**

Styrken i kvalitativ informantintervjuing ligger i følge Kvale og Brinkmann (2009) i at undersøkelsessituasjonen har likheter med hverdagssituasjonen og samtalen, og slik gir tilgang til observasjoner, innsikt og vurderinger som ikke fanges opp i for eksempel spørreskjema. De hevder videre at det ikke finnes noen standard regler for hvordan man gjennomfører et kvalitativt forskningsintervju. Forskningsintervjuet bør imidlertid kjennetegnes av en metodisk bevissthet rundt spørreformen, fokus på dynamikken i interaksjonen mellom intervjueren og informanten, samt en kritisk holdning til det som blir sagt. Det er denne menneskelige interaksjonen i intervjuet som produserer vitenskapelig kunnskap, hvor forskeren definerer og kontrollerer situasjonen (Kvale og Brinkmann, 2009).

I forkant av intervjuene, måtte ulike forberedelser gjøres. Det første steget bestod av å sette seg inn i rollen som forsker og intervjuer, og hvilken atferd som var forventet. Det var spesielt viktig å avklare hverandres roller da det i denne sammenheng har vært to forskere under intervjuene. Det andre var å planlegge hvordan fremgangen i intervjuet på best mulig måte kunne kontrolleres, for å sikre svar på de spørsmålene som skulle stilles. Intervjuguiden ble utformet på en semi-strukturert måte, og baserte seg på følgende tema fra teoriforankringen; mangfold, JTI, beslutninger og tillit. Intervjuguiden ble forsøkt utformet med så konkrete spørsmål som mulig, for å sikre at informantene forstod spørsmålene og svarte på det som ble spurt om. I utspørringen om beslutningsprosesser var undertegnede spesielt nøyte med å ha en struktur for å få frem rekkefølgen av hendelser og hvem som er tilstede. Dette for ikke å gjøre fakta til en gjenstand for fortolkning. Dette er i følge Andersen (2006) en vanlig taktikk i studier av beslutningsprosesser, og spesielt viktig i situasjoner der informanter deler institusjonalisert fellesforståelse som ikke er sårbar for daglige erfaringer (s. 94-95).

Informantene ble altså intervjuet om de aktivitetene de utfører i lederteamet, og data ble dermed samlet inn ved å studere informantene i en semi-naturlig setting.

Intervjuene ble gjennomført i løpet av en to ukers periode i mars og april. Tidspunktet for datainnhenting ga nok tid til å tilegne seg den nødvendige teoretiske kunnskapen på forhånd, i tillegg til at mulighetene for å gjennomføre flere intervjuer, hvis det skulle bli nødvendig, var til stede. Dette ble imidlertid ikke nødvendig. Intervjuene ble gjennomført på informantenes egen arbeidsplass, og varte i opptil en time. I starten av intervjuene var fokuset å skape trygghet, slik at informantene skulle føle seg trygge på å gi informasjon til to ukjente forskere. Alle intervjuene ble tatt opp på bånd, og det ble tatt notater underveis. Da det var to forskere i intervjusituasjonen, hadde en ansvar for å intervju informantene, mens den andre tok notater samt stilte oppklaringsspørsmål underveis. Slik ble sjansen for å gå glipp av informasjon redusert.

Undertegnede var bevisste på å innta en aktiv intervjurolle, slik at intervjuet ble et samspill med informantene. Det gjorde det også mulig å tilpasse seg situasjonen og informantenes ulike måter å kommunisere på, samt ga mulighet for å utdype spørsmål ved å følge opp ledetråder fra deres svar. Intervjuguiden ble likevel brukt som utgangspunkt for samtalen. Disse momentene er i følge Andersen (2006) og Fossåskaret og Aase (2014), avgjørende både for å etablere tillit hos informanten og for å få detaljert kunnskap om informantens forståelse av et fenomen, samt at det på denne måten er lettere å bringe frem informasjon som ikke er tenkt ut på forhånd, slik at den analytiske kontrollen ble ivarettatt.

### **2.2.3 Operasjonalisering, analyse og tolkning av data**

*«Analyse innebærer å ta kodete opplysninger ut av den helheten de kommer fra, for så å bygge opp en ny, forskerkonstruert helhet som gir et forenklet men prinsipielt bilde av den opprinnelige virkeligheten»* (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2011, s. 229). Det første steget i analyseprosessen var å transkribere datamaterialet. Det er en svært tidkrevende prosess, men likevel en viktig del av datainnsamlingen fordi man minsker sjansen for å gå glipp av informasjon. Datareduksjon ble gjort kontinuerlig sammen med datainnsamlingen, da noen av intervjuene ble gjort før påske, og noen etter. Kategorisering av noen intervju ble derfor påbegynt før alle intervjuene var gjennomført, for å sikre en konstant prosess med teoriutvikling, hvor teori ble sett i lys av innsamlet data og økte kunnskapen underveis i



prosessen (jf. Blaikie, 2010). Hoveddelen av analysen ble likevel gjort etter at alle intervjuene var ferdige.

For å få tak i den underliggende meningen fra intervjuene, ble all innsamlet data sortert og kategorisert for å se etter sammenhenger og mønstre. Dataen ble sortert med utgangspunkt i temaene fra intervjuguiden som overordnede begrep; mangfold, JTI, beslutninger og tillit. Under dem ble det laget kategorier basert på hovedfunnene i innsamlingen, for å kunne få informasjonen fra intervjuene ned på et så konkret plan som mulig. Det er i en slik fortolkning at observasjoner får mening (Fossåskaret et al. 1997; Fossåskaret og Aase 2014).

## **2.3 Metodevalget sine sterke og svake sider – noen refleksjoner**

Det finnes både styrker og svakheter ved å velge kvalitativ metode som forskningsmetode. Noen av utfordringene knyttes gjerne spesielt til begrepene reliabilitet og validitet. Reliabilitet og validitet er spørsmål som er spesielt viktige når data blir til gjennom aktiv samhandling, slik som i kvalitativ metode. De informantintervjuene som har blitt gjennomført i denne sammenheng har både blitt brukt som faktaramme og for å tolke og forstå, og det har derfor vært spesielt viktig å dokumentere hva som faktisk ble sagt. Videre er det viktig å se på om de innsamlede dataene blir benyttet på en slik måte at de er holdbare og etterprøvbare i forhold til studiens formål og referanseramme. Dette er spørsmål om reliabilitet og validitet (Blaikie, 2010).

### **2.3.1 Reliabilitet**

I all forskning melder spørsmålet om reliabilitet seg: hvor pålitelig, eller troverdig er dataene? Ut i fra en positivistisk forskningslogikk, som vektlegger nøytralitet, vil det dreie seg om hvorvidt man får det samme resultatet uavhengig av når og av hvem undersøkelsen blir gjennomført (også kalt ekstern reliabilitet). Det argumenteres derimot fra at konstruktivistisk ståsted for at spørsmålet om gjentakelse ikke er gjeldene i kvalitative metoder, hvor dataen utvikles i et samarbeid mellom forsker og informant, slik at forskeren har betydning både for datainnsamling og analyse (Johannessen et al. 2011; Thagaard 2013). Reliabilitet handler i følge Silverman (2011) heller om systematikk og transparens i forskningsprosessen, hvor det er viktig å skildre fremgangsmåtene som er blitt utført i studien (også kalt intern reliabilitet). I tillegg avhenger det av kvalitet på tolkning av resultatene (Blaikie 2010; Johannessen et al. 2011; Thagaard 2013). Dette støttes også av Fossåskaret et al. (1997), som sier at det er viktig å dokumentere hvordan man har gått frem for at tolkning skal oppfattes som vitenskap.

Kvalitative studier som denne forskningen bygger på, er derfor vanskelig å måle reliabiliteten på. Selv om man kan argumentere for at reliabiliteten gjør seg gjeldene på andre måter i et kvalitativt studie, enn i et kvantitativt, er det likevel vanskelig, fordi forskeren har betydning for datainnsamling og analyse. Ingen andre kan dermed sette seg inn i den prosessen som foregår hos forskeren (Johannessen et al. 2011, Blaikie 2010). Nedenfor vil det likevel presenteres hvordan fremgangsmåten og analysen har blitt lagt opp for å underbygge reliabiliteten i denne studien, slik at det skal være mulig for andre enn forskerne selv å avgjøre graden av nøyaktigheten i studien.

Dette går på å unngå tilfeldige og systematiske feil i data, feil ved overføring og notering i datainnsamlingen, samt i analysen av resultatene. Ved å ta opp intervjuene på lydbånd, har sjansen for å gå glipp av informasjon blitt redusert. Videre er datainnsamlingen avhengig av at spørsmålene som blir stilt ikke er tvetydige slik at informantene forstår hva som blir spurt om. Spørsmålene som ble stilt under intervjuene var ikke så klare som først antatt, og det var nødvendig å omformulere spørsmål underveis i intervjuet for å oppklare misforståelser og sammenhenger, på bakgrunn av tidligere avlagte svar. Ved at dette ble oppdaget allerede i de første intervjuene, og ved at det var to forskere tilstede under intervjuene, ble denne utfordringen og dets implikasjoner for studiens reliabilitet, redusert. Datamaterialet har også blitt lest av utenforstående, slik at resultatene som er kommet frem hele tiden er blitt kvalitetssikret gjennom dette samarbeidet (Johannessen et al. 2011). Under intervjuene og i den etterkommende analysen har undertegnede forsøkt å holde seg nøytrale for å unngå å finne resultat som favoriserer enkelte holdninger og ståsted. En del av utfordringen har vært å skille informasjonen som kom frem i ulike kategorier, fordi den i stor grad henger sammen.

Et viktig punkt innenfor reliabilitet er om utvelgelsen av informanter kan ha betydning for informasjonsinnhenting. Undertegnede hadde imidlertid ikke noen inngående kjennskap til de tre ledergruppene på forhånd. Forskningsetisk er dette klart en fordel, da det ikke var noe bakgrunnsinformasjon som kunne farge hverken undertegnedes eller informantens oppfatning og oppførsel underveis i intervjuet. Reliabiliteten er dermed ivaretatt.

I dette kapittelet er fremgangsmåten for intervjuprosessen blitt forklart så detaljert som mulig. Undertegnede kan argumentere for at informasjonen er pålitelig og har blitt brukt innenfor den konteksten som er beskrevet, heller enn at det er en tilfeldig tolkning av hendelser og informantutsagn. Reliabiliteten er dermed ivaretatt etter undertegnedes synspunkt.

### 2.3.2 Validitet

Validitet handler om hvor godt dataene fra undersøkelsen representerer virkeligheten av det man ønsker å undersøke. Det vil si; er tolkningene som kommer frem i analysen, gyldige? (Johannesen et al. 2011; Thagaard 2013). Nedenfor skal analyseprosessen ses på med et kritisk blikk, for å vurdere validiteten av studien.

Validitetskravet stiller store utfordringer i utarbeidelsen av spørsmålene til intervjuet, og hvor konkret en intervjuguide er, har betydning (Fossåskaret og Aase, 2014). Man må hele tiden tenke på om den informasjonen man får ut i fra spørsmålene vil være relevante i forhold til problemstillingen. Intervjuspørsmålene i denne studien har som tidligere nevnt blitt utformet basert på temaene som dekkes av problemstillingen og forskningsspørsmålene, nemlig «beslutninger», «tillit» og «JTI». I starten på intervjuene ble det avklart hva som legges i disse begrepene, slik at en eventuell feilkilde ble utelukket. Det la grunnlag for å få frem relevant informasjon av informantintervjuene. Videre var intervjuguiden semi-strukturert, slik at tema og spørsmål var formulert på forhånd, men samtalen var åpen for å bringe frem informasjon som ikke var tenkt ut på forhånd. For å høyne validiteten i studien, kunne intervjusamtalene blitt supplert med spørreskjema. Da kunne sjansen ha økt med tanke på å få gjennomtenkte og ærlige svar, som ville vært optimalt for denne studien.

Studiens validitet er også avhengig av valg av informanter. Er de informantene man benytter relevante for å få svar på den informasjonen man er på jakt etter? Datakildene i denne studien er lederteam og dets medlemmer. Formålet med denne studien er å undersøke de nevnte temaene i lederteam, og valg av informanter sees dermed på som relevant. Utvelgelsen av datakilder ble som tidligere beskrevet basert på kriterier om at det skulle være ledergrupper, og at de måtte ha en JTI- profil. Det vil si at utvalget ikke er helt tilfeldig, og man kan risikere at utvalget kan være skeivt og lite representativt. Undertegnede mener likevel at problemstillingen skal kunne generaliseres utover de tre lederteamene som har blitt studert i denne masteroppgaven.

Kvale og Brinkmann (2009) hevder at forskeren har ansvaret for kontinuerlig å sjekke at intervjusituasjonen blir oppfattet riktig, og at tolkningen som blir gjort representerer informanten sine holdninger til det aktuelle temaet. Det vil si; skiller man mellom utsagn om faktiske forhold og utsagn som vurdering og tolkning? Dette har blitt ivaretatt i denne studien ved at det har vært to forskere til stede under intervjuene samt at intervjuene fulgte

intervjuguide, ble tatt opp på lydbånd og notert. Det har gitt mulighet for å gjøre avklaringer med hverandre underveis, både ved å diskutere og også høre på lydbåndet i situasjoner og sitater vi har vært usikre på. Dette har bygget opp under validiteten.

Videre har informantene på forhånd blitt informert om formålet med studiet samt at alle samtaler er konfidensielle. Dette har vært gjort for å unngå feilkilder i interaksjonen mellom undertegnede som forsker og informanten. Det kan likevel være en ulempe at undertegnede som intervjuere kan påvirke informanten sine svar. På en side, kan en aktiv intervjurolle, som gjerne innebærer signal om at svar er bra eller mindre bra, gjøre at informantene blir tryggere i situasjonen, noe som igjen kan påvirke kvaliteten på informasjonen som kommer. Men det kan også lede intervjuet i en bestemt retning, hvor informanten svarer det han eller hun tror er riktig å svare. For å unngå feilkilder, har undertegnede som intervjuere forsøkt å balansere det å gi nøytral tilbakemelding, med det å sørge for trygghet, både verbalt og via kroppsspråk. En relatert risiko er at det informantene svarer, ikke alltid samsvarer med hvordan de handler, og at man som forskere får et annet inntrykk av informantene i en intervjusituasjon enn hva man hadde fått ved observasjon av informantene (Blaikie, 2010). Denne utfordringen skulle opprinnelig løses ved å observere ledergruppene i tillegg til å intervju dem, men grunnet vanskeligheter med å få tilgang hos de ulike ledergruppene, ble det som tidligere nevnt basert utelukkende på informantintervjuer. Ved å skape trygghet for å gi ærlig informasjon under intervjuene, har validiteten etter undertegnedes mening blitt ivaretatt.

Dette kan likevel ha blitt påvirket av at undertegnede ikke hadde inngående kjennskap til ledergruppene. Det at undertegnede som forsker er ukjent for informantene, kan på en side ha ført til at informantene ikke opplevde tillit til oss, og dermed ikke ga gode svar. Men det kan også være en styrke at informantene forholder seg til noen utenforstående på grunn av at informantene vil forholde seg til oss som en nøytral part som er ute etter ærlige svar, og være relativt trygge på at svarene som gis ikke blir brukt mot dem i andre situasjoner. Et annet moment, er at undertegnede var klar over hvilken JTI-profil medlemmene av lederteamene hadde på forhånd, noe som kan ha ført til forutinntatthet. Undertegnede forsøkte å etablere seg som åpne og troverdige personer, noe som i følge Andersen (2006) kan øke tilliten i intervjusituasjonen. Undertegnede forsøkte også å reflektere over rollen som forsker underveis. Videre har det som tidligere nevnt vært to forskere under intervjuet, sammen med en informant. Det kan ha blitt sett på som skummelt, eller ”truende” for informanten. For å

unngå det, ble det på forhånd snakket om det sammen med informantene, og avklart hvilke roller undertegnede skulle ha under intervjuene.

For å ivareta det etiske aspektet, og dermed bygge oppunder validiteten, er informantenes anonymitet blitt ivaretatt i presentasjonen av data ved at utsagnene deres ikke knyttes til informantene. Ledergruppene er videre presentert på et generelt nivå, og det vil ikke være mulig å finne ut hvem som har sagt hva, eller hvilken ledergruppe de tilhører.

Et viktig aspekt ved validitet, er studiens overførbarhet. Kan den tolkningen som kommer frem i denne sammenheng, også være relevant i andre sammenhenger? Innenfor en abduktiv forskningsstrategi, vil generaliserbarhet som tidligere nevnt være knyttet til rekontekstualisering. Når det i denne studien blir lagt til grunn et omfattende teorigrunnlag om effektive ledergrupper, og et mer snevert teorigrunnlag om hvordan mangfold påvirker effektivitet, vil funnene som blir gjort, sette effektivitet i lederteam i en ny kontekst. Slik bygges det en bro mellom teori og praksis, og på den måten bidrar denne studien til ny litteratur på området. Slik kan det argumenteres for at den er overførbar.

Gjennom dette kapittelet har det blitt vist at undertegnede er klar over de feilkildene som kan oppstå i et kvalitativt undersøkelsesopplegg som dette. Ut fra studiens rammebetingelser, er undertegnede likevel trygge på å ha ivaretatt validiteten på en god måte.

### **2.3.3 Videre refleksjoner**

Når man nå i ettertid kan vurdere valget av metode som ble gjort, er det noen sider som er interessante å kommentere. Dersom studiens omfang hadde tillatt det, kunne undersøkelsen for eksempel ha blitt utvidet med flere informanter, og flere ledergrupper. Selv om tre ledergrupper ble sett som et metningspunkt, kunne det vært svært interessant å sammenligne lederteam med JTI-profil med lederteam som ikke har JTI-profil. Ville det vært noen forskjell i deres opplevelse av beslutningsprosesser, utvikling av tillit, og utnyttelse av mangfold? Det kunne også vært interessant å forske på mellomledergruppene sine opplevelser og erfaringer med det overordnede lederteamet sitt; hvordan er ledergruppene forskjellige med hverandre, versus med de underordnede?

En viktig del av denne masteroppgaven har likevel vært å kunne avpasse opplegg og innhold til den tiden og omfanget som har vært til rådighet, og det anses som ivaretatt.

## 3. Teoriforankring

### 3.1 Teambegrepet

Begrepet team er mye omtalt i organisasjonslitteraturen og det finnes flere faglige tradisjoner som tilnærmer seg denne begrepsteorien fra ulike perspektiver. Selv om teambruken er populær, ser det ut til å være noenlunde enighet om hva som ligger i begrepet. Rune Assmann er opptatt av at begrepet team skal differensieres fra begrepet gruppe og har følgende definisjon: «*Team er en liten, flerfaglig sammensatt gruppe med et felles formål der medlemmene opplever felles ansvar for at de oppnår resultater*» (2008, s. 37). Rolf-Petter Larsen (1998) hevder også at begrepet team har litt spissere karakteristika enn grupper, og legger vekt på at en gruppe er et team hvis de jobber mot et felles mål og har en klar identifiserbar grense som skiller medlemmene fra de som ikke er med. Et team har videre mer enn to medlemmer, og fungerer best med tre-fire personer til åtte-ni personer (Assmann, 2008). Et godt arbeidende team vil ofte jobbe i et samspill som gjør at teamet klarer å oppnå resultater som individene alene ikke vil få til. Metaforen  $2+2=5$  blir ofte brukt for å beskrive at individer som jobber sammen kan få til en merverdi i forhold til om man jobber individuelt. Et fotballag, et trenersteam, et byggelag, en prosjektgruppe eller et lederteam kan alle komme inn under betegnelsen team. (Larsen, 1998)

Den amerikanske forskeren David Hackman (1990) klargjør teambegrepet ytterligere, og beskriver det gjennom tre karakteristika:

1. Teamet har en klar grense mellom medlemmer og ikke- medlemmer.
2. Medlemmene er gjensidig avhengige av hverandre for å produsere sluttproduktet som teamet har kollektivt ansvar for.
3. Teamet må ha tilstrekkelig tid og gis mulighet til å lære hvordan samhandling kan gjøres på beste måte.

De viktige presisjonene til Hackman er at medlemmene er gjensidig avhengige av hverandre, at samhandlingskompetanse er sentralt og at tiden teamet får jobbe og være sammen er viktige faktorer. Dette betyr at teammedlemmene er avhengige av den enkeltes bidrag for å produsere resultater, samt at teamet må ha grunnleggende kompetanse og evne til å samhandle med hverandre. Det som ligger i tidsfaktoren er at teamet må jobbe og trene på oppgavene sammen over tid for å få full effekt av samhandlingen.

Henning Bang og Morten Nettet Midelfart har bred erfaring med lederutvikling. Deres definisjon på team oppsummerer faktorene nevnt ovenfor på følgende måte:

*«En gruppe med minst to personer som har felles mål eller oppgaver som medlemmene er avhengige av hverandre for å løse» (2012, s. 38).*

Denne definisjonen legger vekt på at teamet i seg selv blir resultatenheten, med felles målsettinger som ikke nødvendigvis samsvarer med summen av teammedlemmenes målsettinger.

### **3.1.1 Hva med lederteam?**

Flere teoretikere har diskutert forskjellen mellom begrepene ledergruppe og lederteam. Det skiller etter undertegnede syn lite på disse begrepene og de vil her benyttes som synonymer. Videre finnes det ulike synspunkt på om lederteam har samme karakteristika som ”vanlige” team. I hvilken grad et lederteam fremstår som et team og jobber som et team, kan i følge Katzenbach & Smith (1993) variere med oppgavetyper. Saker som i hovedsak er til informasjon vil ha en annen grad av «teamhet» enn en tung strategisk beslutning som skal fattes. Noen saker gjelder gjerne også bare noen av teammedlemmene. Bang (2008) og Bang & Midelfart (2012) mener at selv om ledergrupper kan ha en varierende grad av «teamhet», vil de likevel kategoriseres som team ettersom de har stor grad av gjensidig avhengighet gjennom at deres forskjellige enheter bidrar i felleskap til organisasjonens mål. Endre Sjøvold (2014), som har forsket mye på teameffektivitet, fremhever også at en ledergruppe har samme fellestrekk som «vanlige» team ut i fra et teamperspektiv; de har forskjellige oppgaver, jobber i en variert kontekst og kravene varierer. Dette taler for at generell teamteori også kan benyttes i betraktninger om ledergrupper.

Bang og Midelfart (2012) påpeker imidlertid en vesentlig forskjell mellom team og lederteam; nemlig beslutninger. For et «vanlig» team er ofte en beslutning et steg på veien i arbeidet. I en ledergruppe kan man derimot i stor grad si at å fatte beslutninger er selve målet, og en av de viktigste funksjonene til lederteamet. Det er derfor interessant å studere lederteam og finne ut hva som påvirker kvaliteten på beslutninger som fattes. I denne oppgaven vil hovedforskjellen mellombegrepene team og lederteam ligge på ulikt fokus på beslutningstaking.

## **3.2 Effektivitet i (leder)team**

Mange har gjerne sine referanser rundt hvilke personer man tenker er effektive, og hva man legger i tilegningen av denne ferdigheten. Leser man stillingsannonser i avisen, så ser man gjerne at det søkes etter en «effektiv medarbeider». Men hva betyr egentlig begrepet «effektivitet» og hva er så «teameffektivitet»? Det finnes mye forskning og litteratur rundt «effektive team», men det er lite å finne omkring lederteam og hvordan lederteam blir effektive.

Administrativt forskingsfond ved Norges Handelshøyskole, heretter kalt AFF, er et av Norges fremste ledelse- og organisasjonsutviklingsmiljø. De har forsket mye på effektivitet i lederteam, og det samme har Bang og Midelfart (2012). Litteraturen fra AFF (som her vil presenteres ved Bjørn Helge Gundersen, 2008) og Bang og Midelfart (2012) er fundamentet i teorigrunnet i denne oppgaven. Bakgrunnen for dette er at det er lite annen komplett litteratur som spesifikt tar for seg problemstillingen med effektivitet i lederteam.

### **3.2.1 Måling av effektivitet i team: Input-prosess-output-modellen**

Flere teoretikere fremstiller teameffektivitet gjennom en modell som betegnes som input-prosess-output-modellen (heretter forkortet som IPO). Modellen beskriver de forskjellige stegene fra «input» gjennom «prosesser» til «output» og har siden den først ble introdusert, blitt videreutviklet av blant annet Bang (2010), Bang og Midelfart (2012) og AFF. Deres modeller har mange fellestrekk, men AFF legger til grunn en viktig dimensjon som ikke eksplisitt finnes i modellen til Bang og Midelfart, nemlig tillit og støtte. Det er blant de fleste teamforskere enighet om at tillit er grunnleggende for god samhandling og effektivitet i lederteam. For å snevre inn perspektivet i denne studien, har modellen til Bang og Midelfart derfor blitt modifisert ved å bringe inn dimensjonen tillit og støtte fra AFF sin modell. Denne modellen vil bli brukt som et rammeverk i analysekapittelet for å se på effektivitet i de lederteamene som studeres i denne sammenheng. Den modifiserte IPO-modellen vises nedenfor:



## Input – prosess - output

Forutsetninger	Prosesser	Resultater
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klart formål</li> <li>• Riktige saker</li> <li>• Balansert sammensetting               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Størrelse</li> <li>• Roller</li> <li>• Kompetanse</li> <li>• Mangfold</li> </ul> </li> <li>• Støttende omgivelser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utvikling av tillit og støtte</li> <li>• Klare bestillinger</li> <li>• Fokustert kommunikasjon</li> <li>• Utnyttelse av mangfold</li> <li>• Gode beslutningsprosesser</li> <li>• Aktiv relasjon til omgivelsene</li> <li>• Kontinuerlig gruppelæring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merverdi for ledergruppens medlemmer</li> <li>• Merverdi for ledergruppen</li> <li>• Merverdi for organisasjonen</li> </ul>

Figur 1 Modell for effektivitet i lederteam. Fra Bang og Midelfart (2012), modifisert med begrep fra AFF.

Som man ser i modellen er input- faktorene, eller «forutsetninger», de rammebetingelsene som er gitt på forhånd og som danner fundamentet for at teamet skal fungere på en effektiv måte. Dette innebærer at lederteamet har et klart formål og vet hva hensikten med lederteamet er, at de bruker tiden sin på riktige saker som skal tas opp, samt støttende omgivelser, som innebærer ulike systemer i organisasjonen. Faktoren balansert sammensetning, handler om hvor mange medlemmer teamet har, hvilke roller de har, hvilken kompetanse teamet består av, og hvilket mangfold som finnes av forskjellig kjønn, alder, utdanning og personlighet. I AFF sin modell, er input- faktorene størrelse, sammensetning, ressurstilgang, belønningssystem, informasjonstilgang, verdigrunnlag og samarbeid med andre ledergrupper (Gundersen, 2008).

Prosessfaktorene er de som finner sted når teamet utfører arbeid sammen for å skape resultater. «*Prosesser er det som skjer mellom medlemmene i ledergruppen og mellom ledergruppen og omgivelsene når gruppen skaper resultater*» (Bang og Midelfart, 2012, s. 107). Bang og Midelfart (2012), deler prosessfaktorene i seks karakteristika som de mener er tydelige i lederteam som jobber effektivt; klare bestillinger, fokusert kommunikasjon, utnyttelse av mangfold, gode beslutningsprosesser, aktiv relasjon til omgivelsene og kontinuerlig gruppelæring. AFF derimot, deler prosessfaktorene inn i fire hovedkategorier; arbeidsprosesser, relasjonelle prosesser (hvorav tillit og støtte), strategisk orientering og endringsprosesser (Gundersen, 2008).

Outputfaktorene er de resultatene teamet produserer. Bang og Midelfart (2012) sier at man vurderer effektiviteten i (leder)teamet basert på hvordan resultatene (output) samsvarer med

kravene, målene og forventningene som teamet skal produsere. Hackman (1990) operasjonaliserer teameffektivitet på følgende måte: En effektiv ledergruppe skaper saksresultater som møter eller overgår forventningene til de som skal motta eller bruke saksresultatene (merverdi for organisasjonen). Ledergruppen øker medlemmenes evne til å samarbeide fremover (merverdi for ledergruppen) og den bidrar til at det enkelte medlem trives, motiveres, lærer og utvikler seg (merverdi for det enkelte medlem). Outputfaktorene er de samme i modellen til AFF.

Måling av effektivitet i lederteam knyttes til å evaluere de elementene i IPO- modellen, hvorav prosess- faktorene som helhet blir ansett som de viktigste. Det vil si at en ledergruppe må vurdere hvorvidt alle prosessfaktorene er ivaretatt i de interne prosessene i ledergruppen, og om de tilfører verdi til saken for individet, teamet og/eller organisasjonen, for å vurdere effektiviteten (Assmann 2008; Bang og Midelfart 2012). Larsen (1998) argumenterer for at yteevnen til et team gis av et avansert samspill mellom personenes ferdigheter, personlighetstrekk og personlighetstype samt kompetanse, verdier, normer og gruppens og omgivelsene sine behov og krav. Og Endre Sjøvold oppsummerer effektivitet i team slik: «... når teamets dynamikk (hvordan medlemmene samspiller) oppfyller medlemmenes behov og møter kontekstens (omgivelsenes) krav» (2014, s. 48). Det er med andre ord enighet blant teamforskere om at effektivitet i team kan knyttes til IPO-modellen.

En vanlig betraktning rundt input-prosess-output-modellen er at det finnes en positiv (eller negativ) gjensidig effekt mellom stegene over tid. Med dette menes at resultatene som produseres virker positivt/negativt tilbake på prosessene og videre på rammebetingelsene. (Bang, 2008).

For å begrense omfanget av denne studien, vil fokuset være på hvordan utnyttelsen av mangfoldet (som for øvrig både er en input-faktor og en prosess-faktor) i lederteamet påvirker to av prosessfaktorene i IPO- modellen; beslutningsprosesser og utviklingen av tillit. Noen av de andre prosessfaktorene vil derimot inkluderes i beslutningsprosesser for å få en helhetlig forståelse av det begrepet. Disse prosessfaktorene beskrives dypere i de følgende kapitlene

### **3.3 Mangfold og effektivitet**

Bang og Midelfart (2012) hevder som vist i IPO-modellen at det finnes fire forutsetninger (input-faktorer) for at et team skal være effektivt; klart formål, riktige saker, balansert

sammensetning og støttende omgivelser. Balansert sammensetning innebærer både størrelsen på lederteamet, hvilke roller som dekkes, hvilken kompetanse lederteamet består av, og sist men ikke minst; mangfold. Mangfold er et vidt begrep, og blir ofte også kalt diversitet eller heterogenitet. De ulike begrepene har en viss meningsforskjell, men felles for begrepene er at de beskriver forskjeller eller likheter mellom personer. Bang og Midelfart (2012) definerer mangfold som «*alle typer forskjeller mellom mennesker som kan føre til at man opplever en annen person som forskjellig fra en selv*» (s. 99). Når team settes sammen, vil det i følge Jackson og Ruderman (1995) utgjøres av mange ulike personer, som skaper diversitet, eller mangfold. De hevder at mangfold i team består av demografisk mangfold som kjønn, alder, utdanning og erfaring, psykologisk mangfold, som kan være kompetanse, verdier, holdninger og personlighet, og organisatorisk mangfold, som innebærer hierarkiske posisjoner, ansiennitet og stillinger basert på faglig spesialisering.

Hvorvidt mangfold i team er positivt eller negativt er derimot omstridt, og det blir av mange teoretikere sett på som et «tveegget sverd». Noen studier konkluderer med at mangfold er positivt fordi det bidrar til dypere og mer kreative diskusjoner som resulterer i flere gode beslutninger, såkalte høykvalitetsdiskusjoner. Andre studier indikerer at mangfoldet gir økt fare for konflikter, mindre grad av forpliktelse og lojalitet til beslutninger, svekket samhold og større gjennomtrekk blant teammedlemmer (Assmann 2008; Bang 2008; Bang og Midelfart 2012; Hjertø 2013). Sjøvold (2014) vektlegger at mangfold i lederteam i hovedsak er en fordel ved komplekse problemstillinger, men at det er lite hensiktsmessig ved enkle problemstillinger. Mangfold og effektivitet er dermed omvendt proporsjonalt, og kan ha både positive og negative konsekvenser.

Men hva er sammenhengen mellom mangfold og effektivitet i lederteam? Forskningen på dette temaet så langt, har funnet at det er visse faktorer som kan se ut til å påvirke denne sammenhengen. En av faktorene er hvor flinke ledergruppene er til å utnytte mangfoldet. Studier viser at «*... ledergrupper greier å utnytte medlemmenes ulike perspektiver mye bedre hvis medlemmene er dyktige til å utforske, utveksle og diskutere oppgaverelevant informasjon med hverandre og hvis medlemmene verdsetter det at man har ulike perspektiver*» (Bang & Midelfart, 2012, s. 100). Dette støttes også av Jackson og Ruderman (1995) som hevder at for at organisasjoner skal kunne utnytte diversiteten i team, må de forstå og kunne håndtere mangfoldet for å kunne være effektivt. En annen viktig faktor er tid. Studier viser at mangfold i form av kjønn og alder har mest å bety i begynnelsen av samarbeidet, mens personlighet, verdier og holdninger har mer å bety etter hvert som gruppen blir kjent med

hverandre. En tredje faktor som ser ut til å være viktig er felles mål. De ledergruppene med stor enighet om organisasjonens mål, klarer å utnytte forskjellene og likhetene som finnes til å skape høykvalitetsbeslutninger (Bang og Midelfart, 2012).

Som nevnt innledningsvis mangler det fremdeles en del studier som kan beskrive hvilken sammenheng det er mellom mangfold og effektivitet i team, og da spesielt med fokus på personlighetene som finnes i gruppen: «*Det er så vidt oss bekjent ikke gjort noen empiriske studier av sammenhengen mellom medlemmenes personlighet og ledergruppens effektivitet...*» (Bang og Midelfart, 2012, s. 96). Bang og Midelfart (2012) mener likevel at man kan anta at måten ledergruppen fungerer på, med dens dynamikk og beslutningsprosesser, vil bli påvirket av personlighetstyper og at det senere vil ha betydning for hvor effektiv den er. I denne oppgaven vil fokuset i mangfoldkomponenten som input-faktor være på personlighet. Mangfold, eller utnyttelse av mangfold er videre en av prosessfaktorene i IPO-modellen, og den vil bli brukt spesielt i forhold til beslutningsprosesser.

### **3.3.1 Personlighet**

Personlighet kan defineres som «... *den mer eller mindre fast organiserte helhet av de for et individ karakteristiske måter å reagere på, tankemessig, følelsesmessig og ved ytre atferd*» (Kauffmann og Kauffmann, 2003, s. 96). Denne definisjonen legger vekt på det typiske og regelmessige ved en person, som man kan gi uttrykk for regelmessigheter ved atferd.

I forhold til team, er det flere teoretikere som hevder at personlighet har betydning. Levin og Rolfsen (2004) hevder blant annet at et godt team er satt sammen av ulike personlighetsprofiler som utgjør en helhet. For å forstå et team må man derfor forstå ulike egenskaper og karakteristiske trekk ved individenes personlighet. Kjøde (1999) sier også at man ved å bli kjent med teammedlemmenes sterke og svake sider, kan skape aksept for ulikheter. Et verktøy som kan brukes til det er personlighetstester (Kjøde 1999; Levin og Rolfsen 2004).

I tillegg vil man kunne tenke hvordan en gruppes samhandling blir, hvis man kjenner tilbøyeligheten til å opptre på ulike måter. Det kan brukes til å styre gruppen for å utnytte de ønskede trekkene, og tone ned de uønskede trekkene. Kjøde (1999) kaller dette for «stokking» Larsen (1998) beskriver også hvordan man ved å ha bevissthet omkring personlighetstyper, kan legge arbeidsoppgaver til de personlighetstypene som passer best til det. Disse ulike personlighetstypene kan bidra med hver sine styrker i et team, og ved å klare å tilpasse sin egen type, vil man følgelig ha et godt utgangspunkt for et godt teamarbeid (Levin og Rolfsen,

2004). Dette vil i følge Jackson og Ruderman (1995) ha betydning for team både på individnivå, teamnivå og for de resultatene team skaper på organisasjonsnivå.

Den videre behandlingen av temaet personlighet vil baseres på typologi, og nærmere bestemt Jungs typepsykologi.

### **3.3.2 Jungiansk Type Index**

Dette kapittelet vil basere seg på rammeverket til de norske organisasjonspsykologene Hallvard Ringstad og Thor Ødegård som er laget for å identifisere en persons personlige preferanser; Jungiansk Type Index, også kalt JTI. Det vil dermed ha en annen teoretisk innfallsvinkel enn foregående og videre kapitler i denne oppgaven. Kritikk av den teoretiske innfallsvinkelen vil presenteres mot slutten av kapittelet.

Når man prøver å forstå menneskers personlighet, væremåte og karakter, kan man nærme seg dette på ulike måter. Den sveitsiske psykologen Carl Gustav Jung, var sentral innenfor den analytiske psykologien, og nærmet seg denne problemstillingen ved å se på egenskaper som går igjen mellom mennesker, og som gjør det meningsfullt å gruppere mennesker i forhold til disse egenskapene. Han publiserte derfor sin teori om psykologiske typer, som tar for seg personlighetsegenskaper i form av psykologiske preferanser (Ringstad og Ødegård, 2012).

Det finnes i dag fire, dikotome personlighetsdimensjoner i denne teorien, nemlig energidimensjonen, opplevelsesdimensjonen, avgjørelsesdimensjonen og livsstilsdimensjonen.. Jung tenkte på disse dimensjonene som en «enten – eller» faktor, med gjensidig utelukkende preferanser. En preferanse defineres som *«det du mest sannsynlig vil foretrekke å gjøre når du kan velge helt fritt»* (Ringstad og Ødegaard, 2012, s. 13). Det er noe som utvikles når man gjør seg opp erfaringer om hva som fungerer og ikke, og hva som kjennes riktig og ikke. Det er likevel slik at man ofte bruker alle de åtte preferansene i løpet av livet, men en forutsetning for typeteorien er at et individ vil ha en tendens til å velge det ene eller det andre ytterpunktet av hver dimensjon når man har mulighet til å velge.

Nedenfor presenteres de fire, dikotome dimensjonene som danner grunnlaget for mye av perspektivet i denne sammenheng.

#### ***Energidimensjonen: E- I***

Energidimensjonen sier noe om hvor en persons energi er rettet mot, og hvor den blir fornyet. Preferansene innenfor denne dimensjonen er ekstroversjon (E) og introversjon (I). Har man

preferanse for ekstroversjon, vil det si at man primært retter energien mot den ytre verden av mennesker, ting og hendelser. Man får energi av å aktivt forholde seg til og involvere seg i denne ytre verdenen. I en teamsituasjon, vil en ekstrovert (E) gjerne tenke samtidig som man kommuniserer med teammedlemmer, snakke fritt og handle før man tenker. Har man preferanse for introversjon, derimot, retter man energien mot den indre verden av tanker, følelser og sansninger. Man får energi av å forholde seg til sin indre verden, og å tenke mye. I en teamsituasjon, vil en introvert (I) ofte tenke gjennom ting på egenhånd før man kommuniserer eller handler.

### ***Opplevelsesdimensjonen: S - N***

Hva som er en persons oppmerksomhet går under opplevelsesdimensjonen. Man kan ha preferanse for sansning (S), som vil si at man observerer virkeligheten som oppleves her og nå. Man er gjerne realistisk, fokusert på detaljer og fakta, og er skeptisk til «svevende tanker». Man kan dermed overse «de store linjene», og ha vanskeligheter med å ta en beslutning fordi kravet til informasjon aldri mettes. Har man preferanse for intuisjon derimot, ser man heller etter mønstre og fremtidige muligheter utover den konkrete situasjonen man er i. Man utforsker det ukjente, prøver å se «det store bildet» og kommuniserer gjerne på en abstrakt måte. Kreativitet er et stikkord.

### ***Avgjørelsesdimensjonen: T - F***

Avgjørelsesdimensjonen handler om hva en typisk beslutningsstil for en person er. Har man preferanse for den ene av ytterpunktene, tenkning (T), vil det si at man foretrekker å resonnerer seg frem til avgjørelser og ta en beslutning basert på en objektiv og logisk diskusjon av tilgjengelig informasjon. Man kan gjerne bli frustrert hvis «følelser blandes inn». Er en persons preferanse følelse (F) derimot, er det viktigste for en beslutning at den er tatt på bakgrunn av at viktige verdier er ivaretatt. Beslutninger skal være bygget på prinsipper om hva som er rett og galt, og veier alternativer ut i fra moral, heller enn «kald logikk».

### ***Livsstildimensjonen: J - P***

Innenfor livsstildimensjonen, har man enten preferanse for avgjørelse eller opplevelse. Her kommer spørsmål som hvordan man typisk håndterer den ytre verden. Har man preferanse for avgjørelse (J), foretrekker man gjerne en strukturert og organisert livsstil basert på planer. Å ha kontroll, kunne konkludere og avslutte saker er viktig. I en beslutningsprosess vil man som «J» oppfattes som målrettet og bestemt på å beslutte, selv om det innebærer å konkludere ut i

fra utilstrekkelige opplysninger. Er man på den andre siden av skalaen, på opplevelse (P), foretrekker man en åpen, fleksibel og spontan livsstil, med frihet og muligheter til å utforske. Man misliker regler, og liker å avvente konklusjoner i en beslutning for å kunne utforske ny informasjon, selv om det innebærer at beslutningen må vente.

Basert på de fire dimensjonene ovenfor, Energi (E-I), opplevelse (S-N), avgjørelse (T-F) og livsstil (J-P) kan man definere totalt 16 forskjellige personlighetstyper, også kalt en persons typeprofil eller typologi. Disse presenteres i tabellen under.

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Figur 2. 16 personlighetstyper (Ringstad og Ødegård, 2012).

### 3.3.3 Måling av preferanser og kritikk mot typologi

Modellen med de fire dimensjonene, er mye brukt som verktøy innenfor nærings- og organisasjonslivet, og er blant annet utgangspunkt for verdens mest brukte personlighetstest kjent som Myers Briggs Type Indicator, eller MBTI (Sharp, 1992). Det er et av flere måleinstrument som er utviklet basert på Jungs typologi, og Jungiansk Type Index, eller JTI, er en annen. I litteraturen, er det omstridt hvorvidt man anerkjenner MBTI og JTI som gode tester med vitenskapsteoretisk forankring.

Vanlige innvendinger mot typeteori er at det ikke går an å velge enten det ene eller det andre, fordi alt er situasjonsavhengig. Det er likevel kjent innenfor psykologien at ens egen atferd ofte blir forklart av andre ut ifra trekk ved personligheten (Ringstad og Ødegaard 2012; Levin og Rolfsen 2004). Jung mente likevel at måleinstrument som fastsetter type ikke har verdi alene, og at alle forsøk på å sette mennesker i båser var meningsløst (Ringstad og Ødegaard, 2012). Typeteorien mener derimot at det alltid vil være noen preferanser som har fortrinn i personers psyke, og som kommer frem når man virkelig kan slippe av fra andres krav og forventninger. Det kan også være store individuelle forskjeller på hvordan preferansene kommer frem, og selv om to personer har samme preferanser, kan de være ulike som individer. Typeteori har videre klare begrensninger ved at den ikke forklarer alt, og man skal være forsiktig med å «overtolke» når man prøver å forstå mennesker gjennom typekunnskap.

En kritikk av personlighet spesielt i team, er at man ofte setter personer i en bås som kan være vanskelig å komme ut av, og dermed låser vedkommende til å oppføre seg slik. I tillegg kan det skape forventninger til en person, som ikke har rot i virkeligheten, men som baseres på hvordan man burde oppføre seg alt etter hvilken personlighetstype man er (Assmann, 2008).

Det hevdes likevel at et godt måleinstrument for psykologiske preferanser kan være et godt hjelpemiddel hvis det brukes med ”takt og tone”. Som den kjente Jung- spesialisten Edvard Borbye sier: «*Det verdifulle i typologien er først og fremst den innsikt, gjensidige forståelse og toleranse den gir grunnlag for*» (Edvard Borbye sitert i Ringstad og Ødegaard, 2012, s. 14). Bevissthet omkring sine egne preferanser vil kunne føre til respekt og forståelse for andres preferanser. I tillegg vil det være enklere å snakke om og sette ord på ulikhetene med kjennskap til typeteorien, fordi man utvikler et felles «språk» (Assmann 2008; Ringstad og Ødegaard 2012). Denne innsikten og forståelsen for likheter og ulikheter mellom mennesker blir nevnt av flere forskere innenfor teameffektivitet, og kan være spesielt verdifull og nyttig under utvikling av kommunikasjon og samarbeid, for eksempel i lederteam, samt for å skape trygghet og aksept for forskjeller i team (Assmann 2008; Hjertø 2013).

I denne oppgaven vil typologien ved Jungiansk Type Index brukes som et verktøy for å se hvordan de ulike personlighetstypene i lederteamene kan brukes til å identifisere mangfold i lederteamet. Slik legges grunnlaget for å svare på det tredje forskningsspørsmålet: «Kan JTI benyttes som et verktøy for å kartlegge mangfold i ledergrupper?» Videre skal den brukes for å se på hvilke implikasjoner dette kan ha på effektivitet i form av beslutninger og tillit. Da vil det første forskningsspørsmålet «Hvilken betydning har mangfold på kvaliteten i beslutningsprosessene i en ledergruppe?» og det andre «Hvilken innflytelse har mangfold i en ledergruppe på deres evne til å skape tillit?» kunne svares på.

Etter her å ha presentert kritikk mot typologi, forutsettes det i det videre at Ringstad og Ødegaard sin terminologi omkring Jungiansk Type Index som verktøy er god nok for formålet i denne sammenheng. Det er et område som er forsket på, validert og testet ut, og det gir uttrykk for forskjellighet som skal undersøkes her.

### **3.3.4 Hvordan utnyttes mangfold i lederteam?**

Utnyttelse av mangfold i lederteam, det vil si utnyttelse av gruppemedlemmene, deres ulike perspektiver, kompetanser og væremåter, er en av prosessene som Bang og Midelfart (2012) skisserer i IPO- modellen som viktig for å få gruppen til å fungere effektivt.



På grunn av at de færreste ledergrupper blir satt sammen basert på hvem man jobber best sammen med, men heller på grunnlag av hvilke posisjon de har, er det viktig at ledergruppen klarer å håndtere, og også utnytte det mangfoldet som er i gruppen på en best mulig måte. Man må «gjøre det beste ut ifra de kortene man har fått tildelt». For at et team skal klare dette, er det flere prosesser som må ivaretas. Bang og Middelfart (2010, 2012) setter fokus på to sentrale som har kommet frem av lengre tids forskning: 1) Teamets medlemmer må kjenne hverandres forskjellighet, styrker og begrensninger i gruppen. 2) Samhandling må skje på en slik måte at styrkene utnyttes og at begrensningenes effekt holdes tilbake. Begge disse prosessene har betydning både for beslutningsprosesser og for tillitsskapning. Det vil utdypes i kapitlene nedenfor.

### **3.4 Beslutningsprosesser**

Å ta beslutninger er som tidligere nevnt en av kjerneoppgavene en ledergruppe har og noe som er avgjørende for om både ledergruppen og organisasjonen lykkes. Ledergrupper blir derfor ofte klassifisert som beslutningsgrupper (Bang, 2008). En god beslutning defineres som *«en beslutning som løser problemet eller møter behovet vårt, og ikke koster for mye, verken i penger eller andre virkninger»* (Larsen, 2009, s. 25). En god beslutning må også være en god beslutning for alle involverte. Bang og Midelfart (2012) beskriver høykvalitetsbeslutninger som beslutninger som er riktige for organisasjonen og som fører til forpliktelse for de lederne som har tatt beslutningene.

Det har i følge Hjertø (2013) lenge vært enighet om at beslutninger tatt på gruppenivå er bedre enn de tatt på individnivå. Dette gjelder spesielt når gruppemedlemmene har ulik kompetanse og ferdigheter, er godt kjent og stoler på hverandre i tillegg til å være preget av åpen kommunikasjon. Larsen (2009) hevder videre at jo mer samkjørt en ledergruppe er, jo mer effektivt vil de både ta og gjennomføre en beslutning. For at en ledergruppe skal nå målet sitt om å skape merverdi for organisasjonen, er det imidlertid viktig å ha en klar beslutningsprosess som fører til høykvalitetsbeslutninger (Bang og Midelfart 2012; Hjertø 2013; Larsen 2009). Beslutningsprosesser er som vist ovenfor en del av effektivitetsbegrepet i IPO-modellen til Bang og Midelfart og AFF. Levin og Rolfsen (2004) påpeker derimot at det er få ledergrupper som har et bevisst forhold til beslutningsprosessene sine, og det er uklart hvorfor og hvordan man har valgt en bestemt måte å gjøre det på.

En god beslutningsprosess blir gjerne definert på ulike måter av ovennevnte teoretikere. Det ser likevel ut til at stegene kan sammenfattes i følgende steg: 1) Avklaring av utfordring og

strukturering av arbeidet. 2) Informasjonsinnhenting, analyse og diskusjon 3) Valg av beslutningsprosedyre 4) Iverksetting av beslutningen og evaluering av resultatene (Bang og Midelfart 2012; Larsen 2009). Bang og Midelfart (2012) viser til at empiriske studier viser at grupper har større mulighet til å ta gode beslutninger hvis de følger alle disse elementene, enn hvis de ikke følger noen eller hvis de utelater noen. Nedenfor vil de to første elementene som går på struktur og informasjon og diskusjon utdypes. I tillegg vil noen av fallgruvene som kan oppstå i beslutningsprosesser beskrives.

### **3.4.1 Struktur i forkant av beslutningen**

Det første steget i en god beslutningsprosess er at arbeidet før beslutningen tas, er strukturert. For de fleste team handler det om møtestruktur og møtedisiplin (Assmann, 2008). Gjennom struktur i ledermøter, øker sannsynligheten for å få frem nødvendig informasjon og kommunikasjon, og dermed for å få til effektive løsninger. Det vil si at man bør ha en agenda til ledermøtet, man bør vite hva som skal diskuteres, på hvilket grunnlag det skal diskuteres, og hva målet med diskusjonen er. Flere av disse elementene kan knyttes til den prosessen Bang og Midelfart (2012) kaller for «klare bestillinger». Når bestillinger er uklare, får teammedlemmene ulike forventning til saksbehandlingen og hvordan diskusjonen skal foregå.

I følge Karevold (2014), øker mulighetene for å få til en god informasjonsdeling, diskusjon om ulike perspektiver og beslutningstaking på best mulig faktagrunnlag, dersom møtene er godt planlagt og organiserte. De hevder videre at det er spesielt viktig i en ledergruppe som er satt sammen av ulike personer, med ulike kompetanse og ulike perspektiv. Det gjør kommunikasjon mer krevende, og stiller høyere krav til samarbeid og ledelse. Likevel påpeker flere at det er få lederteam som bruket tid på å strukturere (Assmann 2008; Hjertø 2013). Dette kan i følge Gundersen (2008) føre til at saker stadig må utsettes, noe som hindrer ledergrupper i å arbeide grundig med de viktige sakene. For å unngå dette, og heller effektivisere arbeidshverdagen, kan det i følge Assmann (2008) være lurt å gjennomføre møter bare med dem de aktuelle sakene angår. Dette støttes også av Katzenbach og Smith (1993), som mener at dette kan bidra til effektivitet.

Et annet viktig poeng som faller innenfor struktur, er den prosessen som Bang og Midelfart (2012) omtaler som fokusert kommunikasjon. Det er i følge dem viktig at ledergrupper mestrer å holde fokus på saken, og unngår avsporinger og «utenomstakk» i ledermøter for å øke effektivitet. Avsporinger er nemlig den viktigste årsaken til produktivitetstap hos ledergrupper. De stiller likevel spørsmål ved om kommunikasjonen kan bli for fokusert, og

dermed gå på bekostning av kreativitet. Har en gruppe overfokuserte diskusjoner, vil diskusjonene være preget av målbevissthet, lite uenighet, mye like informasjon og en rask konklusjon. Avspring derimot, kan blant annet ta form som at den som legger frem saken ikke har klargjort hva målet med diskusjonen er, og teammedlemmene diskuterer det som de synes er viktig, slik at hele diskusjonen er preget av lite fokus og målbevisst. Det kan føre til at diskusjonen ikke gir merverdi for noen parter i det hele tatt. Videre kan fokusert kommunikasjon være preget av at målet er klart, og at teamet stort sett holder seg til saken, selv om det kan komme noen avsporinger underveis som rettes raskt opp igjen. (Bang og Midelfart, 2012, s. 114-120).

### **3.4.2 Informasjonsdeling**

Det er alminnelig enighet hos forskerne om at det er viktig å bruke tilstrekkelig med tid på å samle inn informasjon og diskutere beslutningsalternativene på en måte som reflekterer kompleksiteten i utfordringen (Assmann 2008; Bang og Midelfart 2012; Larsen 2009). En ledergruppe har ofte tilgang til mer informasjon sammen enn hvert medlem alene, og regnes som bedre til å se og vurdere alternativer samt løse problemer enn personer alene (Levin og Rolfsen, 2004). Slik vil man få et bredest mulig informasjons- og beslutningsgrunnlag. Kvaliteten på beslutninger i en gruppe avhenger imidlertid av hvorvidt alle gruppemedlemmene har delt den informasjonen de har om saken med hverandre, og hvorvidt denne informasjonen er forskjellig fra hverandre (Hjertø, 2013). Er all informasjon lik, vil ikke nødvendigvis beslutningen bli bedre i en gruppe enn hos enkeltindivid.

Deling av informasjon er likevel ikke alltid like lett å få til, og studier viser at informasjonsdeling ofte ikke skjer på en god nok måte. Det skjer i følge Hjertø (2013) og Levin og Rolfsen (2004) fordi ledergruppen ikke utnytter alles kompetanse og kunnskap, og at diskusjonen derfor ofte blir preget av den informasjonen de allerede har på forhånd. Kjent informasjon får dermed mer å bety i beslutninger enn ukjent informasjon, og lederteam går slik glipp av relevant informasjon, noe som kan frembringe dårligere løsninger (Levin og Rolfsen, 2004). For at et team skal kunne løse oppgaver sammen, med et bedre resultat enn om hver enkelt gjør det alene, er det altså nødvendig å utveksle informasjon. Det vil si at kommunikasjon også en grunnleggende forutsetning for gruppeeffektivitet og gruppeprestasjoner (Karevold 2014; Levin og Rolfsen 2004).

### 3.4.3 Dialogisk kommunikasjon

Som nevnt i kapittelet om mangfold, har et lederteams evne til å kommunisere og samhandle på måter som utnytter spekteret av teammedlemmenes mangfold på en god måte, betydning for resultatene de oppnår. Dette er i følge Bang og Midelfart (2010, 2012) spesielt viktig i et lederteam hvor diskusjoner er et av de viktigste redskapene i produksjonen av resultater, som ved beslutninger. De beskriver videre to viktige punkter for å kunne samhandle på en effektiv måte. Det innebærer å utnytte mangfoldet i lederteamet ved å gjennomføre dialogisk kommunikasjon og ved å stimulere til oppgavekonflikt uten at det utløser relasjonskonflikt. Nedenfor skal førstnevnte utdypes.

Dialogisk kommunikasjon kan sammenliknes med såkalt effektiv kommunikasjon og positivt kommunikasjonsklima, hvor oppfatningen er at man må ha et åpent kommunikasjonsklima for å kunne ta gode beslutninger. Det innebærer at man diskuterer åpent den informasjonen som blir delt, og at man er villig til å ta en risiko i kommunikasjonen med sine kolleger (Assmann 2008; Bang og Midelfart 2012; Larsen 1998, 2009; Kirkhaug 2013). For å kunne diskutere informasjon på en åpen måte, er det essensielt å være nysgjerrig på gruppe-medlemmenes ulike meninger og perspektiver. Det innebærer at man må søke ny informasjon på en saklig måte, for å frem uenigheter i saken, slik at man får en grundig diskusjon hvor alle medlemmene kan dele sin unike kunnskap med hverandre. Man utnytter alle medlemmenes forskjellighet, eller mangfold for å oppnå økt innsikt og kunnskap, og dermed kunne ta beslutninger på et bredere og mer kreativt beslutningsgrunnlag (Bang og Midelfart, 2010, 2012). Dialogisk kommunikasjon er dermed en prosess hvor deltakere i felleskap tenker og reflekterer sammen, med gjensidig velvilje til å høre den andre parten ut i den hensikt å lære mest mulig før man analyserer og trekker konklusjoner. Dialog ser dermed ut til å være viktigst i tidlig fase av beslutningstaking, hvor man deler informasjon. Dette forutsetter at gruppe-medlemmene tør å være uenige med hverandre, og det er i følge Assmann (2008) avhengig av at den enkelte opplever trygghet, støtte og samhold i gruppen.

Gjennom en dialogisk samhandling, vil man kunne få større respekt og toleranse for å dele hverandres synspunkt og dermed større forståelse av ulike perspektiver. Studier viser at dialogisk kommunikasjon har en sterk positiv sammenheng med effektivitet i ledergruppene. Dialogisk kommunikasjon fører til tilfredshet med resultater, tilhørighet i gruppen og tilfredshet ved å være en del av gruppen; med andre ord: det kan knyttes til samtlige av Hackmanns (1990) kriterier for effektive team; individnivå, teamnivå og organisasjonsnivå.

Et kommunikasjonsklima preget av dialog er spesielt viktig for ledergrupper som er preget av mye ulik kompetanse og synspunkt, og hvor beslutninger kan ha stor betydning for både de ansatte og organisasjonen som helhet. Lykkes man ikke i et dialogisk kommunikasjonsmønster med grundige diskusjoner, vil man gjerne få overfladiske diskusjoner, hvor ulike perspektiv ikke kommer frem og blir tatt hensyn til. Det kan føre til at noen føler seg oversett i diskusjonen, og man må gjerne ta opp en sak på ny. Engasjementet for beslutningen kan også svekkes hos gruppemedlemmene (Bang og Midelfart, 2012).

### **3.4.4 Fallgruver i beslutningsprosessen**

Det er bred enighet blant forfattere av teamlitteratur om at team, under de rette forutsetninger, kan gjennomføre gode beslutninger. Det er likevel ikke alltid at beslutninger tatt i gruppe er bedre enn når de blir tatt alene, og det finnes noen fallgruver man kan gå i når man er flere om en beslutning. Manglende informasjonsdeling, bekreftelsesfellen og gruppetenkning er vanlige feller ledergrupper går i som kan føre til at beslutningskvalitet synker eller at beslutningene blir vanskeligere å gjennomføre (Bang og Midelfart 2012; Levin og Rolfsen 2004; Larsen 2009; Jacobsen og Thorsvik 2013).

Manglende informasjonsdeling oppstår når lederteamet diskuterer informasjon som er kjent for de fleste fra før av, i stedet for informasjon om som kun enkelte sitter på og som er essensiell for å fatte en god beslutning. Når gruppene ikke tar nok hensyn til slik viktig, men udelt informasjon, vil de ikke fatte den mest optimale beslutningen (Bang og Midelfart, 2012). Larsen (2009) hevder også at lederteam kan ta beslutninger på feil grunnlag hvis informasjonen de får om en sak er overfladisk og lite relevant. Beslutninger blir da forenklete. En relatert fallgruve er bekreftelsesfellen, hvor Larsen (2009) legger vekt på at det er lett å lete etter informasjon som støtter sine antakelser, men vanskeligere å hente inn motstridende synspunkt. Det kan føre til at man går glipp av viktige opplysninger om en sak.

Gruppetenkning er en fallgruve som kjennetegnes av at det blir viktigere for gruppen å bli enige, enn å vurdere ulike alternativ kritisk for å komme frem til gode løsninger (Bang og Midelfart 2012; Larsen 2009). Det vil si at gruppen ikke er flinke nok til å få frem ulike synspunkt og beslutningsalternativ. Lederteam som er preget av sterkt samhold, er spesielt utsatt for denne fallgruven.

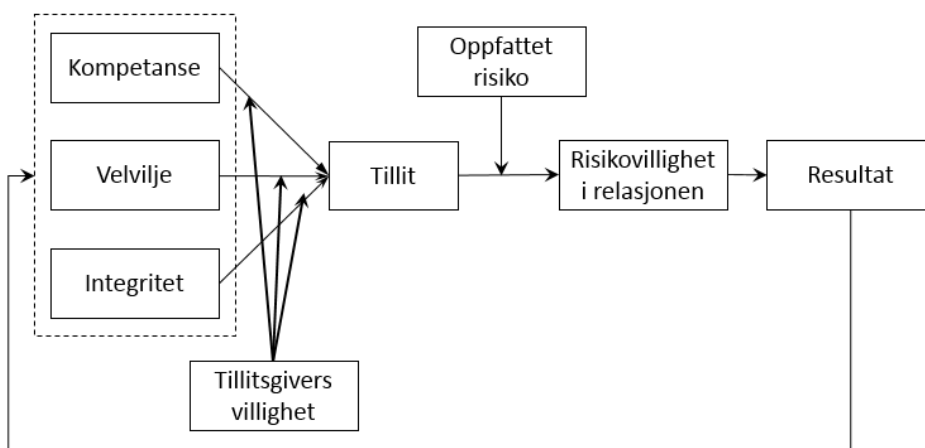
### **3.5 Tillit**

Tillit er ofte en grunnleggende faktor i relasjoner mellom mennesker, og er spesielt fremtredende i team, hvor teammedlemmene er gjensidig avhengige av hverandre. De fleste

teoretikere er enige om at tillit er fundamentet for godt teamarbeid og at tillit har betydning for resultater og effektivitet i team. Tillit fører blant annet til åpenhet i kommunikasjon og villighet til å dele og diskutere informasjon. Dette påvirker igjen både beslutningskvalitet, engasjement og forpliktelse til beslutninger (Bang 2008; Burke et al. 2007; Grimen 2009; Hjertø 2013; Larsen 2009; Levin og Rolfesen 2004). Roger Mayer et al. (1995) hevder at tillit er spesielt viktig i team hvor mangfoldet er stort, fordi man med ulik bakgrunn og kunnskap må kunne stole på dem man jobber med. Begrepet tillit er likevel komplekst, og det finnes utallige definisjoner og vinklinger.

Rousseau definerer tillit som «*a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intention or behaviour of another*» (Rousseau et al., 1998, s. 395). Andre igjen definerer tillit som: «*den tiltro man har til at teammedlemmenes intensjoner er gode*» (Levin og Rolfesen, 2004, s. 136) og «*forventningen om at andres fremtidige handlinger vil være fordelaktige for ens egne interesser, slik at man er villig til å være sårbar i forhold til disse handlingene*» (Hjertø, 2013, s. 216)

De ulike definisjonene har mange likhetstrekk, og begrepene intensjon, forventning, sårbarhet og risiko går igjen. Det legges vekt på at tillit innebærer at man tør å være sårbar, eller ta en risiko, ved å stole på en annen person, fordi man har positive forventninger til at denne personen har gode intensjoner. Definisjonen som legges til grunn i denne sammenheng er Rousseau et al (1998) sin, og forståelsen av tillit vil i denne sammenheng begrenses til følgende modell, utarbeidet av professor Roger Mayer med kolleger (her oversatt til norsk av undertegnede):



Figur 3. Modell for tillit. Hentet og oversatt fra Mayer et al. (1995).

*Figur nr. 3. Tillit. Hentet og oversatt fra Mayer et al. (1995)*

Denne modellen legger til grunn at det finnes en tillitsgiver, som må være villig til å gi tillit, og en tillitsmottager. Tillitsgiver- og mottaker har tre egenskaper som påvirker hvordan tillit utvikles; kompetanse, velvilje og integritet. Ved at en person (tillitsgiver) har tillit til en persons (tillitsmottager) kompetanse, velvilje og integritet, vil tillit oppstå. Graden av tillit, avhenger derimot av risikoelementet, og hvor mye risiko tillitsgiver er villig til å ta. Graden av tillit til kompetanse, velvilje og integritet er videre avhengig av kontekst, oppgave og situasjon, og totalsummen av disse stegene vil til slutt ha en effekt opplevd tillit. Resultatene vises gjennom teammedlemmers holdninger og oppførsel (Mayer et al, 1995). Modellen er utviklet på organisasjonsnivå, men begrepene blir mye brukt innenfor teamteorien, og modellen vil i denne oppgaven referere til teamnivå.

En viktig presisering av modellen, er at tillit på et av de tre skisserte områdene, ikke nødvendigvis betyr at man har tillit til en person. Man kan ha tillit til en person hvis man bare har litt tillit til hver av de ovennevnte faktorene, og man kan ha tillit til noen på et område, for eksempel integritet, uten at man har faglig tillit til vedkommende (Mayer et al 1995; Burke et al 2007). Spørsmålet blir da: Når er det viktig med høy tillit på alle, og når det er tilstrekkelig med litt? Tillit vil nedenfor utdypes ved hjelp av de faktorene som i følge denne modellen er viktig for utvikling av tillit; kompetanse, velvilje og integritet, samt risiko. Et element som ikke fanges opp av denne modellen, er humor, og det vil utbroderes mot slutten av kapitlet.

### **3.5.1 Kompetanse, velvilje og integritet**

Kompetanse vil si de ferdigheter og den kompetansen en person har på et område, og er en karakteristika ved den som skal motta tillit (Mayer et al, 1995). Dette støttes også av Hjertø (2013) og Grimen (2009), som hevder at man må kunne stole på tillitsmottakerens kompetanse, eller evne, til å utføre det man skal for å kunne gi tillit. Begrepet dekker også den tilliten man har til at den ansvarlige for en beslutning, iverksetter den, og at det er godt nok (Larsen, 2009). Uten tillit til at et teammedlem gjør det han eller hun skal på en god måte, har man lett for å overvåke og kontrollere vedkommende. I team er man derimot avhengig av å ha handlingsrom for å få utført arbeidsoppgaver, og det å kunne stole på sine teammedlemmer er essensielt. Med andre ord; tillit til kompetanse har betydning for effektiviteten i gjennomføring av beslutninger (Larsen, 2009).

Velvilje er en karakteristikk ved den som skal gi tillit, og vil si i hvilken grad tillitsgiveren stoler på at et grupped medlem har gode intensjoner og ikke personlige motiver for handlinger. Det kan også kalles intensjonstillit (Grimen, 2009). Personlige egenskaper som lojalitet og åpenhet faller inn under her. Et viktig poeng for å skape tillit, er i følge Kirkhaug (2013) åpenhet i form av nøyaktig informasjon slik at ingen grupped medlemmer føler at informasjon blir holdt tilbake.

Integritet derimot, vil si at man bygger forventninger til en person basert på for eksempel tidligere handlinger, verdier som ærlighet og rettferdighet, pålitelighet (at man gjør det man sier) eller personlighet (Mayer et al., 1995). Det hevdes at integritet er spesielt viktig i starten av en relasjon, fordi det er noe håndfast. Etter hvert erfarer man gjerne hvilken velvilje man har, fordi man gradvis tar risiko. Det skal utdypes i neste kapittel.

### **3.5.2 Tillit bygges gjennom risiko i samhandling**

Å bygge tillit mellom teammedlemmer er svært sentralt i teamutvikling. Det er dog ikke gjort i en håndvending, og flere teoretikere hevder at tillit kontinuerlig bygges gjennom samhandling over tid (Burke et al. 2007; Hjertø 2013; Jacobsen og Thorsvik 2013; Larsen 1998; Mayer et al. 1995). Med utgangspunkt i modellen til Mayer et al (1995), kan tillit til kompetanse, velvilje og integritet styrkes eller svekkes basert på erfaringer over tid. Det er dette perspektivet på utvikling av tillit som legges til grunn i denne sammenheng.

Innenfor dette perspektivet er sårbarhet, eller risiko, den viktigste faktoren. Sårbarhet er et karakteristikum ved både tillitsgiver og tillitsmottaker som går ut på at man er villig til å ta en risiko i teamet ved å eksponere seg selv og vise sine svake sider for de andre i ledergruppen uten å bli avvist. Grimen (2009) kaller dette ubeskyttet selvutlevering. Det innebærer også at man gjør seg avhengig av andre medlemmene i teamet, og dermed gir fra seg kontroll (Grimen 2009; Larsen 2009). Dette er som nevnt ovenfor spesielt viktig i team og lederteam, hvor man må stole på at sine grupped medlemmer for eksempel vil gjøre det faglig riktige i en situasjon (kompetanse), at de ikke vil gå bak ryggen på en (velvilje), eller at de vil gjøre det som er forventet av dem (integritet) (Jacobsen og Thorsvik 2013; Hjertø 2013).

Hvor stor tillit man er tilbøyelig til å gi kommer an på hvilken risiko man er villig til å ta i relasjonen. Slike risikovurderinger gjøres kontinuerlig i et team, og kalles i følge Grimen (2009) for «steg-for-steg» metoden. Det går ut på at man gradvis deler informasjon med andre som har større risiko enn tidligere delt informasjon, som for eksempel en hemmelighet om



personlige forhold. Klarer personen å holde på denne hemmeligheten øker tilliten som tillitsgiver har til tillitsmottaker, og motsatt hvis ikke hemmeligheten blir holdt. Og hvis man velger å stole på et av gruppemedlemmene sin kompetanse, til å få gjennomført en beslutning, og resultatet er bra, vil tilliten øke. Hvis det motsatte skjer, vil tilliten synke. Slik fortsetter «utprøvingen» frem og tilbake, og etter lengre tid med slike utprøvinger, økes eller svekkes tilliten (Grimen, 2009). Ved å studere informasjonsflyten i lederteamet, og hvilke temaer man snakker om, kan man derfor også bevisst legge til rette for situasjoner hvor teammedlemmer kan teste hverandre ut, og oppnå et høyere tillitsnivå (Larsen, 1998, 2009).

Viljen til å ta risiko i relasjoner, er dermed et tegn på tillit. Jo større risiko man viser i oppførselen, jo større tillit har gruppemedlemmene. Om omvendt; tillit øker sjansen og villigheten til å ta risiko (Grimen 2009; Jacobsen og Thorsvik 2013; Mayer et al. 1995). Som vist i modellen til Mayer et al (jf. figur 3) vil resultatet av risikovillighet virke tilbake på hvordan tillitsgiveren oppfatter tillitsmottakeren og dermed hvor stor eller liten tillit man er villig til å gi. Teamtillit kan altså betraktes som et produkt av medlemmenes samhandling med hverandre, og synes å påvirke medlemmenes evne til å samarbeide med hverandre, og derigjennom også teamets evne til å overleve (Bang, 2008).

Det har sammenheng med sosiale utviklingsprosesser, og i følge Kirkhaug (2013) bidrar tillit til nettopp det, fordi slike prosesser forutsetter «forpliktelse som overgår de formelle avtalene som blir gjort på en arbeidsplass» (s. 185). Hvis man føler at en relasjon vil medføre gjensidige fordeler, spiller tillit en viktig rolle og tillit ligger med andre ord til grunn for å føle tilhørighet til ledergruppen. Føler man tilhørighet, gir det forpliktelse til å jobbe for felleskapet heller enn seg selv, noe som kan bidra til samhold, trivsel og motivasjon for å bli værende i gruppen. Det er nødvendig når man er gjensidig avhengige av hverandre i et team (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Bang og Midelfart (2012) beskriver det slik: «....ved å bli bedre kjent med hverandre i ledergruppen har også den indre lysten og forpliktelsen til å hjelpe hverandre en tendens til å øke. Jo nærmere man føler at man står hverandre som kollegaer, jo vanskeligere er det å ikke tilby hjelp og støtte til hverandre når det er behov for det» (s. 122).

### **3.5.3 Humor**

Humor i arbeidslivet har gått fra å bli sett på som undergravende for effektivitet i organisasjoner, til i stadig større grad bli brukt som redskap for å nå mål innenfor ledelse (Karlsen og Villadsen, 2013). Bolman og Deal (2012) hevder at «Effektive team sørger for en

*balanse mellom alvor, lek og humor»* (s. 321). De påstår videre at team med uformelle tilknytninger, som humor er en del av, er mer effektive og varige enn team med få uformelle tilknytninger. Dette støttes også av Hjertø (2013).

Flere teoretikere hevder at det finnes mange positive effekter av å bruke humor i en organisasjon. Det kan bidra til avspenning, samhold og økt trivsel. Det kan fremme nytenkning og fleksibilitet på arbeidsplassen og ikke minst; det kan bedre ytelse (Karlsen og Villadsen, 2013). Når gruppe-medlemmer bruker humor, og dermed utstråler positiv energi, ønsker man ofte å være en del av denne gruppen. Man kan også føle nærhet til andre gruppe-medlemmene hvis man har lik humor, og det fremmer «vi-følelse», og reduserer vanskelige situasjoner. «Galgenhumor betyr ikke at vi er useriøse, men derimot at vi anerkjenner at situasjonen trenger vår beste mentale kapasitet» (Vecchio, 2009). Humor gir også et pusterom i en travel hverdag, og erstatter negative følelser med positive. Vecchio (2009) hevder likevel at det finnes lite empiri som støtter disse antakelsene.

Ved at humor skaper fellesskap, kan det slik også skape mindre konflikter i de ulike interessene man har i mangfoldige team (Karsen og Villanden, 2013). Humor kan i så måte bidra til å bryte ned forskjeller, eller gjøre forskjeller mindre skremmende. Humor skaper videre gode relasjoner mellom personer, som igjen kan bidra til å øke risikovilligheten. En viktig forutsetning for at man skal bruke humor på arbeidsplassen, er imidlertid tillit (Vecchio, 2009). Har man ikke tillit, kan bruken av humor misoppfattes.

## 4. Analyse

I dette kapittelet er hovedfokuset å belyse vår problemstilling; *«hvordan påvirker mangfold effektivitet i ledergrupper?»*.

Ut i fra teoriforankringen og resultatene som kom frem av datainnsamlingen, skal «trådene samles» ved å drøfte data i lys av de tre forskningsspørsmålene. Som beskrevet i metodekapittelet, består datagrunnlaget i denne oppgaven av tre ulike ledergrupper, med til sammen tolv informanter. Resultatene vil nedenfor presenteres sammen med drøftingen, strukturert etter begrepene «beslutningsprosesser» og «tillit». Begrepet «mangfold», og hvordan det påvirker disse prosessene vil bli drøftet underveis. Slik vil analysen være i tråd med de elementene fra input-prosess-output-modellen som er hovedfokuset i denne oppgaven, og som utgjør en del av effektiviteten i lederteam.

Det er viktig å presisere at ledergruppene i den videre diskusjonen vil bli sett på under ett, og ikke som tre ledergrupper som skal sammenliknes. Som beskrevet i metodekapittelet, har de tre ledergruppene ulike kjennetegn hvor noen forhold varierer. I noen sammenhenger vil ulikhetene fremheves og drøftes. Funn fra intervjuene vil presenteres underveis i form av sitat fra informantene der det virker oppklarende, og/eller treffende for den informasjonen som kom frem under intervjuene. Avslutningsvis vil det presenteres en oppsummerende diskusjon hvor sammenhengen mellom beslutningsprosesser, utvikling av tillit, mangfold og effektivitet klargjøres i en egendefinert modell.

### 4.1 Effektive beslutningsprosesser

I dette kapittelet vil følgende forskningsspørsmål belyses: *«Hvilken betydning har mangfold på kvaliteten i beslutningsprosessene i en ledergruppe?»*

Et interessant funn som kom frem i intervjuene, og som vil ha betydning for den videre diskusjonen, er at ingen av informantene er bevisste på hvordan de kommer frem til en beslutning. Det foreligger en struktur i ledergruppene, som består av å legge frem og dele informasjon, diskutere informasjonen, ta beslutninger og iverksette dem. Denne strukturen er i tråd med stegene som vanligvis beskrives i en beslutningsprosess (jf. kapittelet om beslutningsprosesser). Ledergruppene har altså en måte å komme frem til beslutninger på, men den er ikke bevisst, og de har ikke en uttalt «formel» på selve beslutningsprosessen som de har diskutert innad i ledergruppen. Dette er ikke overraskende, med tanke på at Levin og Rolfsen (2004) peker på at de færreste lederteam faktisk er bevisste på hvordan de tar beslutninger. Det er likevel relativt overraskende at ledergruppene ikke har snakket sammen

om hvordan en god beslutningsprosess ser ut for dem. Refleksjon over hvilke verdier og holdninger de ønsker å ha, og hva som fører til en effektiv gjennomføring kan sannsynligvis øke både kvalitet og effektivitet i beslutningsprosessene. Når hovedaktiviteten, og det som skiller et lederteam fra et «vanlig» team, er at de skal fatte beslutninger, er det et interessant funn at ingen av lederteamene ser ut til å reflektere over det. Bang og Midelfart presiserer: «*For at en ledergruppe skal evne å produsere høykvalitetsbeslutninger som gir merverdi for organisasjonen, er det viktig at den har en klar beslutningsprosess*» (2012, s.133). Dette understreker at det å være bevisst sine beslutningsprosesser, er et viktig steg for å kunne definere seg som et effektivt team i forhold til IPO-modellen.

#### **4.1.1 Hva er den mest effektive informasjonsdelingen?**

For å få frem et bredt beslutningsgrunnlag, er ledergruppene avhengig av å dele informasjon med hverandre. Kvaliteten på beslutninger avhenger dermed blant annet av hvor bredt informasjonsgrunnlag gruppen har. Det vil si hvorvidt alle gruppemedlemmene bruker tid på å hente inn og dele den informasjonen de har om en sak med hverandre, og hvorvidt denne informasjonen er forskjellig fra hverandre. Manglende informasjonsdeling er ofte et tema i ledergrupper, og flere teoretikere hevder at informasjonsdeling ofte ikke skjer på en god nok måte (Hjertø 2013; Levin og Rolfsen 2004). Følgende sitat: "*Saker blir presentert og diskutert og vi tar ofte en runde rundt bordet hvor alle tar hver sine punkter*» kan være et uttrykk for at informasjonen deles i ledergruppene, og at det foregår diskusjoner og argumentasjoner for å sikre et bredt beslutningsgrunnlag. Denne innvendingen blir ytterligere forsterket i avsnittene nedenfor.

Informasjonsdelingen i ledergruppene ser ut til å foregå underveis i ledermøtene. En informant sier blant annet at saker som skal tas opp på et ledermøte, enten meldes inn i forkant, eller underveis i ledermøtet. Ledergruppene følger ikke en saksbasert agenda og planlegging av hvordan de skal jobbe videre med sakene, fremstår som uklart. Dette kan være problematisk av flere grunner. For det første, vil ikke informantene ha mulighet til å stille forberedt til ledermøter når de ikke har fått en agenda og ikke vet hvilke saker som skal diskuteres. De vil ikke få hentet inn informasjon og sette seg grundig inn i sakene før de blir tatt opp. En annen ulempe med at saker og problemstillinger først blir delt på ledermøtet, er at den informasjonen som blir presentert, ofte er den informasjonen som den saksansvarlige har. Det er som tidligere beskrevet ofte den samme informasjonen som de andre i ledergruppen allerede har (Hjertø 2012; Levin og Rolfsen 2004). Ledergruppene er dermed ikke flinke til å

få frem den ulike informasjonen som gruppemedlemmene har i forkant av møtene, og informasjons- og beslutningsgrunnlaget blir følgelig ikke bredt nok. Det kan føre til at lederteamene må starte behandlingen av saker forfra igjen ved å hente mer informasjon. Tidsbruken på en beslutning blir dermed mye lengre enn hvis informantene hadde fått tid til å sette seg inn i sakene på egenhånd før møtet. Når kunnskapsgrunnlaget blir for snevert, blir diskusjonen snever, noe som sannsynligvis fører til både lavere beslutningskvalitet og lavere effektivitet. Det kan føre til manglende kunnskapsgrunnlag og gruppetenkning, i tråd med det andre forskere har beskrevet (Bang og Midelfart 2012; Larsen 2009). Likevel, kan det virke som at ledergruppene selv er fornøyde med kvaliteten på sine egne beslutningsprosesser.

Informantene mener videre at de bruker hverandres kompetanse, erfaring og personlighet for å få frem de ulike synspunktene på en sak, og at de dermed utnytter mangfoldet i gruppen i informasjonsdelingen slik at de får et bredere fundament i beslutningsprosessen: «*Helt åpenbart! Vi får hele spekteret av opplysninger og faglige innspill*». Basert på dette utsagnet, skulle man kunne tro at ledergruppene er bevisste på å utnytte mangfoldet i beslutninger, slik Bang og Midelfart (2012) hevder er en forutsetning for effektivitet. Om man bedømmer dette ut i fra den manglende bevisstheten rundt beslutningsprosesser og kvalitet i beslutninger derimot, er det grunn til å tro at informantene svarer basert på hva de synes og tror om kvaliteten på sin egen beslutningsprosess. Utsagnene støtter opp om at de selv har tro på prosessen og kvaliteten i prosessen (og da spesielt informasjonsdelingen), uten at de verken er klar over, eller har diskutert eksplisitt i ledergruppen hvilke beslutningsprosesser som kan være mest effektiv for deres ledergruppe. Det kan videre tenkes at den lave bevisstheten omkring beslutningsaktivitetene er en årsak til at ledergruppene arbeider på den ustrukturerte måten som ble skissert ovenfor, uten agenda og informasjonsdeling som skjer underveis i møter. Det virker tungvint i forhold til å ta effektive beslutninger. Årsak til bevisstheten kan tenkes å være mangel på kompetanse omkring temaet. Selv om flesteparten av informantene er høyt utdannet og har lang arbeidserfaring, gir ikke dette nødvendigvis metakunnskap rundt beslutninger og teamutvikling.

Det blir av flere teoretikere poengtert at et viktig moment for å få til gode og effektive beslutninger, er struktur i ledermøter. Det vil si at man har en klar agenda, vet hva som skal diskuteres og hva som er målet med diskusjonen (Assmann 2008; Bang og Midelfart 2012; Karevold 2014). Struktur øker muligheten for at medlemmene kommuniserer og lytter til hverandres perspektiver, hvor man igjen får frem nødvendig informasjon. Det var flere av

informantene som kunne tenkt seg en klarere agenda, samt at de foretrekker å presentere saker på en strukturert måte. Det kommer blant annet frem at noen av ledergrupped medlemmene er flinke til å lage forberedende dokumenter for viktige og store beslutninger, og at beslutningene påvirkes av hva som synliggjøres i fremleggningen: «*Det er enklere å få aksept for det som legges frem på en akademisk og nøye måte basert på faglig tyngde*». I følge en informant blir det da enklere å ta den siste beslutningen «*fordi vi har grundige prosesser for å komme frem til beslutningen*». Dette tyder på at den faglige kompetansen til personen som presenterer saken er noe som vektlegges i informasjonsdelingen, og dette er noe som fremstår som viktig hos samtlige ledergrupper. Det kan tyde på at de får frem ukjent, og relevant informasjon som kan frembringe gode løsninger, og at de er flinke på informasjonsdeling. Det er likevel en fare for at man ikke utnytter alle medlemmenes kunnskap og kompetanse, men baserer seg på det mange allerede vet. I følge Levin og Rolfsen (2004), går man da glipp av relevant informasjon. Dette henger som nevnt nøye sammen med struktur i ledermøter. Dårlig struktur kan føre til at diskusjonen «bare blir til», og man får gjerne ikke hentet ut all relevant informasjon, noe som igjen kan føre til at beslutningen blir dårligere.

Men så kan man spørre seg; hva med den produktive diskusjonen som kan oppstå ved å ta ting ”når det koker”, i stedet for å holde seg til en planlagt agenda? Det å være spontan, og kunne oppmuntre den enkeltes engasjement når det oppstår, selv om det er utenfor møtets agenda, er på mange måter en verdi i seg selv. Kan det tenkes at beslutninger tatt ut i fra slike forutsetninger er vel så gode og effektive? En av ledergruppene hadde tidligere en fast agenda for møtene sine, men gikk bort i fra det og har nå bevisst valgt å ikke ha punktbasert agenda. Man må vel regne med at dette var en gjennomtenkt beslutning i ledergruppen? Kan det dermed tenkes at formelen for effektive beslutninger ikke gjelder alle ledergrupper? Det må her understrekes at dette også kan være helt tilfeldig. At ledergruppene ikke har en agenda og møtestruktur, speiler på mange måter den rådende arbeidskulturen i bedriften, hvor man gjerne jobber mer med ”brannslukking” av viktige saker som dukker opp ad-hoc, enn å følge en planlagt og fremtidsrettet agenda. Mangel på struktur og fokuserte diskusjoner i ledermøtene kan føre til at de må forskyve flere saker til neste møte, noe som ifølge Gundersen (2008) fører til mindre grundig og effektivt arbeid. Kan det da tenkes at den ledergruppen som bevisst har valgt vekk en fast agenda og struktur for møtene, ikke klarer å fokusere på helheten? Og at dette er med på å gjøre ledergruppen ineffektiv og mindre viktig for bedriften? Denne tanken forsterkes gjennom at informantene i gjeldene ledergruppe er samstemt i at ledermøtene deres er preget av ufokuserte diskusjoner: «*Vi er ofte useriøse og*

*sporer fort av. Jeg har opplevd flere ganger at vi har tenkt i etterkant: «var det det som skjedde på ledermøtet?».* De beskriver at de ofte er usikre på hva de har blitt enige om etter at et møte er ferdig, og at de derfor gjerne ikke er så flinke på å ta beslutninger. Flere saker må dermed utsettes til neste ledermøte, hvor oppskriften er den samme, og sakene på ny blir utsatt.

Det kan gjerne virke som at dette er et uttrykk for ineffektivt gruppearbeid, spesielt da det i den samme gruppen fremkommer at humor og mye utenomsnakk kan «ta litt av» innimellom. Dette høres nok ikke særlig effektivt ut, der teammedlemmene nærmest ser på ledermøtene som et ”friminutt”, et sted hvor man kan «koble av» og gjøre noe annet enn å forholde seg til en stram agenda. Men på den andre siden skal det sies at denne måten å gjennomføre ledermøter på, kan ha stor betydning for gruppens indre liv, trygghet og tillit som i det store bildet gir gode beslutninger. Verdiskapningen i dette kan ligge i at det sosiale spillet som foregår i teamets «friminutt» bygger oppunder forpliktelse og det at man kan stole på hverandre (Hjertø, 2013). Dette vil i neste omgang gjøre teamet sterkere og tryggere i beslutningsprosessene. Hjertø (2013) hevder at ledergrupper som er trygge på hverandre, har en mer uformell stil enn ledergrupper som ikke er det. Det ville vært interessant å avklart om det var bevissthet rundt dette i det aktuelle lederteamet. Samtidig ville det vært spennende å gått dypere inn i de andre lederteamene for å avklart om denne formen for ledermøter kunne hatt verdi i tillitsbyggingen. Dette temaet blir nærmere drøftet i kapittelet som omhandler tillit.

På den annen side må det understrekes at om et lederteam skal følge de teoretiske kravene for informasjonsdeling til punkt og prikke, kan det bidra til å gjøre bedriften mindre produktiv, og da altså ineffektiv. Det kan være utfordrende for en travel leder og sette seg ned og forberede informasjon til alle spørsmål og beslutningsalternativ. En leder har mange oppgaver som skal vies oppmerksomhet gjennom en arbeidsdag, i tillegg til personalet som skal følges opp. Hvis de må bruke tid på å sette seg inn i alle typer saker som skal tas opp til drøfting i lederteamet, sier det seg selv at den tidsbruken vil gå ut over noe annet. Og da kan man spørre seg; er det det beste for bedriften? På grunn av en travel hverdag, og begrenset mulighet til å gå gjennom all informasjon om en sak og alle mulige beslutningsalternativer, kan det hende at ledergruppene er fornøyde med de beslutningene de fatter av å hente inn, dele og diskutere saker underveis i ledermøtet, på en «ad-hoc» måte. Man kan kanskje snu det hele på hodet og si at et lederteam har gode og effektive beslutninger, nettopp på grunn av at informasjonsdelingen foregår på selve møtene?

Oppsummert kan man si at ledergruppene diskuterer saker, og at gruppemedlemmenes kompetanse og personlighet kommer til syne i diskusjonen. Informasjon blir ikke hentet inn i forkant av møtene, og det kan på den ene siden tyde på at informasjonsdelingen, og dermed beslutningstakingen ikke er særlig effektiv. På den andre siden, blir det viktig å fremheve at ad-hoc-møter fremstår som svært nødvendige, og ikke minst effektive, for å møte bedriftenes hverdag og krav. Selv om flere gjerne kunne ønske mer struktur i ledermøtene, har ledergruppene etablert en kultur og tradisjon for å dele informasjon på en ustrukturert måte som de gjør i dag, noe som de selv mener fungerer godt. Dette vil bli nærmere diskutert i oppsummeringskapittelet.

#### **4.1.2 Viktigheten av å utforske hverandres synspunkt**

I teorikapittelet ble Jungs typepsykologi og JTI-profiler presentert. De tre ledergruppene som ble intervjuet, har alle kartlagt hvert av teammedlemmene sin JTI-profil som presentert i metodekapittelet. I dette kapittelet skal synspunkter og deltakelse i diskusjonen drøftes i lys av JTI, jamfør forskningsspørsmål 3: «*Kan JTI benyttes som et verktøy for å kartlegge mangfold i ledergrupper?*».

Bang og Midelfart (2012) presiserer at det er viktig å utnytte teammedlemmenes ulike perspektiver, kompetanser og væremåter for å fungere effektivt. Dette skjer gjerne gjennom en åpen kommunikasjons- og diskusjonsfase, hvor man bruker tid på å diskutere og veie for og imot alternativer av den informasjonen som blir delt. Dette er ifølge flere teoretikere viktig for beslutningskvalitet (Assmann 2008; Bang og Midelfart 2012; Larsen 1998, 2009). Bruker man ikke nok tid her, kan det føre til gjentatte diskusjoner fordi ikke alles mening ble hørt i første omgang.

Alle ledergruppene beskriver at de har en åpen diskusjonsfase: «*Alle er flinke til å argumentere. Når alle innvendinger er kommet, er det ingen som er uenige*» og «*Alle vil ha inn et ord, alle vil mene noe*». For å få til en slik åpen diskusjon, er et av hovedpoengene innenfor dialogisk kommunikasjon, at gruppemedlemmer må utforske hverandres synspunkt og å innta en nysgjerrig holdning. I alle ledergruppene kommer det frem at de til en viss grad mestrer dette. Følgende sitat er treffende: «*Når jeg kan sparre med ulike personer i en sak hvor jeg ikke er sikker på hva skal gjøre, får jeg ulike synspunkter på saken*». Samtlige informanter beskriver hvordan de bruker hverandres kompetanse og erfaring i diskusjonen. Mange av informantene er også bevisste hvem av personlighetstypene de diskuterer hvilke saker med, og hvilken kommunikasjonsstil de har. Med andre ord: ledergruppene ser ut til å



utnytte mangfoldet i gruppen: «Siden vi er så forskjellige tar vi en god beslutning basert på diskusjon». Det interessante er at de fleste informantene har refleksjoner omkring diskusjonsprosessen i møtene, men det er som tidligere nevnt ikke noe de har diskutert sammen i ledergruppen. Man kan spørre seg; hvorfor ikke? En årsak kan være nettopp den lave bevisstheten omkring beslutningsprosessen, som har blitt nevnt flere ganger. Gruppemedlemmene virker til å være bevisste på at de er forskjellige, og at alle skal få komme til i en beslutning, men så lenge de ikke har en struktur rundt det, kan man gjerne ikke snakke om utnyttelse av mangfold slik Bang og Midelfart (2012) beskriver det som en måte å bidra til effektivitet på. En annen årsak kan være «tidsklemma» i arbeidshverdagen, hvor det kan være vanskelig å prioritere å bruke tid på *hvordan* man skal diskutere heller enn å «bare gjøre det».

### ***Energidimensjonen: E - I***

Flere informanter i de tre ledergruppene virker til å være spesielt bevisste på den markerte forskjellen mellom introverte (I) og ekstroverte (E) teammedlemmer og hvordan dette bidrar til variasjon i diskusjonene, og dermed gode konklusjoner. Som det fremkommer i teorikapittelet er det typisk at en ekstrovert person tenker mens han/hun snakker og en introvert person tenker før han/hun snakker. Denne bevisstheten om hverandre øker verdien i diskusjonene: «Vi er bevisst på at introverte personer skal komme til ordet, og at rommet kan være stille i 10 sekunder. Alle har tillit til at det svaret som kommer fra en introvert er gjennomtenkt". Flere av de introverte beskriver også at de noterer ned og trekker ut essensen fra det som blir sagt i ledermøtet. Dette kan tolkes som at de ekstroverte bidrar med fremdrift og flere uttalte argumenter, mer eller mindre overveide, i diskusjonen. De introverte påvirker muligens ikke fremdriften, men oppsummerer diskusjonen og trekker ut konklusjonene, som på sitt vis kan være effektivt. På denne måten kan forskjelligheten bidra til å øke beslutningskvaliteten.

### ***Opplevelsesdimensjonen: S - N***

Det kommer også frem i ledergruppene at forskjellen mellom opplevelsesdimensjonen, sansing (S) og intuisjon (N) har betydning for diskusjonen og beslutningen: «Det at noen holder tilbake og ser på konsekvenser og økonomien i en beslutning, og ikke bare pusher slik som meg...» [...] «De fleste sakene diskuterer man veldig nøye. Det at noen ser lengre er bare en del av dynamikken» og «Kreativitet gjør at vi får frem nye fakta». Dette kan tolkes som at S-en vektlegger fakta og her og nå situasjonen, mens N-en er visjonær, tenker kreativt og er mer framtidsrettet. Informantene uttrykker at man slik både får sett «det store bildet»

med et bredt perspektiv og de små detaljene. Ulikhetene fører til at «*man får litt av alt*». Det ser ut som at ledergruppene har et bevisst forhold til dette, og at de for eksempel lytter til en «svevende» N, som gjerne stiller spørsmål som ikke nødvendigvis har noe med temaet å gjøre, fordi de vet at vedkommende kan komme med noen viktige synspunkter som kan gi et bredere informasjonsgrunnlag. Og omvendt: de visjonære lytter til de som ser detaljert på konsekvensene av en beslutning, fordi det kan øke kvaliteten på beslutningen.

Noen av informantene uttrykker derimot bekymring for at beslutningsprosessen kan bli litt for ensporet, og at de visjonære ikke slipper til i like stor grad: «*Det er alltid en bremsekloss*». Dette kan ha med at antallet gruppedlemmer som har bokstaven N i profilen sin, er begrenset til to personer i to av ledergruppene, og en person i én av ledergruppene. Ved å diskutere saker med flere medlemmer som er mest opptatt av detaljene i en beslutning, vil det ifølge Ringstad og Ødegård (2013) bli vanskelig for en visjonær person å få aksept for sine synspunkter. Det kan i mange tilfeller være positivt at det finnes «bremseklosser» som sørger for at en beslutning er gjennomtenkt, men det bør ikke gå på bekostning av kreativitet, som i stor grad bidrar til et bredere beslutningsgrunnlag. Selv om bevisstheten omkring denne forskjellen er til stede, kan det virke som at ledergruppene ikke er like flinke til å utnytte alles synspunkt her, som det de er når det kommer til energidimensjonen.

Et interessant funn er derimot at flere informanter beskriver at de bevisst velger å diskutere noen saker med enkeltmedlemmer i gruppen, ikke hele ledergruppen. En N diskuterer for eksempel strategi med en annen N, i stedet for å diskutere det med en S som ikke har for vane å tenke langt frem i tid. Det ser ut til at utnyttelsen av synspunkt kommer bedre frem i de diskusjonene, enn når hele gruppen er samlet. På denne måten mener ledergruppene at de har funnet en måte å utforske alles synspunkt på. En risiko som man ikke ser ut til å være observant på er at når S-er søker hverandre, og N-er søker hverandre kan det oppstå selvforsterkning gjennom at S-ene graver seg ned i detaljer og praktisk gjennomførbarhet og N-ene blir for fremsynt og opptatt av nye muligheter. Dette kan føre til at diskusjonene ikke blir balanserte og at beslutningen kan bli tatt på feil informasjonsgrunnlag, som er en av fallgruvene i beslutningstaking.

### ***Avgjørelsesdimensjonen: T - F***

Flere av informantene trekker også frem forskjellen i å ta beslutninger basert på logisk-rasjonell tilnærming eller med basis i verdier, og hvordan gruppedlemmene justerer seg etter hverandre. Som nevnt i teorikapittelet, legger en T ofte fakta som grunn for en

beslutning, mens en F legger verdier om hva som er rett og galt til grunn. Flere T-er beskriver at logikk ofte må vike for følelser i beslutninger: «*Det kan bli litt mye følelser i bildet av og til*». Likevel uttrykker de at de ved hjelp av spillet mellom logikk i diskusjonen kan trekke andre slutninger enn de hadde gjort alene: «*Mange ganger har jeg gått inn i en diskusjon med en klar holdning til noe, men så har andre sett mer på følelser enn det jeg er opptatt av, og jeg har endret mening*». Dette kan være en illustrasjon på at bevisstheten rundt JTI-profiler kan bidra til bredde i diskusjoner. Teammedlemmene har komplementære egenskaper, de er klar over hverandres styrker og særegenheter og er villige til å høre hverandre ut. Det er god grunn til å tro at dette hever kvaliteten i beslutningene, slik som Bang og Midelfart (2012) beskriver om dialogisk kommunikasjon.

### ***Livsstildimensjonen: J - P***

Livsstildimensjonen kommer til uttrykk i beslutningshastigheten, eller hvor lenge gruppemedlemmene ønsker å dvele med saken. Dette kommer frem av intervjuene gjennom de få P-ene som finnes i hver ledergruppe, og de mange J-ene som finnes. Dette betyr at ledergruppene er sammensatt slik at de har en naturlig preferanse for å komme til raske konklusjoner. Følgende sitat beskriver informantenes bevissthet omkring dette: «*Noen pusher og vil ha ting gjort, noen er bremseklossen som sørger for at det de gjør er godt*». Alle ledergruppene trekker frem den ene personen i ledergruppen med P i sin JTI-profil, som er nysgjerrig og som liker å dvele med spørsmålene, heller enn å komme til en beslutning. Når man ser på overvekten av J i lederteamene kan man anta at de få P-ene vil være ekstra viktige bidragsyttere i informasjonshenting i beslutningsprosessen og kan bidra til økt beslutningskvalitet gjennom å få frem flere sider av en sak. Med overvekt av P i teamet kan det tenkes at det er gunstig at P er lederen og på den måten kan benytte sin makt til å holde diskusjonen noe lengre før beslutningen fattes. En J derimot, foretrekker ofte å konkludere raskt på grunnlag av tilgjengelig informasjon, eller input-faktorene de har, og nysgjerrigheten kan lide som en følge av det (jf. kapittelet om JTI-dimensjoner). I de tre ledergruppene som har blitt intervjuet i denne oppgaven, er det en overrepresentasjon av J-er. Følgende sitat beskriver hvordan det kan oppleves, spesielt for en P: «*Det blir litt for ensporet i beslutningen*». Det fremstår som vanskelig å opprettholde diskusjonsfasen, og bredden i diskusjonen får dermed gjerne ikke tid til å komme frem. Beslutninger blir dermed tatt for fort. Dette samsvarer med Ringstad og Ødegårds (2013) beskrivelse av en P og en J i et team. Beslutninger kan ha en tendens til å bli tatt for beslutningens skyld, og blir viktigere enn kvaliteten. Et annet interessant moment er, som tidligere utdypet, at ledergruppene ikke har

utviklet en klar prosedyre for å komme frem til beslutninger. Da vil det sannsynligvis også være lettere for en J å hoppe over og komme til beslutningen, og hoppe over «dvelestadiet». En J vil ofte være pliktoppfyllende i forhold til prosedyrer, og hadde J-en hadde blitt styrt av en prosedyre ville det følgelig gjerne blitt mer naturlig å dvele litt lengre i en diskusjon. Slik kunne man unngått at beslutningsiveren kommer foran. Selv om det er overrepresentasjon av J-er i de tre ledergruppene, så har allikevel alle ledergruppene en P (og to av lederne er P-er), som har stor betydning for strukturen, og som kan løfte diskusjonen opp. Dette viser igjen gjennom det at flertallet av J-ene bemerket spesifikt at de nok kunne ønske seg mer struktur. Med en P som leder, vil struktur sannsynligvis ikke være høyeste prioritet. Her ville refleksjon over egne beslutningsprosesser vært en fordel for ledergruppene. Med en tydelig beslutningsprosedyre ville P fått mer makt til å dvele ved diskusjonen og J ville vært mer pliktoppfyllende til å drøftingen. Man kan også trekke en linje tilbake til manglende mål for diskusjonen. Hvis ledergruppen ikke er klar over hva målet med diskusjonen er, blir det vanskeligere å opprettholde en diskusjon som fører til gode beslutninger (jf. Bang og Midelfart, 2012).

Den dialogiske kommunikasjonen, hvor nysgjerrighet og utforskingen av gruppemedlemmenes synspunkt ser altså ut i fra et JTI-standpunkt å være avhengig av hvilke typer som får komme til uttrykk i diskusjonen. Gruppemedlemmene virker likevel til å være bevisste på å få frem alles ulike perspektiver basert på kompetanse og væremåte. Men igjen kan man spørre seg: hvorfor har diskusjon omkring beslutningsprosessen aldri blitt satt på agendaen i et ledermøte? Denne tråden blir plukket opp igjen i oppsummeringskapittelet.

#### **4.1.3 Kompetanse og engasjement har betydning**

Når det gjelder deltakelse i beslutningsprosessen, sier flere av informantene at det ikke er alle beslutninger som tas av ledergruppen samlet. Dette stemmer overens med det Katzenbach og Smith (1993) og Gundersen(2008) sier om at noen saker som blir tatt opp i ledergrupper, gjerne bare gjelder noen av teammedlemmene. Fagkompetanse og personlighet blir trukket frem av alle lederteamene som viktige parametere for hvem som blir deltakere i beslutningstaking- og gjennomføringen. En av informantene beskriver det slik: «*De som leder prosessen er i stor grad med på å forme beslutningen*» og «*personer som passer sammen, jobber sammen*». Det kan være et uttrykk for at diversiteten i kompetanse, personlighet og interesse påvirker hvem som får ansvar for iverksetting av beslutninger, og det vil igjen ha betydning for informasjonen som blir delt og synspunktene som kommer frem av diskusjonen. Ved å fordele ansvar slik basert på diversitet, virker det som at ledergruppene er

effektive i beslutningsprosessen ved at de raskt får tatt en beslutning. Det kan også skape verdi for gruppemedlemmene på individnivå, fordi de ved å bli tildelt saker etter interesse, får muligheten til å utvikle seg på områder de har lyst til. Resultatet, eller outputen for det enkelte medlemmet vil dermed være ivaretatt. Men det motsatte kan også skje: hvis man jevnlig får utdelt oppgaver etter hva man kan og hva man er interessert i, stagnerer gjerne utviklingen etter en stund, fordi man har vært borti det aktuelle området flere ganger før. Dette ser ut til å være tilfelle spesielt i en av ledergruppene: «*Over tid, vet alle i ledergruppen hvilken oppgave de får ut i fra hva de kan*».

En annen ulempe kan være at man stoler for mye på den som har mest kompetanse og engasjement for saken. Hvis en person som nyter stor respekt, har spesialkompetanse på et område og et særdeles stort engasjement, kan det tenkes at man vil ha lett for å godta argumentasjonen og dokumentasjonen, uten å utforske andres synspunkt. Dette kan føre til at kreativiteten og dvelingen i den dialogiske kommunikasjonen blir smalere og beslutninger tatt på et for tynt informasjonsgrunnlag (jf. teoriforankringen). Det kan tenkes at dette spesielt vil være tilfelle i ledermøter uten særlig struktur, som diskutert ovenfor. Man skal nemlig være ganske metodisk hvis man skal klare å åpne seg og utvide perspektivet med den kompetansebredden hvert enkelt gruppemedlem har. Det kan tenkes at det er relativt krevende for både den enkelte og gruppen i form av innsats og tid å lære seg å drøfte bredt, og da spesielt når struktur allerede er noe som mangler. Det kan hende at det ikke er hensiktsmessig i form av kost/nytteverdi, og at ledergruppene derfor slår seg til ro med beslutninger som er «gode nok», fordi de ikke har tid til å sette seg skikkelig inn i saken, og ikke tid til å dvele så lenge. Dette kan ha sammenheng med struktur i forkant av beslutninger, og bevisstheten omkring bestillingen og målet for beslutningen, og den virker for det meste fraværende i ledergruppene. det ser ut som at ledergruppene ikke mestrer å ha klare bestillinger i forkant av en beslutning, noe som kan føre til ustrukturerte diskusjoner og avsporinger (jf. Bang og Midelfart, 2012). Det virker som at flere beslutninger blir tatt både uten tilstrekkelig informasjon men også uten klare mål. Det er også i tråd med det Katzenbach og Smith (1993) hevder om at de færreste lederteam er klar over hvilke felles mål de har. Det er imidlertid en av de viktigste parameterne for å kunne måle outputen, og dermed effektiviteten i et team, jamfør IPO-modellen. Her kan man gjerne trekke paralleller til «tidsklemma» i en travel arbeidshverdag, hvor det kan virke som at det å ta en beslutning gjerne blir målet i seg selv, uavhengig av om det er den beste beslutningen. To fallgruver i diskusjonen, ser ut til å være bekreftelsesfellen og gruppetenkning. Med tanke på hvordan ledergruppene har fremstilt sin

måte å ta beslutninger på, som en «vi tar det som det kommer»-fremgang, er ikke dette urimelig. Basert på diskusjonen ovenfor kan man gjerne si at en slik struktur i delegering av saker til den fagansvarlige er tidseffektivt, men ikke nødvendigvis i form av kvalitet på diskusjonen eller beslutningen. Denne tråden vil trekkes opp igjen i oppsummeringskapittelet. Nedenfor vil ledergruppenes tillit drøftes, før beslutninger og tillit settes i sammenheng i den oppsummerende diskusjonen.

## **4.2 Tillit – grunnmuren i effektive lederteam**

I dette kapittelet vil hovedfokuset være å belyse forskningsspørsmålet: «*Hvilken innflytelse har mangfold i en ledergruppe på deres evne til å skape tillit?*»

Samtlige ledergrupper omtalte tillit som grunnleggende for samhandlingen i ledergruppen. Noen informanter knyttet tillit til kompetanse og lojalitet til beslutninger. Andre fokuserte på at tillit betyr å ha gode intensjoner. Grunnleggende menneskelige verdier som åpenhet og ærlighet blir også nevnt av flere, som uttrykket at tillit var å kunne kommunisere åpent, gjerne om vanskelige forhold. Over halvparten av informantene knyttet også humor til tillit. Nedenfor skal det drøftes hvordan tillit oppfattes og skapes i ledergruppene og hvordan mangfold i sammensetningen av ledergruppen spiller inn på denne gruppeprosessen.

### **4.2.1 Stoler du på kompetansen min?**

Samtlige informanter pekte på at personlige egenskaper ved sine kolleger, som kompetanse, var viktig for å kunne gi tillit til vedkommende. Kompetanse innebar både faglig kunnskap og evne til å gjennomføre oppgaven de var satt til. Mange beskrev at den faglige tilliten baserte seg på erfaringen de hadde med at vedkommende hadde kompetanse på området, og fikk gjort arbeidsoppgavene sine uten at det måtte kontrolleres. Utsagn som sammenfatter hva som kom frem under intervjuene, er: «*Vi har stor respekt faglig for hverandre*» [...] «*Kompetanse og det at folk kan sine ting, gir tillit*». Dette stemmer overens med modellen til Mayer et al., hvor kompetanse er en av faktorene som påvirker tillit, og det støttes av flere teoretikere innenfor teamteorien (Grimen 2009; Hjertø 2013; Larsen 2009).

Som nevnt i analysen av beslutningsprosesser ovenfor, sier flere av informantene at enkelte saker kun blir tatt opp med de som er saksansvarlige. Eksempler på at man går til en person med preferanse for sansing (S) når man skal ha tak i detaljer, men en intuitiv og visjonær (N) når man trenger argumenter og en bred diskusjon, ble utdypet tidligere i analysen. Det ser dermed ut som at kompetanse og personlighetstyper er en stor del av grunnlaget for hvem som diskuterer hvilke saker, og hvem som har betydning for gjennomføringen av

beslutningen. De gir slik uttrykk for at den faglige tilliten er høy. Det er som nevnt et viktig element i for å oppnå effektivitet i lederteam da man er gjensidig avhengige av hverandre, og man må delegere ansvar, gi fra seg kontroll, og gi en viss grad av frihet til å utføre arbeidsoppgaver. For å få til det, må tillit i følge flere teoretikere være til stede (Grimen 2009; Hjertø 2013; Larsen). Selv om det å ha faglig tillit i utgangspunktet er en forutsetning for at et lederteam skal fungere på en god måte, kan det også tenkes at det kan være problematisk hvis den faglige tilliten blir veldig høy, og man stoler blindt på hverandres kompetanse. En av grunnene til det er at man da gjerne lar være å stille de kritiske spørsmålene som er nødvendige for å få til en bred diskusjon og er bred informasjonsgrunnlag for å ta beslutninger. Det kan på en side være rimelig, fordi det kan være vanskelig å stille spørsmål når det ikke gjelder sitt eget fagområde. Men ledergruppene, som har relativt ulik kompetanse innad, bør spesielt være flinke på å utfordre hverandre og stille de ”dumme spørsmålene”, slik at diskusjonen blir bred og at beslutninger ikke tas på grunnlag av informasjon fra en person.

Et annet aspekt av kompetanse, er evnen til å gjennomføre arbeidsoppgaver. Kan man stole på at en arbeidsoppgave blir gjort uavhengig av hvem man gir den til? Eller må man «mase» på de enkelte i gruppen for å få dem til å gjøre oppgaven? Samtlige av informantene sier at det har betydning for tillit at medlemmene i ledergruppen er lojale til og gjennomfører beslutninger. I tillegg til å henvende seg til ulike gruppemedlemmer basert på deres kunnskap om saken, ser det også ut til at informantene henvender seg til ulike personer alt etter hvilken forventning de har om at de gjennomfører. Dette støttes av Hjertø (2013), som viser til at man må evne å gjøre det som er forventet at man skal gjøre for å kunne få tillit. Utsagn som «*At du står for det du sier, gir tillit*» beskriver hvordan informantene forventer at alle kommer med sine synspunkter i en diskusjon, men at det forventes at de er lojale mot beslutningen selv om de ikke er enige. Videre beskriver flere informanter det som kan oppsummeres i følgende utsagn: «*At man ikke trenger å kontrollere at noen har gjort oppgaven sin, gir tillit*». Dette støttes av Jacobsen og Thorsvik (2013), som mener at behovet for administrativ kontroll og overvåkning av hverandre reduseres når man har tillit til at en person vil handle på en bestemt måte. Dette henger sammen med forutsigbarhet, eller pålitelighet, som er nyanser av begrepet integritet i tillitsmodellen presentert i teoriforankringen.

Foruten å henvende seg til det teammedlemmet som har størst kompetanse på området, sier informantene at de også henvender seg til den eller de personene som man vet vil gjennomføre en jobb «uansett», i stedet for en person man vet har en tendens til å utsette arbeidsoppgaver. Det kan være et tegn på at de har lært å kjenne hverandre sterke og svake

sider, og ved at de vet hvordan et teammedlem er tilbøyelig til å handle (for eksempel at de normalt sett ikke gjennomfører oppgaver), «stokker» de, for å utnytte sine erfaringer til det positive (jf. Kjøde, 1999). Forventningene til hvordan gruppemedlemmene kommer til å handle, basert på kompetanse og personlighet, er slik med på å opprettholde tilliten til personen som utfører arbeidsoppgaven, og tilliten til den man ikke spurte, lider ikke av det. Det fremkommer at alle ledergruppene er flinke til å spille på dette mangfoldet. Det kan se ut som at det er med på å skape effektivitet i lederteamet, fordi man ved å fremheve det positive hos hverandre kan unngå konflikter, noe som er spesielt viktig i lederteam hvor de er gjensidig avhengig av hverandre.

En av ledergruppene nevner også at alle i gruppen tar på seg like mye ansvar for at jobben blir gjort i hverdagen, noe som skaper tillit. Men oppgaver som ikke er dagligdagse, «*lider av å ikke være preget av tillit*» ifølge en informant. Det kan virke som at de oppgavene man er trygge på i hverdagen, har alle medlemmene tillit til at de andre utfører, men ved større, og gjerne sjeldnere oppgaver, finnes ikke denne tilliten. Det kan tenkes at dette har noe med forventninger å gjøre; ved oppgaver som ikke er dagligdagse, vet ikke medlemmene hva de skal forvente av hverandre, og risikoen for at forventningen blir brutt, er større, og tilliten kan følgelig bli mindre. Det kan også ha med mangel på kompetanse å gjøre. Er man usikker på hvordan man skal gripe fatt en oppgave, kan det tenkes at man utsetter å gjøre det. Blir man gitt en arbeidsoppgave, blir man også gitt tillit til å gjennomføre den (jf. modellen til Mayer et al). Hvis denne tilliten ikke blir innfridd, har tillitsgiveren tatt en risiko som i denne omgang fører til lavere tillit hos tillitsmottakeren, ikke høyere. Dette kan igjen ses i sammenheng med villigheten til risiko i gruppen. Tør man å være sårbar ovenfor de andre medlemmene i lederteamet, er gjerne sannsynligheten for å si ifra hvis man trenger hjelp, større enn hvis man ikke tør. En konsekvens hvis man ikke tør å være ydmyk, kan være at man utsetter oppgaven, og startet en negativ spiral med stadig å bryte forventninger. Ved at forventninger stadig blir brutt, kan det tenkes at behovet for kontroll økes, noe som går ut over både tillitsforhold i gruppen, kostnader og effektivitet i lederteamet (jf. teorikapittelet).

Kompetanse kan altså både føre til høy tillit, men det kan også føre til at man blir mindre villige til å utfordre hverandre i diskusjoner, noe som vil ha betydning for kommunikasjonsklimaet og informasjonsgrunnlaget. Det ser likevel ut som at kompetanse er et viktig tillitselement for ledergruppene, i tråd med modellen presentert i teoriforankringen. Ledergruppene bruker hverandres kompetanse bevisst, for å opprettholde forventninger. Det kan se ut som at det er med på å øke både kvalitet og effektivitet.



#### **4.2.2 «Ikke gå bak ryggen min»**

Flere informanter uttrykker at de er trygge på at alt som blir diskutert i ledermøter, forblir mellom deltakerne på møtet. Utsagn som skildrer dette, er: «*Når vi har sagt noe, hører vi ikke noe annet fra noen andre*» [...] «*Ingen har baktanker om noe*». Disse utsagnene dekkes av begrepene velvilje og intensjonstillit, som er en viktig faktor for tillit (jf. tillitsmodellen til Mayer et al). Det kan tyde på at informantene stoler på at ingen av gruppemedlemmene går bak ryggen på hverandre. En måte å se dette på, er at teammedlemmene er såpass avhengige av hverandre, at det ikke vil gagne noen å gå ut med informasjon som kan ødelegge for noen. Da kan man fort komme inn i den «uvanen» at man skylder på andre.

Villigheten til å stole på at de andre teammedlemmenes intensjoner er gode, kommer også frem ved at informantene beskriver at de har tillit til at beslutninger blir tatt som gjelder deres ansvarsområde, uten at de selv er tilstede. Det kan sees i sammenheng med faktoren kompetanse, og det at man har tillit til at et gruppemedlem vil gjøre det faglig riktige i en situasjon. Tilliten kan sies å være tilstede både i faktoren velvilje og i kompetanse, og ser ut til å være en sentral faktor for et teams effektivitet. I en hverdag preget av tidspress som ledergruppene ofte opererer i, vil det å ha tillit, eller «fullmakt» til å kunne ta beslutninger uavhengig av hvem som er på jobb, være viktig for å kunne ta beslutninger og kunne tilpasse seg en hverdag hvor «brannslukking» er viktig. Når tillit er tilstede, vil teamet også unngå å måtte diskutere saken på ny med alle tilstede, noe som er tidseffektivt. Det kan også se ut som at mangfoldet i gruppen fortsatt er tilstrekkelig til å kunne ta en beslutning med god kvalitet. Ved at gruppen er så sterke sammen at de kan ta beslutninger når andre er borte, gir det merverdi til både teamet og organisasjonen.

Flere av informantene vektlegger åpenhet og frimodighet når de snakker om tillit. Utsagn som: «*Kommunikasjon er nøkkelen til tillit*» og «*Alle må tørre si noe*» beskriver dette. Disse begrepene kan plasseres under velvilje i Mayer et al. (1995) sin modell. Informantene sier at de ønsker å ha et åpent diskusjonsklima med takhøyde og trygghet for å si det de vil. Dette er i følge Bang og Midelfart (2012) og Kirkhaug (2013) en av de viktigste forutsetningene for å skape tillit i en ledergruppe. Likevel er det noen av informantene som sier at det har vært tilfeller av baksnakking i ledergruppen og at det ikke alltid er rom for å gi tilbakemelding. Det står i motsetning til det som blir sagt om at de kan stole på hverandre ovenfor, og at de ønsker å ha et åpent diskusjonsklima. Det er interessant, fordi det ene tyder på høy tillit i gruppen, mens det andre tyder på lav tillit i gruppen. En betraktning her er at det området hvor informantene er trygge på at ingen går bak ryggen på dem, er knyttet til kompetanse.

Velviljen, eller risikoen knytter seg til det faglige, og det er noe de sannsynligvis har erfart over tid (jf. teorikapittelet). Risiko knyttet til åpenhet derimot, kan ikke «beregnes» i samme grad. Det kan da tenkes at teamene ikke har fått testet ut den relasjonelle risikoen i form av å stadig utveksle dypere personlig informasjon. Det kan også tenkes at de har «testet hverandre ut», men at det har ført til svekket tillit, og dermed baksnakking. Dette vil igjen ha betydning for diskusjonen i ledergruppen. Ved at man er redd for baksnakking, vil man gjerne si minst mulig i en diskusjon. Man er gjerne redd for at man sier noe dumt eller påpeker noe man burde visst fordi man er utrygg på kompetansen. For å tørre å være seg selv, er det viktig å være trygg på hverandre (jf. teoriforankringen), og når den tryggheten ikke er til stede, vil man kunne holde tilbake informasjon. Det vil igjen føre til et smalere beslutningsgrunnlag, og det vil ha betydning for å få utnyttet mangfoldet for å få gode beslutninger.

Videre hevder flere informanter at åpenhet i form av informasjon er viktig for å skape tillit i lederteamet: «*Det bryter ned tillit hvis vi ikke får hele sannheten*». Det støttes av litteratur, hvor Kirkhaug (2013) hevder at nøyaktighet i form av informasjon er et sentralt element for å skape tillit i en gruppe. Ledergruppene sier at de bruker ledermøter en gang i uken som et forum for å dele informasjon med hverandre. En av ledergruppene sier blant annet at «*vi tar opp mange mindre saker som er viktige for hver enkelt, men som ikke betyr så mye i det lange løp*». Det ser ut til at de gjør dette bevisst for å sikre at alle medlemmene har innsyn i hva de andre arbeider med. Dette stemmer klart overens med modellen til Mayer et al (1995).

Oppsummert kan det se ut som at tilliten til å stole på hverandres gode intensjoner, er til stede. For å plassere det i modellen til Mayer et al (1995), vil det si at tillitsgiver og tillitsmottaker er villig til å ta en risiko knyttet til velvilje. Det kan likevel se ut som at ledergruppene ikke har like stor åpenhet i gruppen som de gir uttrykk for at de ønsker.

#### **4.2.3 Forståelse for ulikheter skaper tillit- og omvendt**

Flere av informantene uttrykker følgende: «*Det er lettest å ha tillit til de som er like oss selv*». Dette utsagnet kan plasseres under integritetsbegrepet i tillitsmodellen (jf. teoriforankringen), og det kan tolkes på flere måter. Har man for eksempel like verdier og holdninger som en person i lederteamet kan det ifølge Mayer et al (1995) være enklere å oppnå tillit, spesielt i starten av en relasjon hvor man ikke kjenner hverandre. Dette skyldes at verdier og holdninger relativt eksplisitte sider av en persons integritet. Faktoren personlighet, som også er en del av integritetsbegrepet, kan derimot også belyse dette utsagnet. Selv om informanten

uttrykker at det er lett å ha tillit til de som er like seg selv, virker det til å være en relativt stor bevissthet i ledergruppene om å fokusere på, og å akseptere, ulikheter. Flere av informantene sier at ulikhetene mellom gruppemedlemmene etter hvert får komme frem på grunn av trygghet som har oppstått etter tid sammen: «*Vi gikk inn og så på JTI og skapte trygghet ved å se ulikhetene*». Samtlige ledergrupper sier at de har brukt JTI som et verktøy for å bli kjent med hverandres forskjellighet, dog i varierende grad. Levin og Rolfsen (2004) hevder at det å identifisere personlighet og preferanser er en teknikk man kan bruke for å bli bedre kjent med hverandres styrker og svakheter. I ledergruppene her ser det ut til å ha fungert ved å skape bevissthet. En informant sier: «*Vi har etter hvert innsett at ulikhetene mellom oss ikke er så verst likevel. Vi har innfunnet oss med at det finnes andre personlighetstyper enn oss*». Flere av informantene knytter dette til at de etter hvert som de blir kjent, får forventninger til hvordan de andre gruppemedlemmene kommer til å reagere, og at dermed personlighetstypen får mindre å bety over tid. Eller sagt med andre ord: forskjellene betyr mindre når tilliten er på plass. Her kan man imidlertid også stille spørsmålet: hva kommer først? Er det forståelse av ulikheter som gir tillit, gjennom erfaringer og forventninger til hvordan en person opptrer? Eller må tillit være tilstede, før man i det hele tatt skal kunne få forståelse for ulikhetene mellom gruppemedlemmene? En informant uttrykker sistnevnte: «*Hvis gruppen ikke har tillit til noe, vil ikke de ulike personlighetstypene bety noe*». Levin og Rolfsen (2004) hevder derimot at personlighetstyper vil få mer å si etter hvert som man blir kjent i et lederteam. Det ser ut som at informantenes utsagn står i kontrast til det som blir hevdet av teoretikere. Denne tråden vil bli diskutert videre i oppsummeringskapittelet.

Noen av informantene er dermed klare på at personlighetstype ikke er av betydning for å bygge tillit. Det ser likevel ut til at de ved hjelp av kompetansen om mangfoldet som finnes i ledergruppen, gjør at man lettere møter hverandres forventninger. Det kan tenkes at det kan ha noe å bety for hvor raskt man bygger tillit. Uavhengig av hva som kommer først, virker det som at ledergruppene til en viss grad har lyktes i å bruke forventninger på en kalkulert måte, slik at tilliten opprettholdes i mange relasjoner, slik som diskusjonen om kompetanse også viste.

#### **4.2.4 Risiko i relasjoner**

Informanter fra samtlige ledergrupper uttrykker at tillit er viktig for å kunne jobbe sammen. Det virker likevel til å være ulik grad av tillit i ledergruppene i praksis. Noen av ledergruppene uttrykker at de i liten grad snakker om tillit, og at selv om de snakker om det,

blir det ikke gjort noen bevisste handlinger i hverdagen for å øke tilliten. Dette beskriver en informant med følgende utsagn: *«Tidene er forbi for å gjøre aktiviteter for å skape tillit, men vi bruker tid på å snakke sammen»*. Spørsmålet blir da: hva snakker ledergruppene om?

Her skiller en av ledergruppene seg markert fra de øvrige. I den ene ledergruppen kan de snakke med de ulike teammedlemmene om «alt», og også ta en prat om personlige forhold. En informant sier: *«Vi prøver å passe på hverandre»*. Informasjonsutvekslingen i denne ledergruppen, som snakker om alt fra dype personlige saker til overfladisk «værsnakk», kan tyde på at medlemmene tør å være sårbare for hverandre og vise sine svake sider til hverandre. Ved å se hvilke tema en ledergruppe diskuterer, kan man som nevnt si noe om hvilken tillit som eksisterer (Larsen 1998, 2009). En av informantene sier: *«Det er nok fightene vi har hatt fra starten av som har gjort at vi kan ha den dialogen vi har i dag, med mye humor og «lott og løye», ikke nødvendigvis fisketurene»*. Denne ledergruppen forklarer at de hadde en utfordrende start som ledergruppe, hvor de måtte gjennom flere konfliktfylte faser med tøffe diskusjoner og prøvelser med hverandre. Som beskrevet i teoriforankringen, foretas risikovurderinger spesielt i starten før man har blitt godt kjent, og tillit blir slik ofte et resultat av langvarig samhandling (jf. kapittelet om tillit). Det er rimelig å anta at denne gruppen har fått teste hverandre ut mange ganger i løpet av tiden sammen, og gradvis økt risikoen de er villige til å ta i relasjonen til hverandre. Som tidligere beskrevet henger utvikling av tillit i ledergrupper sammen med risiko og sårbarhet. (Larsen 1998; Levin og Rolfsen 2004; Mayer et.al 1995). Når man jobber sammen i en ledergruppe, kan man velge å ta «den enkle veien», og ikke ta den risikoen det er å få til en god dialog og å gjøre seg avhengig av noen. Det virker derimot som at denne ledergruppen har hatt fokus på å gå inn i situasjoner som krever en viss grad av risiko (jf. kapittelet om tillit), hvor man er uenige, men lærer å respektere uenigheten. Det ser nå ut til å ha resultert i stor risikovillighet i relasjonene. I forhold til effektivitet, vil det å komme med slike dype betroelser til de andre medlemmene i gruppen gi verdi til det enkelte medlemmet, fordi vedkommende får en «ventil», et sted å snakke med noen og «lette trykket». Det gir også verdi hvis gruppemedlemmene kan være med å hjelpe og «sparre». Slik hever man resultatet opp på gruppenivå, i det at gruppen får et dypere samspill, kompetanse om hverandre og tilhørighet til gruppen. Organisasjonen vil ikke få noen direkte verdiskapning av dette, men det kan tenkes at den neste diskusjonen gjerne går på strategiske beslutninger på organisasjonsnivå. Ved å ha vært gjennom dype personlige betroelser, som innebærer høy relasjonell risiko og høy tillit, har man blitt tryggere på hverandre, noe som kan gi verdi på organisasjonsnivå fordi bedre beslutninger blir tatt.

I de øvrige ledergruppene derimot, kommer det implisitt frem at det å være sårbare for hverandre, ikke er noe de har lyktes med så langt: «*Målet er å kunne sitte i et rom og si akkurat det man har lyst til samt tørre å vise våre sider til hverandre*». Dette kan ha sammenheng med tillitsnivået, og hvor dyp risiko de er villige til å ta i samhandlingen. Det fremkommer ikke at den risikoen som tas i dag, er særlig dyp. Årsaken til det kan være flere. En årsak kan være tidspresset i hverdagen. I den ene ledergruppen som uttrykker sterkest ønske om å bli flinke på tillitsbygging, fremkommer det tydelig at «vi har ikke tid» til å jobbe med tillitsbygging og «det er mye snakk, men lite blir gjort». Det kan tenkes at ledergruppen blir så bundet til de oppgavene som må utføres hver dag, til at det ikke er mer tid til å gjøre det de egentlig vil, som for eksempel å arbeide med utvikling av tillit. Dette står i sterk kontrast til den ledergruppen som bruker store deler av ledermøtet på å bli kjent med hverandre som personer. På den annen side spiller prioriteringer en rolle og man kan gjerne si at man får tid til det man vil. Andre årsaker kan tenkes å være knyttet til tid som ledergruppene har vært sammen, om de har lært i løpet av tiden sammen, og om rammefaktorene kan ha betydning, men dette er temaer som ikke vil bli diskutert i denne sammenheng.

Samtlige av informantene i den ene ledergruppen, sier videre at det viktigste gruppen har gjort for å skape tillit, er å bli kjent med hverandre som personer. Informantene forteller at de jobber med å gjøre aktiviteter sammen utenfor arbeidstiden. «*Vi er jevngamle og jevngalne, så det blir fort mye gøy og hygge*». I følge Kirkhaug (2013), er den viktigste effekten av tillit at det kan bidra til å utvikle sosiale utvekslingsprosesser. Det er rimelig å anta at man ved å gjøre aktiviteter utenfor arbeid, bygger opp et fellesskap i ledergruppen, hvor man identifiserer seg med det samme. Å identifisere seg med noe som andre også identifiserer seg med, er en av faktorene som ifølge Mayer et al. (1995) ligger til grunn for tillit, innenfor integritetsbegrepet. Hvis man føler fellesskap med noen, vil man raskere være villig til å gi vedkommende tillit. Hvis den tilliten går begge veier, har man en gjensidig forpliktelse gjennom nære relasjoner. Et annet aspekt ved sosiale aktiviteter, er at de foregår utenfor den ellers trygge arbeidshverdagen. Der må man gjerne vise andre sider av seg selv, utdype interesser og hobbyer og man får gjerne en annen rolle enn den man har i ledergruppen. Det er flere ting som gjør at man må tøyne grensene, og man risikerer «å tape ansikt», noe som kan bidra til å øke risikoen man er villig til å ta i relasjonen. Jo større risiko man er villig til å ta, jo større tillit får man som tidligere nevnt. På denne måten kan sosiale aktiviteter være med på

å utvikle, eller akselerer tillitsbygging. Det er interessant at det bare er den ene ledergruppen som uttrykker at de fokuserer på sosiale aktiviteter. Dette er den gruppen som uttrykker at det finnes høy tillit, mens de gruppene som ikke fokuserer på sosiale aktiviteter, uttrykker at tilliten ikke er så høy. En antakelse her er at følelsen av felles forpliktelse som man får gjennom sosiale aktiviteter, er betydningsfull for opplevelsen av tillit. Dette temaet ble grunnnet oppgavens omfang ikke utdypet noe mer i datainnsamlingen, men det virker til å være en klar sammenheng, som hadde vært spennende å utforske videre.

#### **4.2.5 Humor gir tillit og tillit gir humor**

Som tidligere nevnt beskriver flere av informantene at de har en uformell kommunikasjonsstil i ledermøter, og humor nevnes av nesten samtlige informanter som et viktig element for å skape tillit i hverdagen. Humor synes å være spesielt fremtredende i to av ledergruppene: *«Humor er ekstremt viktig. Man må tåle at noen koddler litt med deg»*. Det er et virkemiddel som spesielt ser ut til å bli brukt i ledermøtene til den ene ledergruppen, og de uttrykker som tidligere nevnt at de ofte diskuterer andre saker enn de skal: *«Vi sporer lett av og det er mye tull og tøys. Ofte går vi ut fra ledermøtene uten å vite hva vi har blitt enige om»*. Samtlige av informantene i denne ledergruppen nevner at det å spore av og bruke humor er aktiviteter som gjør at de som gruppe kommer nærmere hverandre, og som gjør at de øker tilliten til hverandre. En av informantene stiller seg da spørrende til om det nødvendigvis er negativt at de ikke egentlig vet hva de har fått ut av et ledermøte: *«Vi har jo brukt et par timer i uka på noen som du skal være tett på og bruke tid på. Er det nødvendig alltid å produsere noe da?»*. Det kan virke som om ledermøtet brukes som et «avbrekk» i hverdagen. Informantene presiserer at det kun er ledermøter med denne ledergruppen som er preget av uformell diskusjon og humor; de har mer strukturerte møter med sine underavdelinger. Dette er interessant i forhold til spørsmålet om effektivitet. Ved første øyekast kan det se ut som at dette er en svært ineffektiv måte å diskutere saker i et ledermøte på. Ser man derimot på modellen for effektivitet i lederteam, vil en prosess være effektiv for en ledergruppe hvis resultatet, eller output-faktoren, gir merverdi på individnivå, teamnivå og for organisasjonen som helhet (jf .IPO- modellen). Verdiskapningen, ved å bruke humor aktivt i hverdagen og ledermøtet, er på individnivå. Det vil si at verdiskapningen, som da er effektiv, går på hva hver enkelt får ut av det å bruke humor i hverdagen. Dette vil igjen føre til læring, som vil øke samspillet på gruppenivå, og dermed gi verdi til ledergruppen som sådan også. Det kan dermed hevdes at måten denne ledergruppen kommuniserer på i ledermøter, ikke er ineffektiv, men tvert imot; at det er nøkkelen til at denne gruppen er effektiv.

Et annet viktig poeng med humor i hverdagen, er at humor gir verdiskapning i form av trivsel på jobb. At jobb kan være et sted hvor man kan ha det gøy sammen, og ikke bare oppleve motgang i en tøff arbeidshverdag, er viktig for at folk skal trives på jobb. Humor som virkemiddel kan også være med på å ufarliggjøre vanskelige beslutninger på organisatorisk nivå, og være en stemningsbryter i diskusjonen (jf. kapitlet om humor og tillit). Dette bygger igjen oppunder at gruppe medlemmene blir tryggere på å utfordre hverandre, som igjen gjør dem mer robuste til å ta de store diskusjonene når de kommer. Ved at ledergruppen, til dels ubevisst, produserer noe positivt for seg selv og gruppen, produserer de også noe positivt for organisasjonen. Humor ser altså ut til å være et viktig virkemiddel som skaper trygghet og trivsel i to av ledergruppene. Det stemmer overens med litteraturen på området (Bolman og Deal 2012; Vecchio 2009). Den ledergruppen som bruker humor i størst grad, er imidlertid også den gruppen hvor det virker som at tillit er tilstede både i faktoren kompetanse, velvilje og integritet. Kan det da tenkes at det er tillit som muliggjør bruk av humor i hverdagen? Eller er det omvendt; at bruk av humor skaper tillit? Basert på diskusjonen ovenfor, ser man likheter med diskusjonen om «høna og egget». Det sier seg selv at det er en diskusjon som ikke vil få plass innenfor rammene i denne oppgave – men det er like fullt et interessant, og humoristisk, tema å utforske videre.

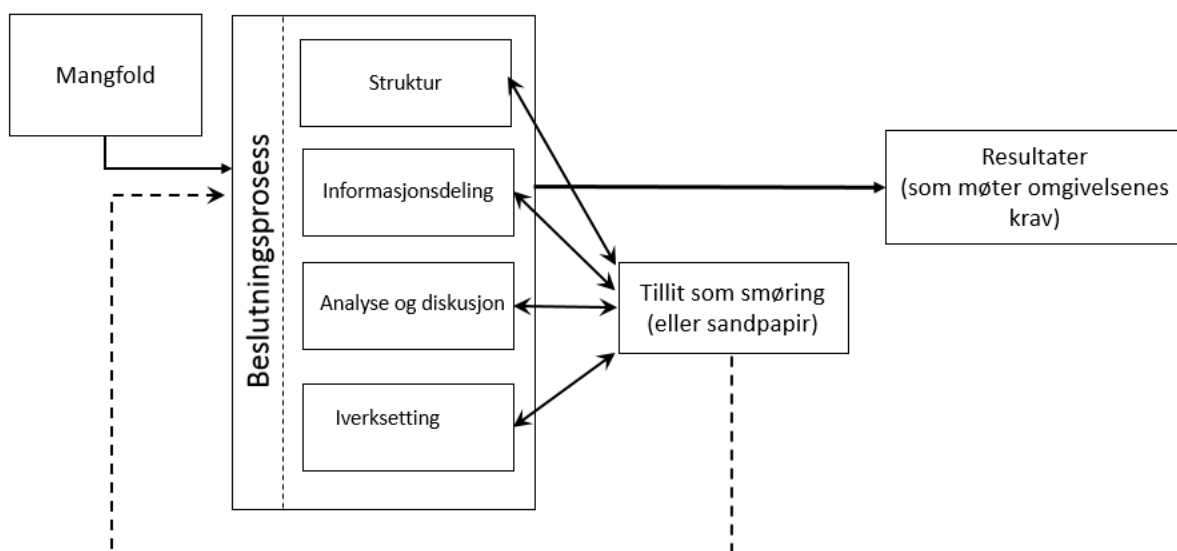
## 5. Oppsummerende diskusjon: «Den evige runddans»

Etter å ha belyst forskningsspørsmålene i analysekapittelet, vil det her forsøkes å «løfte blikket», og trekke paralleller mellom de ulike forskningsspørsmålene, for å kunne svare på problemstillingen «*Hvordan påvirker mangfold effektivitet i lederteam?*»

### 5.1 «Den evige runddans»

Det tydeligste og mest interessante funnet som kom frem i denne studien, er koblingen mellom gode beslutningsprosesser og tillitt innad i ledergruppene. Som vist i analysekapittelet, påpekte ledergruppene ofte at de samme forholdene som var betydningsfulle i beslutningsprosesser, også var viktige for utviklingen av tillit. Den oppsummerende diskusjonen ovenfor har til en viss grad belyst denne sammenhengen, sammen med hvordan mangfoldfaktoren påvirker. Nedenfor vil dette klargjøres.

Gjennom diskusjonen i analysen, kom det tydelig frem at den tidlige fasen av beslutningsprosesser var viktig, ved at informasjonsdeling påvirker kvalitet på beslutninger. Informasjonsdeling avhenger videre av kommunikasjon, som bygger på trygghet i ledergruppene og risikovilje i relasjonene mellom medlemmene. Det henger som vist sammen med tillit; har man ikke tillit i ledergruppen, tør man ikke ta risiko. Det vil igjen påvirke kommunikasjonsklimaet ved at man ikke får tilstrekkelig informasjonsdeling mellom medlemmene. Det vil til slutt påvirke beslutningsprosesser og tillit, som i nest omgang vil ha betydning for resultatene som ledergruppene produserer. Denne sammenhengen av gjensidig påvirkende faktorer er forsøkt visualisert i modellen under:



Figur 4. Egen modell. Illustrasjon av sammenhengen mellom mangfold, beslutningsprosesser og tillit.



Modellen illustrerer hvordan tillit fungerer som en slags «smøring» (eventuelt sandpapir) for delprosessene i beslutningsprosessen. Dette forklares ved at input av informasjon, som møter eller overgår forventningene til det enkelte teammedlem i første steg i prosessen (strukturering av arbeidet), vil gi grunnlag for neste steg i prosessen (informasjonsdeling). Når man møter eller overgår forventningene vil det gi grunnlag for økt tillit. I neste steg kan man si det samme. Alle deltar aktivt i diskusjonen ved å argumentere og stille kritiske spørsmål basert på sin kompetanse, engasjement og kommunikasjonsmåte. Slik bidrar de til dveling i diskusjonen, som påvirker beslutningskvaliteten. Følger alle medlemmene opp og gjør som forventet, blir dette et nytt bidrag i tillitsarbeidet, i tillegg til å føre til gode og effektive beslutninger. Leveres det under forventning i delstegene kan bidraget bli negativt. Mangfold er en rammefaktor som påvirker beslutningsprosessen. På den måten er man inne i den ”den evige runddans” av gode og dårlige samspillsprosesser i ledergruppen.

## **5.2 Verdien av bevissthet, struktur – og litt humor da**

Det er en stor tankevekker at ingen av informantene i ledergruppene nevner ordet *kvalitet*, når de omtaler beslutningsprosessene innad i ledergruppen. Som tidligere nevnt viser de et forholdsvis lavt bevisstnivå omkring sin egen beslutningsatferd, og de har ikke tatt stilling til om måten de gjennomfører beslutningsaktiviteter på, er god. Gode beslutningsprosesser er som vist i IPO-modellen en av de viktigste forutsetningene for å produsere forventede resultater. Den lave bevisstheten kommer blant annet til uttrykk gjennom at ledermøtene fremstår som ustrukturerte og preget av ufokusert diskusjon og mye «utenomstakk». Det ser ut til å føre til utilstrekkelig informasjonsdeling. Sannsynligheten for at beslutningsgrunnlaget i ledergruppene da er svekket, og til og med «tilfeldig», er stort. En av årsakene til at det er etablert en slik ad-hoc møtestruktur, kan være at to av ledergruppene har møteledere som har preferanse for P på opplevelsedimensjonen. De foretrekker gjerne å «ta ting som det kommer», og de som ledere vil kunne ha stor innvirkning både på hvordan møtekulturen og tradisjonen ellers i organisasjonen formes og utvikles. At ledermøtene er ustrukturerte og informasjonsdelingen ad-hoc, trenger ikke bety at det er fravær av kvalitet i beslutningene og i resultatoppnåelsen. Som tidligere nevnt så kan ad-hoc møter være svært nødvendige for å møte organisasjonenes operative hverdag og krav. Ledergruppene har etablert en kultur og tradisjon for å dele informasjon på en ustrukturert måte som de gjør i dag, noe som de selv mener fungerer godt.

Et overraskende funn i tilknytning til dette, er at humor blir brukt som et viktig element i ledermøtet og det daglige arbeidet. Til tross for at man kunne tenke seg at det er aktiviteter

som går ut over effektiviteten, og som kan støtte oppunder den lave bevisstheten i beslutningsprosessen, ser det ut til å være tvert imot: bruk av tid på humor ser både ut til å være bevisst, og det ser ut til å skape tillit og trygghet, som igjen skaper et åpent kommunikasjonsklima og aksept for ulikheter og mangfold. Dette kan videre skape gode beslutninger, og være et ledd i effektivitetsprosessen. Likevel er det en rimelig antakelse at det finnes et ubenyttet potensiale, i det å «stramme opp» møtestrukturen og planleggingen i forkant av beslutninger. Fra teamforskeres perspektiv er struktur en nødvendighet for å oppnå kvalitet og effektivitet i resultater (Assmann 2008; Bang og Midelfart 2012; Gundersen 2008). Hvis ikke et lederteam har anledning til, eller prioriterer, å følge en planlagt og strukturert møteagenda, så kan det være til hinder for å jobbe fremtidsrettet og visjonært. Samtidig så vil ”ad hoc-saker” kunne stjele fokus og oppmerksomhet omkring langsiktige og «visjonære» målsettinger som et ledd i effektive prosesser og dermed ønskede resultater.

Selv om ledergruppene ikke har en uttalt beslutningsprosess, trenger det dermed ikke nødvendigvis bety at de fatter dårlige og lite effektive beslutninger. Informantene virker blant annet til en viss grad, å være bevisste på hvordan de utnytter mangfoldet i lederteamet i beslutningsprosessen, primært på grunnlag av de ulike medlemmenes JTI-profiler og den enkeltes kompetanse, noe som er en av de viktigste prosessene for å få til gode resultat. Likevel må man spørre seg: Hvis ledergruppene ikke er bevisste beslutningsprosessene sine, hvordan kan de da være bevisste faktorene som bidrar til gode beslutninger, som mangfold? Det at de ikke har en klar retning når de fatter beslutninger, reduserer muligheten til å utnytte mangfoldet på en bevisst, og dermed effektiv måte, grunnet at de ikke har noen fast struktur på det. Selv om det fremstår som at de ulike synspunktene blir hørt i en dialogisk kommunikasjon, kan det være et resultat av tilfeldigheter, heller enn grundig utforskning og nysgjerrighet på hverandres synspunkt. Det kan tenkes at de ville vært flinkere til å utnytte mangfoldet i prosessen hvis de var bevisst den, slik de Bang og Midelfart (2012) og Jackson og Ruderman (1995) setter som forutsetning for at mangfold skal bidra til effektivitet. Tiltak som kan gjøres for å effektivisere beslutningsprosessene vil bli skissert mot slutten av oppsummeringen.

### **5.3 Hvor viktig er det å by på seg selv i diskusjonen?**

Et annet sentralt funn er at dvelingen ved informasjonsdelingen, altså den neste fasen i beslutningsprosessen, uteblir i ledermøtene. Som vist i analysen, varierer det i hvor stor grad ledergruppene får til en dialogisk kommunikasjon ved å være nysgjerrige på og utforske

hverandres synspunkt. Her kommer sammenhengen med tillit klart frem, og det ser ut som at det er ulikt nivå av risikotaking mellom medlemmene i de ulike ledergruppene. Når medlemmene ikke opplever trygghet i gruppen, tør de ikke å vise sine svake sider for de andre, og de tar ikke risikoen ved å utlevere seg selv. Viktige synspunkt som de kunne ha bidratt med, blir utelatt, fordi de ikke tør å utfordre ved å bringe opp uenigheter i diskusjonen. Denne mangelen på trygghet, kan som tidligere beskrevet, være med på å redusere kvaliteten i beslutningene, og ledergruppene kan lettere gå i fallgruvene for manglende informasjonsdeling og gruppetenkning.

Likevel kommer det til uttrykk i ledergruppene at de er bevisste hvordan de ulike JTI-profilene kommer til uttrykk i diskusjoner, og at de bruker de ulike dimensjonene, eller kvalitetene de ulike innehar, til å utforske hverandres synspunkt. Hovedsakelig ser det ut til å bidra mest til forståelse av hva som er den enkeltes foretrukne måte å komme frem til en beslutning på. Informantene beskriver som tidligere nevnt bevisstheten omkring å la en introvert (I) få komme til i diskusjonen som er mye preget av ekstroverte (E), hvordan en sanser (S) bevisst går til en annen sanser (S) for å diskutere detaljer i beslutninger, mens en intuitiv (N) går til en annen intuitiv (N) for å diskutere fremtidsstrategier, hvordan en tenker (T) kan bli bruke synspunktene til en føler (F) for å utvide beslutningsgrunnlaget og revurdere beslutninger og til slutt hvordan en opplever (P) er flink til å dvele i diskusjonen mens en med preferanse for avgjørelse (J) helst vil komme til en beslutning uten å dvele for mye. På det siste punktet her kom det frem at den dialogiske kommunikasjonen ser ut til å lide av at det er et flertall av personer med preferanse for avgjørelse, J-er, i ledergruppene. Det fører til at iveren etter å komme til en beslutning basert på det eksisterende beslutningsgrunnlaget, går utover dvelingen i diskusjonen. Det hadde vært interessant å se om oppfattelsen av dveling i diskusjonen hadde vært annerledes hvis ledergruppene hadde hatt flere medlemmer med preferanse for opplevelse, altså flere P-er i ledergruppene. Likevel ser det ut til at de få P-ene, som også er møteleder i to av ledergruppene, bidrar med sine kvaliteter ved å ikke legge opp til strukturerte ledermøter.

Med fare for å være forutinntatt noterer undertegnede at alle de ulike personlighetstypene ser ut til å beskrive hverandre, og de individuelle bidragene i teamet, til å være helt i tråd med det typeteorien sier. Det er også i tråd med tidligere studier som konkluderer med at mangfold bidrar til dypere og mer kreative diskusjoner som resulterer i flere gode beslutninger (jf. teorikapittelet). Det ser ut til at ledergruppene har en bevisstgjøring i form av det verktøyet som JTI er, og at JTI- dimensjonene slik kan bevisstgjøre og effektivisere kommunikasjon i

teamet. Likevel er det som beskrevet i teorikapittelet begrenset hva JTI kan forklare, og det kan være flere faktorer som påvirker. Det må blant annet tas høyde for at informantene kan være påvirket av intervjusituasjonen og tilpasser svarene til det de tror er riktig å svare. JTI som mangfoldkomponent har også mange andre faktorer, og det kan se ut som at det er «overfokus» på forklaring av atferd, da det som nevnt i teoriforankringen ikke kan forklare alt, det er bare en liten del av mangfoldet. Kritikken til Assmann (2008) kan også trekkes inn her, hvor man ved å være bevisst typeprofilene i teamet, som kan utgjøre en ressurs, også kan føre til at man bygger forventninger til en person som ikke nødvendigvis har rot i virkeligheten

#### **5.4 Tillit – ledergruppens ankerfeste**

Det kommer frem av intervjuene at både graden av tillit og fokus på utvikling av tillit i de ulike ledergruppene, er ulike. Ledergruppene beskriver samtlige av faktorene som presenteres i modellen til Mayer et al. (1995) som betydningsfulle for tillitsbygging. Viljen til å stole på at medlemmene i ledergruppen ønsker det beste, er tilstede hos alle. Kompetanse og gjennomføring er et viktig tillitsmoment. Integritet vises gjennom forståelse av ulikheter, verdier og holdninger, og bygger på forventninger gruppemedlemmene utvikler til hverandre over tid. Det som slår oss som et interessant funn, er at det virker til at alle ledergruppene har tillit til hverandres gode intensjoner og kompetanse, men det er ikke alle ledergruppene som har tillit til hverandres velvilje i forhold til åpenhet og kommunikasjon. Det ser altså ut til at de har tillit på noen områder, men ikke alle, noe som stemmer overens med Burke et al (2007) og Mayer et al (1995). Spørsmålet blir da: hva er effekten av denne tilliten, og er den såpass høy på de områdene hvor det finnes tillit, at det ikke betyr noe særlig for effektiviteten at ikke alle former for tillit er til stede? Eller heller; at graden av tillit til de ulike områdene ikke har så mye å si? Det kan se ut som at dette stemmer. Det virker som at informantene, ved å ha tillit på noen områder mer enn andre, bruker dette bevisst i hverdagen, i stedet for at det fører til en svekkelse av tillit. Ved å fokusere på de områdene de har høy tillit på, som for eksempel faglig kompetanse, fremhever de hverandres styrker, og dysser ned hverandre svakheter. En årsak til at de mestrer dette, ser ut til å være at de (i ulik grad) er klar over og bevisste ulikhetene, eller mangfoldet i ledergruppen, og at det er respekt for at ikke alle kan være eksperter på alle områder. Det skaper en forventning omkring hva man kan forvente av hvem. Slik opprettholdes tilliten mellom medlemmene i ledergruppen, indirekte ved hjelp av mangfold ved at man gjennom JTI har utviklet en aksept for ulikheter. Dette kan være en av forklaringene.

Et eksempel er at tillit i den ene gruppen i stor grad er preget av faglig tillit, at beslutninger blir gjennomført, at ingen vil gå bak ryggen på hverandre og at alle ønsker de samme resultatene. Gruppen virker til å ha mindre tillit til hverandre når det kommer til grunnleggende verdier som kommunikasjon og åpenhet (velvilje i modellen til Mayer et al) og villigheten til å ta risiko virker mindre. Det at alle er klar over retningen og målene i ledergruppen, er i følge Katzenbach og Smith (1993) en viktig forutsetning for å kunne oppnå gode og effektive resultater. Likevel; er man ikke villig til å ta risiko i relasjoner, vil ikke tillit stadig utvikles i en gruppe (jf. teorikapittelet om tillit og modellen til Mayer et al (1995)). Og spørsmålet blir da: Hvem blir resultatet godt og effektivt for? Det kan hende at resultatet blir godt for organisasjonen, ved at tillit til kompetanse fører til en rask beslutning preget av kvalitet, men resultatet for de enkelte teammedlemmene og teamet selv, er ikke nødvendigvis godt. Det kan se ut til at det må finnes en viss grad av tillit på alle elementene, for at resultatene skal bli oppfattet som gode, på lik linje med IPO-modellen hvor alle prosessfaktorene må være ivaretatt for å kunne vurdere kvaliteten på en beslutning og dets resultater. Det kan tenkes at en forklaring har sammenheng med sosiale aktiviteter som finner sted utenfor kontorets fire vegger kan. Kirkhaug (2013) peker som nevnt på at tillit fører til forpliktelser som overgår det formelle aspektet på en arbeidsplass, og det å møtes i andre sosiale settinger fremstår som sentralt i intervjuene. Den gjensidige risikoen man tar ved å prate dypere om seg selv, sine hobbyer, interesser og utfordringer, noe man i større grad gjør utenfor jobbsammenheng, gir både dybde og bredde i tillitsarbeidet. Sosiale aktiviteter kan slik sees på som en tillitsskapende faktor, men også et resultat av at det finnes tillit i ledergruppen. Det kan også tenkes at det er påvirket av andre faktorer, som for eksempel tid sammen, men det skal ikke diskuteres i denne sammenheng.

Om mangfold i form av typepreferansene i JTI-profilen har noen direkte påvirkning på tillit derimot, er det uenighet om, og flertallet av informantene mener som tidligere nevnt at det ikke har det. Det er interessant, i forhold til at Levin og Rolfsen (2004) og Bang og Midelfart (2012) hevder at mangfold i form av personlighet får mer å bety etter hvert som medlemmer i lederteam blir bedre kjent med hverandre. Dette er motsatt av hva som kom frem i undersøkelsen. I tilknytning til dette må undertegnede gjerne være noe kritiske til vinkling av intervju spørsmålene siden resultatet var så klart motstridende til teorien. Likevel, kan det se ut som at JTI nettopp er med på å bidra til at de blir bedre kjent – og til å skape og opprettholde forventninger, som vist ovenfor. En betraktning som gjøres her, er at alle ledergruppene bevisst har brukt JTI som et verktøy for å bli kjent. I starten av en relasjon, bruker man gjerne

felles interesser og «håndfaste» egenskaper ved en person for å bli kjent (jf. Kirkhaug 2013), før man kommer inn på dypere personlige ting som personlighet. Det kan tenkes at det er det teoretikerne mener når de sier at personlighet får mer å bety over tid, fordi de fleste ikke ser på de aspektene i starten. Når ledergruppene i denne sammenheng derimot har brukt JTI bevisst, kan det virke som at de allerede har blitt så godt kjent at det oppfattes som om personlighetstyper har mindre å si over tid. Det hadde imidlertid vært interessant å undersøke om de teoretikerne som mener det motsatte, har det samme forskningsgrunnlaget og samme resultater på det dette temaet.

## 6. Konklusjon

Problemstillingen som ble lagt til grunn i denne oppgaven var; *Hvordan påvirker mangfold effektivitet i lederteam?* Gjennom den oppsummerende diskusjonen har det blitt forsøkt å samle trådene, og peke på de viktigste funnene som kom frem av datainnsamlingen.

I oppgaven har det kommet frem at JTI er et godt verktøy for å bevisstgjøre hvordan man selv og andre kommer til uttrykk i diskusjoner i ledergrupper, og hva man kan forvente av teammedlemmer i forhold til kommunikasjonsstil. Det kan slik fungere som et verktøy for å kartlegge mangfold i ledergrupper. Ut i fra dette kan det konkluderes med at mangfoldet i form av JTI påvirker effektiviteten i beslutningstakingen, gjennom økt bevissthet i diskusjonsfasen og forståelse for hverandre. Mangfoldet har slik en betydning på kvaliteten i beslutningsprosessene.

Videre kan det konkluderes med at mangfold påvirker evnen til å skape tillit i ledergruppene i varierende grad, og på ulike områder, som igjen har påvirkning på effektiviteten. I hovedsak har mangfold betydning for kommunikasjon og faglig tillit, men funn viser også at forståelsen for ulikheter, som i stor grad kommer av bevisstheten rundt JTI, preger tillit på mange av områdene som nevnes som viktige for tillitsskapning. Det er ingen tvil om at tillitsbygging bør prioriteres høyt i et lederteam. Det å utfordre hverandre på andre arenaer, utenfor ”den trygge” arbeidsplassen, gjør at teammedlemmene må bryte personlige grenser ved å gi av seg selv, og bli bedre kjent med hverandre. Dette bygger oppunder den interne tilliten i teamet, som fremstår som kanskje det viktigste fundamentet for effektive beslutningsteam – som forventet.

Til slutt kan man konkludere med at tillitsskapning og beslutningstaking forholder seg til hverandre i en slags spiral, hvor de er gjensidig avhengig av hverandre. Man kan ikke ta høykvalitetsbeslutninger uten at ledergruppens medlemmer har tillit til hverandre, og vice versa. Tillit fungerer slik som ”grunnmuren” for ledergrupper. Denne ”evige runddans” som vi har kalt det, understreker at ledergrupper har mye å hente ved å være klar over hvordan mangfoldkomponentene påvirker deres egen effektivitet. Man hører ofte at «like barn leker best». Men det kan se ut som at det nå heller er slik at mangfoldet «leker best».

## 6.1 Veien videre....

Det har vært svært interessant å gå i dybden på hvordan mangfold påvirker effektiviteten i ledergruppene, og å sett nærmere på praktisk bruk av JTI som verktøy i tre ledergrupper. Disse funnene kan ha overføringsverdi til andre ledergrupper, spesielt ledergrupper med JTI-profil. Det som kunne vært interessant å forsket vider på, er hvilken betydning beslutningsprosessene har for virksomhetens resultatoppnåelse. Hvordan kommer beslutningsprosessen til uttrykk i kvaliteten på resultatene?

Når det gjelder mangfold er det en rekke faktorer som kan ha betydning. I denne sammenheng brukes ulikheter i preferanser målt med Jungiansk Type Index som et mål på diversitet. Faktorer som kultur, kjønn og alder kunne vært interessant å inkludere, ved et videre arbeid innenfor dette temaet. Hadde man da fått andre typer funn?

Samtidig ville det vært spennende å gå dypere inn i lederteamene i forhold til diskusjonsklimaet. Kunne man sett mer effektive beslutningsprosesser i en typisk ad hoc-kultur ved å jobbe med teamet i forhold til bevisstgjøring av teoriene rundt informasjonsdeling og møtestruktur? Og i tillegg; i hvor stor grad har denne formen for møtekultur påvirkning på tillitsbyggingen?

De funnene som er kommet frem i lys av oppgavens problemstilling, har uten tvil gitt «spinn off» til videre engasjement innenfor teamarbeid og effektivitet. Det kan assosieres med ”den evige runddansen” som ble konkludert med; jo mer vi har lært om teambasert beslutningsorganisering i arbeidslivet, jo flere interessante problemstillinger har dukket opp, som innbyr til videre forskning. Så vi avslutter humoristisk (som vi nå vet er en viktig tillitskomponent i teamarbeid), og siterer de kjente ordene til Arnold Schwarzenegger: *”I’ll be back”*.



## 7. Litteraturliste

Andersen, S.S. (2006). *Aktiv informantintervjuing*, Norsk statsvitenskapelig tidsskrift, Vol. 22, 278-298.

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

Bang, H. (2008). Effektivitet i lederteam – hva er det, og hvilke faktorer påvirker det? *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45, 272-286.

Bang, H., & Midelfart, T.N. (2010). Dialog og effektivitet i ledergrupper. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 47, 4-15.

Bang, H. & Midelfart, T.N. (2012) *Effektive ledergrupper*. Oslo: Gyldendal.

Blaikie, N. (2010). *Designing Social Research*. Malden: Polity Press.

Bolman, L.G. & Deal, T. E. (2012). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. 4. utg. Oslo: Gyldendal.

Karevold, K. I. (2014). Kommunikasjon i grupper. I Arnulf, J.K. (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. (s. 247-277). Bergen: Fagbokforlaget.

Burke, C.S., Sims, D. E., Lazzara, E. H. & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi – level review and integration. *The Leadership Quarterly*. 18, 606-632.

Danemark, B., Ekstrøm, M., Jakobsen, L. & Karlsson, J.C. (1997). *Att förklara sämnhallet*. Lund: Studentlitteratur.

Fossåskåret, E., & Aase, T. H. (2014). *Skapte Virkeligheter. Om produksjon og tolkning av kvalitative data*. 2.utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Fossåskåret, E., Fuglestad, O.L., og Aase, T.H. (1997). *Metodisk feltarbeid – Produksjon og tolkning av kvalitative data* . Oslo: Universitetsforlaget.

Grimen, H. (2009). *Hva er tillit?* Oslo: Universitetsforlaget.

Gundersen, B. H. (2008). Ledergrupper – en underutviklet arena. I R. Assmann (Red.), *Teamorganisering. Veien til mer fleksible organisasjoner* (s. 221-243). Bergen: Fagbokforlaget.

- Hackman, J. R. (Red.). (1990). *Groups that work (and those that don't)*. San Fransisco: Jossey-Basse
- Hjertø, K.B. (2013). *Team*. Bergen: Fagbokforlaget
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1996). *Metodevalg og metodebruk*. Otta: Tano As.
- Jackson, S. E. & Ruderman, M. N. (1995). *Diversity in work teams*. Washington: American Psychological Association.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P.A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 2. ugt. Oslo: Abstrakt forlag.
- Karlsen, M. P & Villandsen, K. (2013). Når ledelsen ler med – om forholdet mellom magt og humor i samtidens ledelse. *Nordiske organisasjonsstudier*, 15 (1), 55-77.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams. Creating the highperformance organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kauffman, G. og Kauffman, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kjøde A. (1999). Teambygging og teamarbeid. *AFF Fagbulletin*, 1 (2), 1-22
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *InterView. Introduktion til et håndværk*. 2. utg. København: Hans Reitzels forlag.
- Larsen, R. P. (1998). *Teamutvikling. Teambygging og teamarbeid*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.
- Larsen, R. P. (2009). *Ledelse og beslutninger*. Oslo: Novus forlag As.
- Levin, M., & Rolfsen, M. (2004). *Arbeid i team - læring og utvikling i team*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734.

- McIntyre, M. G. (1998). *The Management team handbook: Five key strategies for maximizing group performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ringstad, H.E. & Ødegård, T. (2012). *Typeforståelse. Jungs typepsykologi – en praktisk innføring*. 4. Utg. Oslo: Optimas organisasjonspsykologene AS.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A crossdiscipline view of Trust. *Academy of Management Review*, 23 (3), 393-404.
- Sharp, D. (1992). *Personlighetstyper. C.G. Jungs typologiske modell*. Oslo: Paul Moxnes.
- Silverman, D. (2011). *Interpreting Qualitative Data. A Guide to the Principles of Qualitative Research*. 4.utg. Sage: London.
- Sjøvold, E. (2014) *Resultater gjennom team*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Vecchio, R. P. (2009). *The Influence of Leader Humor on Relationships between Leader Behavior and Follower Outcomes*. *Journal of Managerial Issues*, 21(2), 171-194.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research - Design and methods*. London: SAGE.

# 8. Vedlegg

## Vedlegg 1: Intervjuguide

### Intervjuguide

Innlede med temaet og hensikten med oppgaven, samt intervjuets roller. Gjennomgang av samtykkeerklæring.

- Hvordan vil du beskrive ditt lederteam i forhold til mangfold (forskjellighet/likhet)?
  - Hva er de viktigste forskjellene og likhetene?
  - På hvilken måte påvirker dette lederteamet sine beslutningsprosesser?
  - Hvordan utnytter dere mangfoldet i teamet i beslutningsprosesser?
- Har dere diskutert hva som er en god beslutningsprosess i deres ledergruppe?
  - Har det å utnytte mangfoldet noen betydning for beslutningskvalitet?
  - Opplever du at dere tolker beslutninger på samme måte i ledergruppen?
  - Hvordan vil du beskrive eierskapet/lojalitet overfor beslutninger i ditt team?
  - Hvordan iverksetter dere beslutninger?
- Hvis du er borte fra et ledermøte hvor det tas viktige beslutninger som har betydning for ditt ansvarsområde, hva tenker du om det? (Tillit)
- Hvordan arbeider ledergruppen med å skape gjensidig tillit? (Stikkord: bevisste aktiviteter, måten å gjennomføre ledermøter på)
- Når vi prater om gjensidig tillit: Hvilke forhold vektlegger du mest rundt dette? Hva betyr noe for deg?
  - Har mangfoldet betydning for dette? I så fall hva vektlegger du?
- Dere har kartlagt ledergruppen med JTI. Hvilken betydning har disse forskjellene i personlighetstype for måten dere samhandler på i ledergruppen? Ser du noen sammenhenger?
  - Hvordan påvirker disse forskjellene samarbeidet ditt med enkeltpersoner?
  - Har de ulike personprofilene innflytelse på tillitsforholdene i gruppen?
  - Hvilken innvirkning har de forskjellige profilene på beslutningsprosessene deres?

## **Vedlegg 2: Samtykkeerklæring**

### **Samtykkeerklæring**

I forbindelse med vår masteroppgave som omhandler mangfold i lederteam og hvordan dette påvirker effektivitet, skal vi samle inn data fra tre ulike ledergrupper ved hjelp av individuelle intervju. I den anledning ønsker vi å ha med deg som informant, som en del av den ledergruppen du er medlem av. Vi har på forhånd tatt kontakt med lederen for denne gruppen og avtalt et samarbeid.

I denne forespørselen ber vi deg om å delta i et intervju som vil vare i maksimalt 1 time. Intervjuet vil bli gjennomført av oss, to masterstudenter ved Universitetet i Stavanger, Geir Ståle Sunde og Mona Sunde. Intervjuet vil med din tillatelse bli tatt opp på bånd for å kunne følge samtalen best mulig. Dataene vil bli brukt som grunnlag i vår masteroppgave.

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og anonymisert i studien. De innsamlede opplysninger og lydopptak vil bli slettet senest 15.12.16.

Det er frivillig å delta i prosjektet og du kan på hvilket som helst tidspunkt trekke deg.

Ved å signere denne erklæringen samtykker du i å delta i intervjuet. Har du spørsmål i forbindelse med denne henvendelsen, eller ønsker å få tilgang til dataene som kommer frem under intervjuet, ta kontakt med oss, Geir Ståle Sunde eller Mona Sunde, på telefonnummer xxx xx xxx.

### **Samtykke til å delta i studien**

Jeg har mottatt skriftlig informasjon om studien, og er villig til å delta

.....

Signatur, dato