



Effekten av å bli bedre kjent i ledergruppa

Masteroppgave i Endringsledelse
Det samfunnsvitenskapelige fakultet
Universitetet i Stavanger

Våren 2023
Kandidat: 929724
Cecilie Berntsen Jåsund



Universitetet
i Stavanger

DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET

MASTEROPPGAVE

Studieprogram: Endringsledelse

Vårsemesteret, 2023

Åpen

Forfatter: Cecilie Berntsen Jåsund

(signatur forfatter)

Veileder: Øystein Hatteland

Tittel på masteroppgaven: Effekten av å bli bedre kjent i ledergruppa

Engelsk tittel: The effect of getting to know each other better
in the management group

Emneord: Ledelse, ledergruppe,
trygghetssirkel, psykologisk
trygghet, team, trygghet,
empatisk validering,
enneagram, lærende tankesett,
personlighetsverktøy,
enneagram

Sidetall: 85

+ vedlegg/annet: 3

Stavanger, 10. juni 2023

dato/år

Forord

Det har vært en lærerik reise, denne masterreisen min. Jeg har opparbeidet meg kunnskap og kompetanse som kommer til å prege meg både i rollen som leder – og som person. Så har jeg samtidig fått anledning til å bli kjent med mange dyktige personer på veien. Det er jeg takknemlig for.

Planen var å avslutte masterløpet med god tid til å fordype meg i selve masteroppgaven i litt mer ro og mak enn det som ble realiteten. Plutselig var jeg aktuell for en attraktiv lederjobb. Dermed ble det masterskriving, jobbintervju og deretter forberedelser til ny jobb parallelt. Men det landa jammen alt sammen.

Jeg vil rette en takk til veileder Øystein Hatteland og alle informanter i studien. Dere har vært velvillige, rause med tida deres – og behjelpelige.

Det er godt med supre støttespillere når mye står på. Nye bekjentskaper, venner, kolleger og familie har vært viktige i denne fasen. Dere vet hvem dere er. Tusen takk!

Sammendrag

Bakgrunnen for denne oppgaven er økt oppmerksomhet i samfunnet på relasjonell kompetanse og godt lagarbeid på arbeidsplassen. Å kartlegge personlighetstype i forbindelse med rekrutteringsprosesser, er en kjent praksis i Norge i dag. Men en slik kartlegging foregår i mindre grad når ansettelsen er gjort. I et samfunn preget av mangfold og ulike personlighetstyper, er det interessant å undersøke hva det betyr å bruke tid på å bli bedre kjent innad i laget, blant annet ved å være åpne og sårbare overfor hverandre i kollegiet.

Formålet med denne studien er å belyse betydningen det har for ledere i ei ledergruppe å bli bedre kjent med seg selv, og hverandre, med tanke på utvikling av egen lederrolle og lederteamet som helhet.

Problemstillingen i avhandlingen er *Hvilken effekt har bruk av personlighetsverktøy i utvikling av ledere og lederteam?*

Den teoretiske forankringen i studiet omhandler teori om lederrollen, teamarbeid, trygghet for individ og gruppe, og et lærende tankesett. Jeg presenterer teori om et personlighetsverktøy som respondentene i avhandlingen har brukt for å lære teamet bedre å kjenne. Dette heter Enneagrammet, og er mindre kjent i Norge enn mange andre land. Utvikling av lederrollen blir belyst med teori om det autoritative perspektivet fra Baumrind (1991). Det blir presentert teori knyttet til individets utvikling og trygghet ved hjelp av rammeverket *Trygghetssirkelen* av Marvin, Powell, Hoffman og Cooper (2002), og teori om psykologisk trygghet i ei gruppe fra sentrale bidragsytere som Edmondson (1999), Duhigg (2016) og Sjøvold (2014). I tillegg blir teori om et lærende tankesett presentert (Dweck, 2000).

Metoden som er brukt for å svare på problemstillingen er en kvalitativ innsamling av primærdata ved åtte intervjuer med fire ledere i et lederteam, samt to intervjuer med lederutviklere som er å betrakte som ekspertkilder.

Resultatene som kommer fram av studien viser at personlighetsverktøy har gitt ledere bedre selvinnstikk om seg selv i lederrollen. Bruk av personlighetsverktøy har også vært en døråpner i lederkollegiet i denne studien. Kartlegging av egen og kollegers personlighet har ført til større bevissthet og raushet rundt forskjellige atferdsmønstre, syn på saker, prosesser og kommunikasjonsformer.

Konklusjonen peker på at bruk av personlighetsverktøy kan ha en positiv effekt i arbeidet med å utvikle ledere og lederteam.

Innhold

Forord

Sammendrag

1.0 Innledning	7
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	8
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	9
1.3 Formål med oppgaven.....	9
1.4 Avgrensning av oppgaven.....	9
1.5 Disponering av oppgaven.....	10
2.0 Teori.....	12
2.1 Lederrollen	12
2.1.1 Autoritativ ledelse	14
2.1.2 Lærende tankesett	15
2.1.3 Å lede endringsprosesser	17
2.2 Teamarbeid	18
2.2.1 Kommunikasjon i teamet	21
2.3 Trygghet for individ og gruppe	22
2.3.1 Psykologisk trygghet.....	22
2.3.2 Trygghetssirkelen.....	25
2.3.2.1 Empatisk validering	28
2.4 Personlighetsverktøy	29
3.0 Metode	34
3.1 Valg av tilnærming.....	34
3.2 Utvalg.....	36
3.2.1 Sjømannskirken.....	36
3.2.2 Valg av informanter	37
3.3 Datainnsamling	37
3.4 Analyser og resultat	38
3.5 Pålitelighet og gyldighet	39
3.6 Etisk refleksjon	40
3.7 Evaluering av metode.....	41
4.0 Resultater	43
4.1 Betydningen av å bli bedre kjent med seg selv som leder	43

4.1.1 Lederrollen.....	44
4.1.2 Selvutvikling for leder	47
4.2 Betydningen av å være åpne og sårbare overfor hverandre for å skape trygghet	51
4.2.1 Utvikling for lederteamet	51
4.2.2 Trygghet i teamet	56
5.0 Diskusjon	59
5.1 Hva betyr det for utviklingen av lederrollen å bli bedre kjent med seg selv?.....	59
5.1.1 Lederrollen.....	59
5.1.2 Selvutvikling for leder	65
5.1.3 Oppsummering om hva det betyr for utviklingen av lederrollen å bli bedre kjent med seg selv	66
5.2 Hvilken betydning har åpenhet og sårbarhet i et lederteam for å skape større trygghet?	68
5.2.1 Utvikling for lederteamet	69
5.2.2 Trygghet i teamet	72
5.2.3 Oppsummering om hva det betyr å være åpne og sårbare overfor hverandre for å skape trygghet i lederteamet.....	74
5.3 Oppsummering.....	76
6.0 Konklusjon.....	79
6.1 Oppsummering og konklusjon	79
6.2 Forslag til videre forskning	80
7.0 Referanseliste	81
8.0 Vedlegg	86
8.1 Brev til informanter.....	86
8.2 Intervjuguider.....	86

1.0 Innledning

Ledere er forskjellige.

Det finnes mange ulike lederstiler. Men også automatiske mønstre i personligheten spiller inn for å beskrive atferden til ulike ledere. Hver leder tar små og store valg i hverdagen ut fra eget atferdsmønster. Noen trekker seg vekk når konflikter oppstår, mens andre går i kamp med en konfronterende stil. Noen kommuniserer åpent og ærlig, mens andre har en tendens til å gå rundt grøten eller pynte på sannheten. For å bryte et mønster og automatiske reaksjoner, er det sentralt for en leder å være klar over hvem han eller hun er. Å kjenne seg selv handler om å ta vår personlighet og våre reaksjonsmønstre på alvor. Det handler om å se og bruke egne talenter og ressurser. Å bruke et personlighetsverktøy for å kartlegge automatiske mønstre rundt egen atferd, kan være en hjelp i arbeidet med å lære seg selv bedre å kjenne (Aase & Vetland, 2021, s. 11).

Det handler om å tro på at det er mulig å endre, lære og utvikle seg. Personlighetene våre er ikke låste, men kvaliteter og evner kan endres og utvikles. Forskning gjort de siste tiårene viser at et lærende tankesett, *growth mindset*, sammenlignet med et låst tankesett, *fixed mindset*, er vektlagt større betydning for å prestere over tid enn intelligens og talent (Dweck, 2000).

Lederteam er også forskjellige.

Lederes ulike atferd er med å prege dynamikken og prosessene i et lederteam. Det er store forskjeller i hvordan ledergrupper kommuniserer og samhandler. Mange faktorer påvirker hvorfor det blir ulikheter; verdier, faglig bakgrunn, ulike personligheter, kommunikasjonsstil, åpenhet, ledelse og konflikthåndtering. Og det er sentralt med trygghet i teamet for å ytre sine meninger.

Arbeidsgivere har nå en plikt til å legge til rette for et godt yringsklima på arbeidsplassen. Det å ha et godt yringsklima innebærer å ha stor takhøyde for å utveksle meninger, og at arbeidstakerne vurderer det som trygt å si ifra og at det nytter. 1. januar 2020 kom nye regler i arbeidsmiljøloven, da §1 ble utvidet med punktet “å legge til rette for godt yringsklima” (Arbeidsmiljøloven, 2020). I organisasjonsutvikling er kritikk og ytringer sett på som en styrke. Å ha en kultur som legger til rette for meningsutveksling, og raushet for kritikk og ytringer, stemmer overens med begrepet gruppepsykologisk trygghet. Definisjonen av psykologisk trygghet er *evnen til å kunne utforske og forstå intensjonen bak andres væremåte*

(Sjøvold, 2022). For å legge til rette for dette, er det viktig at ytringsklimaet på arbeidsplassen er til stede for at hver og en skal oppleve en trygg atmosfære i arbeidsfellesskapet.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

“Jeg synes det er vanskelig å ta opp den utfordringen med ham. Han går ofte i forsvarsposisjon og blir sint. Det gjør meg utrygg”, er et sitat jeg har hørt fra egen jobberfaring. Samhandlingen i et team blir preget av gruppedlemmenes atferd.

Hvordan vi best skal utvikle trygge team som gir grobunn for produktivitet, interesserer og fascinerer meg. Jeg er pedagog med erfaring fra skolen, jeg er journalist, mor og kone. Og jeg er leder. Ulike roller, men jeg har fått bruk for egenskaper i atferden min og kommunikasjonsstrategiene mine på de ulike arenaene. Det handler om å ha respekt for de andre i teamet og møte andre mennesker med forståelse, om det er i et klasserom, på en nyhetsdesk, i en familie eller ei ledergruppe. Det handler blant annet om å lytte, anerkjenne og forstå følelsene til dem du snakker med, såkalt empatisk validering, som blir nærmere forklart senere i oppgaven (Hagen et al., 2019).

Det er forsket mye på effekten det har for barn å kjenne seg trygge i sin nærmeste gruppe; familien. Forskning fra de siste tiårene viser oss at barn som er trygt tilknyttet sine omsorgspersoner er mer i stand til å håndtere følelser, og søke hjelp når noe er vanskelig. De knytter også mer langvarige relasjoner med andre, og har en bedre psykisk helse (Marvin, Cooper, Hoffmann og Powell, 2002). Og det kan trekkes paralleller til arbeidslivet. Forskning viser at det er klare fordeler av å ha en trygg tilknytning i teamet du samhandler med på jobb. Psykologisk trygghet på arbeidsplassen er en forutsetning for å jobbe produktivt sammen som lederteam (Edmondson, 1999).

De fleste lederteam har en teamleder med ansvar for å legge til rette for tryggheten i gruppa, og jobbe med utvikling på både faglige, strategiske og relasjonelle områder. Teamledere må også jobbe med å utvikle sin egen lederrolle. Forsker Endre Sjøvold ved NTNU deler i sin bok *Teamet* (2022) innsikt om at kjernen i effektiv ledertrening tar utgangspunkt i egen atferd. *“Å bygge team er å skape gode relasjoner, og forutsetninger for å få det til er at lederen er seg bevisst hvordan egen atferd virker på andre, og andres atferd på en selv”* (Sjøvold, 2022, s. 333).

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Innledningen min har belyst at samhandlingen i et lederteam blir påvirket av de ulike ledernes atferd. For at hver leder i teamet skal utvikle seg i lederrollen, er det sentralt å være klar over egen atferd og oppførsel. For å kartlegge dette er det flere organisasjoner og team som bruker personlighetsverktøy. Problemstillingen min i denne oppgaven er derfor

Hvilken effekt har bruk av personlighetsverktøy i utvikling av ledere og lederteam?

For å besvare problemstillingen, skal jeg ha hjelp av følgende forskningsspørsmål:

1. Hva betyr det for utviklingen av lederrollen å bli bedre kjent med seg selv?
2. Hva betyr det for tryggheten i lederteamet å være åpne og sårbare overfor hverandre?

1.3 Formål med oppgaven

Formålet med denne studien er å belyse betydningen det har for ledere i ei ledergruppe å bli bedre kjent med seg selv og hverandre, med tanke på utvikling av egen lederrolle og lederteamet som helhet. Undersøkelsene i studien har som formål å kartlegge om det å prioritere tid på å være åpne om egne styrker og svakheter, og kunne snakke åpent om hverandres ulike egenskaper, vil være formålstjenlig for et lederteam. Vil det heller være bedre å prioritere tid på andre måter for å styrke seg som ledergruppe? Eller kan avsatt tid til relasjonelt arbeid, der den enkeltes personlighet er sentralt, være en smart bruk av tid og ressurser?

1.4 Avgrensning av oppgaven

For å svare på problemstillingen har jeg valgt å intervjuere ledere som jobber i samme lederteam og som i løpet av det siste året har hatt oppmerksomhet på å bruke tid på å observere og snakke om hverandres atferd i teamet. Ledergruppa til den frivillige organisasjonen Sjømannskirken står for tiden midt i en prosess der målet er å utvikle den enkelte leder i organisasjonen, samt ledergruppa, med bakgrunn i en personlighetskartlegging av alle ledere. Informanter fra organisasjonens ledergruppe er derfor godt egnet som respondenter til denne studien. Det har vært et bevisst valg å snakke med ett lederteam, samt deres prosessleder, for å svare på problemstillingen. Jeg kunne valgt å snakke med flere lederteam, og sammenlignet funnene fra de ulike teamene, men har valgt å konsentrere meg om prosessene i dette lederteamet. Jeg har i tillegg snakket med to ekspertkilder som i flere år har jobbet med å hjelpe lederteam til å bli

tryggere på hverandre. Målet for deres arbeid er at teamene skal bli mer effektive og lønnsomme. Jeg har valgt å ikke sammenligne ulike personlighetsverktøy opp mot hverandre, og skal heller ikke gå i dybden på verktøyet som informantene i denne studien har brukt av hensyn til omfanget på oppgaven.

1.5 Disponering av oppgaven

Denne oppgaven består av seks kapitler. Her gir jeg en kort introduksjon til hvert av kapitlene for å vise hvordan oppgaven er disponert.

Kapittel 1. Innledning

Det første kapittelet består av bakgrunn for temaet i studien, og jeg vil presentere problemstilling og forskningsspørsmål.

Kapittel 2. Teori

Det andre kapittelet legger opp til teoretiske perspektiver på lederrollen, team, lærende tankesett og trygghet for gruppe og individ. Jeg vil beskrive teori om å være trygg i gruppe, basert på temaet psykologisk trygghet med sentrale bidragsyttere som Edmondson og Duhigg, men også teori om å være trygg som individ, representert ved teori fra blant andre Marvin, Powell, Hoffman og Cooper. Jeg vil også belyse teori knyttet til lederrollen, og det å ha et lærende tankesett. Slutten av kapitelet inneholder teori om personlighetsverktøyet som kandidatene i denne studien har forholdt seg til.

Kapittel 3. Metode

Metodekapittelet gjør rede for forskningsdesign og metode. Jeg har utført en studie med fem informanter, der fire av dem er medlemmer av samme ledergruppe. Jeg vil i dette kapittelet belyse framgangsmåter for det metodiske arbeidet, utfordringer underveis i prosessen og om det er validitet og reliabilitet over forskningen.

Kapittel 4. Presentasjon av funn

I det fjerde kapittelet blir funnene presentert. Jeg har delt opp kapittelet i to hovedkategorier, basert på de to forskningsspørsmålene. I den første delen belyser jeg funn knyttet til hva informantene opplever at det å bli bedre kjent med seg selv har å si for egen utvikling som leder. Ledergruppen har i løpet av det siste året brukt tid på å bli bedre kjent med hva som er egne og teammedlemmers personlighetstrekk og atferd. Den andre delen av empirien

presenterer funn knyttet til hva det å være åpne og sårbare overfor hverandre i et team har å si for tryggheten i gruppen.

Kapittel 5. Diskusjon

I det femte kapittelet drøfter jeg funnene fra kapittel 4 opp mot teori og tidligere forskning.

Kapittel 6. Oppsummering

I det siste kapittelet oppsummerer jeg studien og legger fram konklusjon for problemstillingen. Her vil jeg også presentere mine forslag til videre forskning.

2.0 Teori

I denne delen av avhandlingen blir det lagt fram aktuell teori som er relevant for å svare på problemstillingen om hvilken effekt bruk av personlighetsverktøy har i arbeidet med å utvikle ledere og lederteam. Teorien vil belyse hva det vil si å være en god leder, og hvilken rolle bruk av personlighetsverktøy har hatt i lederutvikling historisk sett. I tillegg blir det lagt fram teori om samarbeid og etablering av trygghet for team og individ som skal bidra til å svare på forskningsspørsmålet om hva det betyr for tryggheten i lederteamet å være åpne og sårbare med hverandre.

Denne teorien skal sammen med innhentet datamateriale danne utgangspunktet for drøftingen i kapittel fem.

2.1 Lederrollen

Ledelse innebærer å vise andre vei fram til mål. Mål kan være forskjellige, og veien fram kan gjøres på mange ulike måter. Men for å komme seg fram, er det behov for at noen peker retning og viser vei.

Det er mange ulike definisjoner på hva ledelse er, og også ulike oppfatninger om hva som er god ledelse. Et fellestrekk er likevel at ledelse kan påvirke et teams evne til å skape resultater. Karp (2019) definerer ledelse som *“rasjonelle, dynamiske og sosiale påvirkningsprosesser for å oppnå målsettinger”*, og mener at essensen i ledelse handler om å lede mennesker. Jacobsen og Thorsvik (2019) har en annen definisjon: *“en atferd et menneske utøver som har til hensikt å påvirke andre mennesker holdning, atferd eller tenkning”*. De fleste definisjonene på ledelse i dag handler om å påvirke - både prosesser og mennesker. Og det handler om å ta ansvar. Karp (2019) mener at ansvar presiserer bedre hva ledelse egentlig handler om. Ledere må ha eller ta ansvar, og stå ansvarlig for sine handlinger. *“Leadership is not rank, privilege, titles, or money, it is responsibility”* (Drucker, 1996). Ledelse handler altså om prosesser og påvirkning, men også om ansvar.

Gjennom historien har det vært mange forskjellige tilnærminger til ledelsesteorier og hva som er viktig i lederrollen. Den vitenskapelige ledelsesteorien legger vekt på effektivitet og produktivitet i produksjonen ved å motivere de ansatte med belønninger. Retningen er kjent fra Frederik Taylor. Han ville øke produktiviteten i egen virksomhet, og mente det viktige i lederrollen var å planlegge og kontrollere, for å finne den mest effektive veien for å få gjort de

ulike jobbene i virksomheten. Grunnlaget han gjorde i egen bedrift ble inspirasjon til Henry Fords masseproduksjon i bilindustrien (Fischer & Sortland, 1999).

Organisasjoner som dette er betegnet som en klassisk organisasjon med klare strukturer og delegerte oppgaver mellom enheter og avdelinger. I slike organisasjoner er det et tydelig hierarki med lederen øverst. Taylors argumentasjon for en slik organisasjonsmodell og lederrolle, var effektiviteten i arbeidet. Ved å lære opp ansatte etter et gitt system, og gi gode og muligheter for ansatte som presterte bra i jobben, ville han oppnå en mer effektiv og lønnsom organisasjon. Lønn var en av de ansattes motivasjoner for å gjøre et godt arbeid. For de klassiske organisasjonene, med en hierarkisk struktur, er oppmerksomheten knyttet til det som skjer inne på selve arbeidsplassen. Omgivelsene blir ikke viktig for det den enkelte organisasjon har bestemt seg for å gjøre (Fischer & Sortland, 1999).

Den klassiske forståelsen av en organisasjon, og lederens rolle, blir etter hvert utfordret av nye syn. Utover på 1900-tallet får menneskene og samfunnet rundt organisasjonene en større betydning. Dette får også en klar betydning for lederrollen. Human relations, som er en retning som vektlegger menneskelige relasjoner og egenskapene til den enkelte medarbeider, legger vekt på å motivere de ansatte ved en rekke faktorer som ros, tilhørighet, følelser og stolthet for eget arbeid. Mary Parker Follett er sett på som foregangskvinne for den mer moderne ledelsen som står i kontrast til den vitenskapelige. "*Managing through people*" har vært en av hennes paroler i visjonen om at medarbeidere i en organisasjon selv må finne mening i arbeidssituasjonen. For organisasjonsteorier som er kategorisert under human relations er det viktig å se den totale situasjonen i organisasjonen, og at den enkelte medarbeider i større grad skal være med å utforme hvordan oppgaver skal utføres og hvem som skal gjøre hva (Klemsdal, 2013; Bjørnson, personlig kommunikasjon, 15. februar 2023).

For Follett er det riktig å bruke de ansatte til å i større grad forme hva virksomheten skal være. Dette er eksempel på et kulturelt perspektiv, der ledelse blir framstilt som et mellommenneskelig og relasjonelt fenomen preget av prosesser. Mange av disse prosessene skjer i et bottom-up-perspektiv som innebærer at det som skjer i ulike deler av organisasjonen kan være med å prege beslutninger og føringer som blir tatt av ledelsen i virksomheten. Som motsetning har vi det instrumentelle perspektivet, som Taylor representerer, der hierarki er førende for organisasjonen. Det innebærer at toppleder delegerer ansvar nedover i systemet, og medarbeidere har liten eller ingen medbestemmelsesrett før de kommer seg høyere opp i systemet. Med et slikt perspektiv vil ledelse handler om å påvirke sitt eget og andres

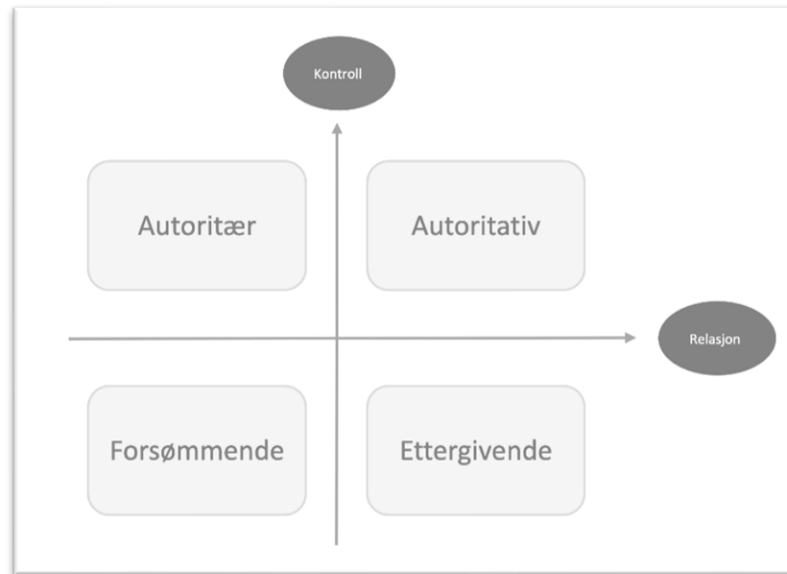
handlingsrom ved å bruke struktur og system (Klemsdal, 2013; Bjørnson, personlig kommunikasjon, 15. februar 2023).

De to ulike perspektivene legger også føringer for endringsarbeid og utvikling. I organisasjoner med en top-down-ledelse blir initiativ og beslutninger til endringsprosesser tatt øverst i organisasjonen og ført nedover i virksomheten. I organisasjoner med en bottom-up-ledelse skjer mye av utviklingsarbeidet og endringen i store deler av organisasjonen, og utvikler seg oppover til toppledelsen. Vi trenger ledere for å drive utviklingsledelse. Dette innebærer å lede de små, men kontinuerlige, prosessene for utvikling i hverdagen for at arbeidssituasjonene våre skal henge sammen og fungere (Klemsdal, 2013, s.13).

2.1.1 Autoritativ ledelse

Som en videreføring av den realsjonelle organisasjonsteorien finner vi den autoritative ledelsen. Begrepet har fått mye oppmerksomhet i norsk skole, og er kjennetegnet av positiv relasjonsbygging og tydelige grenser. Denne form for klasseledelse blir trukket fram som en ønsket måte å lede klasser på (Nordahl, Sørli, Tveit, & Manger, 2003; Roland, 2021). Likevel kan ledelsesmodellen også brukes utenfor klasserommet, og kan være en rettesnor for ledere i næringslivet som ønsker å legge til rette for både kontroll og en varm relasjon.

Teorien bygger på forskning fra sosiologen Diana Baumrind (1991b) som beskriver en oppdragerstil knyttet til to akser. I figur 1 er det skissert fire ulike stiler for oppdragelse. Den ene aksene uttrykker grad av kontroll, mens den andre aksene uttrykker grad av omsorg i relasjonen. Foreldre skårer på de to aksene, og blir på denne måten plassert i en oppdragerstil. Kontrollaksen, som i figuren under er den loddrette pilen, handler om i hvilken grad oppdragerpersonen uttrykker forventninger og stiller krav til barnet. Det skal være tydelig for barnet hva som er krav og forventninger, og kravene skal være tilpasset barnets alder. En plassering høyt på kontrollaksen innebærer at omsorgspersonen reagerer dersom barnet ikke innfrir kravene. Ved høy grad av kontroll vil en forelder ha regler for hva barnet kan og ikke kan gjøre. Relasjonsaksen, som i figuren er den vannrette pilen, handler om i hvilken grad oppdragerpersonen har omsorg for barnet og viser varme og aksept. En plassering høyt på denne aksene innebærer at omsorgspersonen beskytter barnet både fysisk og emosjonelt (Baumrind, 1991).



Figur 1: Autorativ ledelse

Foreldre som skårer lavt på kontroll og lavt på relasjon, har en forsømmende oppdragerstil, mens et resultat som viser lavt på kontroll og høyt på relasjon utgjør en ettergivende oppdragerstil. Høyt på kontroll og lavt på relasjon, gir en autoritær oppdragerstil, mens foreldre som skårer høyt på både kontroll og relasjon har en autoritativ oppdragerstil. Forskningen viser at det som gir best resultater for barns utvikling og tilpasning er den autoritative oppdragerstilen. En forelder kan være innom de ulike oppdragerstilene i enkeltsituasjoner, men de fleste har likevel en stabilitet i en av stilartene og det er dette mønsteret som vil sette sitt preg på barnet (Baumrind, 1991).

Også i norsk skole har en autoritativ ledelse vært trukket fram som foretrukket klasseledelse. Baumrinds modell er undersøkt opp mot relasjonen mellom lærer og elev, ved å sjekke hvordan elevene tilpasser seg skole i forhold til klasseledelsen som utføres i klasserommet. Den autoritative klasseledelsen viser seg å gi best utbytte for elever med tanke på atferd, motivasjon og læring (Wentzel, 2002).

Og det er fullt mulig å trekke paralleller fra klasserommet til næringlivet.

2.1.2 Lærende tankesett

Det nytter ikke bare å ha vilje og kunnskap for å utvikle seg i rollen som leder. For å få til endringer med tanke på egen utvikling, er det viktig å selv ha tro på at endring kan skje. Dyktige ledere er i kontinuerlig utvikling. Dersom vi tror at evner og kvaliteter er medfødt, og at lite

kan gjøres for å endre kvalifikasjonene, er vi låst i tankesettet vårt (Dweck, 2006). Dette kan være en hindring for utvikling og endring. En motsatt tankegang er at personlige kvaliteter og evner kan endres og utvikles over tid, med rett innstilling og innsats, og at det medfødte utgangspunktet ikke spiller så stor rolle. Dette kalles for et lærende tankesett. Forskning som startet på begynnelsen av 1980-tallet (Bandura, 1983), viser at det å ha et lærende tankesett, *growth mindset*, fremfor et låst tankesett, *fixed mindset*, har større betydning for prestasjoner over tid, enn talent og intelligens. Synet vi har på oss selv påvirker i stor grad måten vi lever livet vårt på, og kan være med å avgjøre om vi oppnår det vi ønsker i livet (Dweck 2006).

Dwecks forskning har vært rettet mot elever i skolen. Studiene hennes viser blant annet at elever med et låst tankesett unngår utfordringer, noe som igjen påvirker deres prestasjoner (Dweck, 2006). Men utfordringer blir ikke sett på som en trussel for elever med et lærende tankesett. Elever med dette tankesettet tror at hvis de har god innsats, ber om hjelp fra andre, og har gode strategier for å lære, kan de bli bedre. Studier viser at et lærende tankesett også påvirker resultatene for studenter (Blackwell, Trzesniewski & Dweck, 2007). Evner og intelligens er ikke uten betydning i et lærende tankesett, men blir ikke sett på som avgjørende for å mestre ulike oppgaver (Dweck, 2017).

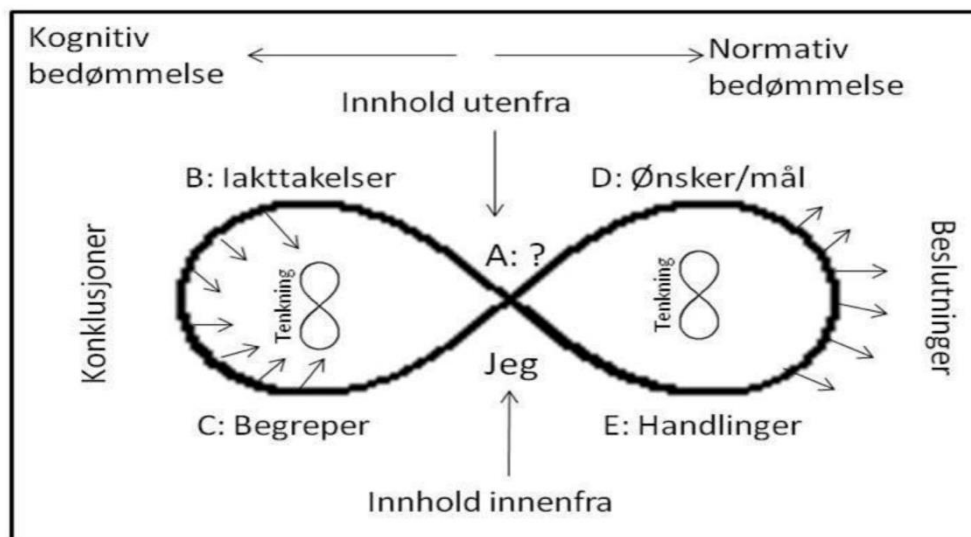
Teorien om låst og lærende tankesett har påvirket synet på barn og ungdoms læring og utvikling i skolen. Organisasjonpsykolog Øivind Bjørnson (personlig kommunikasjon, 15. februar 2023) påpeker og forklarer at det er mulig å dra paralleller fra Dwecks forskning til læring og utvikling inn mot arbeidslivet. For medarbeidere vil et lærende tankesett være viktig for egenutvikling i jobben, men kan også være med å prege læringskulturen i organisasjonen. Et lærende tankesett vektlegger hardt arbeid som avgjørende for å lære, og hos medarbeideren er det et engasjement og indre ønske om mer kunnskap og kompetanse. Personene med dette tankesettet er tilpassningsdyktige, målrettede og fleksible, og møter endring som en mulighet til å vokse. De jobber gjerne på tvers i organisasjonen, for å forbedre metodene. I motsetning vil en person med låst tankesett tro at det er talent som er det viktigste for å lære nye ting, og drives av et ønske om bekreftelse for den han eller hun er. Personer med et låst tankesett møter ikke endring med entusiasme. I motgang er det også klare forskjeller mellom de to ulike tankesettene. Personer med et lærende tankesett blir løsningsorienterte og får økt motivasjon for å lære i motgang. Personer med et låst tankesett blir motløse og mister motivasjonen når motgangen inntreffer. Personer med et lærende tankesett er ikke redd for å gjøre feil, nettopp for at feilene er noe de kan lære av, mens personer med låst tankesett opplever feil som en bekreftelse på at de er mislykkede. Dweck skriver i boka *Mindset* (2006) at en organisasjon

med låst tankesett risikerer gradvis å gå under, siden tankesettet stopper utvikling og reduserer kreativiteten.

Tankesettene skaper tilbakevendende atferdsmønstre og er derfor å anse som en del av vår medfødte personlighet. Likevel er de formbare, og vil påvirkes av erfaringer i livet (Dweck, 2017). Vi kan derfor si at et lærende tankesett ligger mer naturlig for enkelte mennesker, men ingenting tilsier at tankesettet ikke kan utvikles hos alle mennesker. Hvordan vi påvirkes av folk rundt oss, kan være ledende for hvilket tankesett vi har i ulike situasjoner. Et eksempel på dette er hva vi roses for. Oppmerksomhet og ros for intelligens og hva personen utretter, kan lede personen mot et låst tankesett, mens å rose prosess og innsats kan i større grad føre til et lærende tankesett (Dweck, 2017).

2.1.3 Å lede endringsprosesser

Ledere står ofte overfor utfordringer i organisasjonen der de ser behov for endring. En måte å orientere seg rundt utfordringene, i en såkalt problemorienteringsprosess, er å bruke *Lemniskatemodellen* (Hatteland, 2011).



Figur 2: Lemniskatemodellen

Figur 2 viser at det er tre hovedelementer i problemorienteringsprosessen. For det første utfolder den seg over tid og er dynamisk. For det andre er tankene innom ulike felt i problemløsningsstrukturen, Erfaringer som blir gjort i en del, blir med i neste del. Dermed blir modellen sett på som polar og rytmisk. For det tredje er oppmerksomheten rettet både innover og utover, altså både rundt ting som skjer i den indre og ytre verden (Hatteland, 2011, s. 212).

Lederen som har ansvar for endringen, er definert som A i modellen, og bør i starten stille mange spørsmål for å søke best mulig klarhet i hva som ligger bak problemene. Det kan være et gap mellom det lederen vet og vil finne ut av. Det er derfor viktig å stille spørsmål. Gapet kan være en følelse av undring, sårbarhet eller ansvarlighet. Med spørsmålene skal lederen komme fram til kognitive bedømmelser. Dette blir gjort ved å gjøre grundige observasjoner, kartlegge fakta og følelser (B), som igjen gir ideer og begreper på spørsmålene som er stilt (C). Som i Scharmers første prinsipp “*fra downloading til å se*”, bør lederen skaffe god innsikt på hva som er problemet. Resultatet av videre prosess avhenger av hvor klart problemet er definert på forhånd (Scharmer, 2011, s. 133). I høyre del av figuren søker vi oss fram til normative bedømmelser. Tenkningen lederen har gjort, kartlegger tydelige ønsker og mål for videre for videre prosess (D) som igjen kan utspille seg i handling (E). Modellen er dynamisk, og symbolet i modellen er kjent som “uendelig”.

Denne modellen peker på at det er viktig at lederen har et bevisst forhold til hvem han eller hun er, da spørsmålene som stilles er formet av eget selvbilde. Det er gjennom utviklede mellommenneskelige ferdigheter at vi blir bedre i stand til å bedømme og håndtere våre egne og andres følelser (Hatteland, 2011: 210-218).

Men som regel står ikke ledere alene. Ofte er også ledere del av et team.

2.2 Teamarbeid

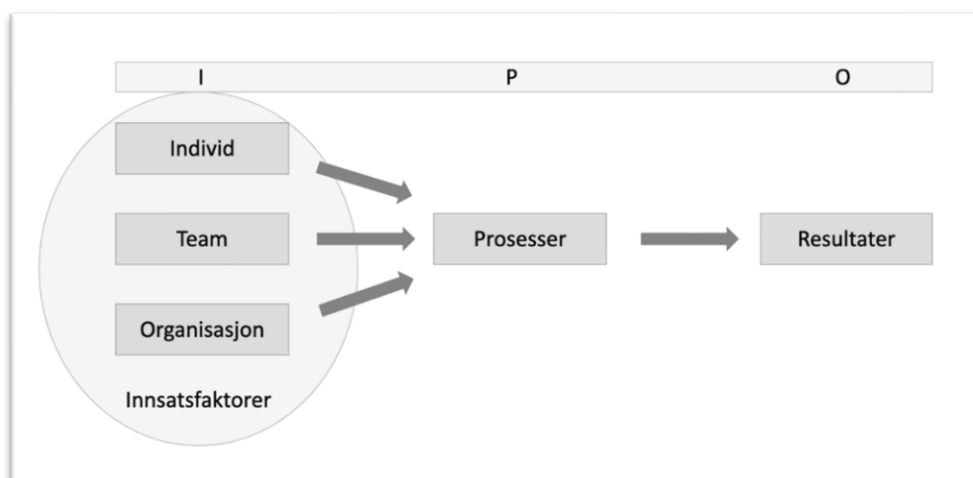
Et team kan defineres som ei gruppe av tre eller flere personer som har et felles mål, og som samhandler for å nå dette målet (Sjøvold, 2022). I organisasjoner og avdelinger er det ofte mange ulike team som samarbeider i arbeidshverdagen, og ansatte kan være del av mange forskjellige team. Ledere i ulike bransjer er opptatt av å gjøre sine små og store team effektive og robuste. Også eget lederteam.

Fordelene av å jobbe sammen i team kan være mange. Når personer med ulik bakgrunn og kompetanse jobber sammen, er det et bedre grunnlag for å løse oppgaver og også jobbe fram nye ideer. Det kan også gi gode muligheter for å lære av hverandre som igjen kan gi fordeler for den enkeltes egen utvikling. Dersom personene i et team fungerer bra sammen, kan teamarbeid gi en økt motivasjon for jobbene som skal utføres. Å være del av et team kan også gi en god lagfølelse som kan være med å styrke gleden av å tilhøre arbeidsfellesskapet. Men det er ikke alltid at det å jobbe i team fungerer bra. Å jobbe sammen med andre kan også danne grunnlag for frustrasjon og misnøye. Eksempelvis dersom enkelte medlemmer av gruppa ikke

bidrar like godt i teamarbeidet som andre. Dersom et team ikke har god nok struktur og ledelse, og teamets mål er uklart, kan arbeidet bli ineffektivt og famlende.

Historisk sett har det vært variasjon i synet på hva som er viktig for å utvikle team. Sjøvold skriver i sin bok *Teamet* (2022) at det fra femtitallet og fram til åttitallet ble forsket en del på hva som førte til menneskers adferd i et team, og hva som påvirket dynamikken i gruppa. Forskerne prøvde å finne ut hva som skjedde i gruppa, og i relasjonene mellom menneskene som utgjorde teamet. I denne perioden ble forskere oppmerksomme på at medlemmer i et team opplevde samspillet forskjellig. Dette fenomenet er kalt grunnleggende antakelser (Bion, 1961).

På 60-tallet ble IPO-modellen, figur 3, lansert (McGrath, 1964). Modellen har bidratt som et utgangspunkt til forskning på effektiviteten i teamarbeid. Den er delt i tre hoveddeler med input (I), process (P) og output (O), som oversatt kan forstås som innsatsfaktorer (I), prosesser (P) og resultater (O). *Innsatsfaktorer* er gitt på forhånd. Dette er det medlemmene tilfører teamet med eksempelvis sin motivasjon, personlighet og kompetanse. Det handler også om størrelsen på teamet, spilleregler i gruppa og strukturen. Men også faktorer som struktur i organisasjonen, stressnivå og omgivelsene har betydningen for den totale innsatsfaktoren. *Prosesser* handler teammedlemmenes samhandling i teamet, og kan bli påvirket av konflikter, kommunikasjonsstil og hvordan teamet klarer å koordinere seg. Resultater viser til teamets prestasjoner opp mot forventningene, og også hvordan medlemmene av teamet opplever at gruppen fungerer og utvikler seg (Mathieu et. al, 2019).



Figur 3: IPO-modellen

På 80-tallet ble det sterk økonomisk vekst og oppgangstider for næringslivet. Med oppgangen kom også tankene om at hver person hadde sin egen personlighet, og team burde derfor settes sammen av personer som utfylte hverandre. Det ble oppmerksomhet på å bli den beste versjonen av seg selv, og individet ble tillagt større betydning enn teamet. Belbin (1981) lanserte ni ulike teamroller som han mente bør være del av et team: ideskaper, ressursamler, koordinator, pådriver, analytiker, brobygger, iverksetter, kvalitetssikrer og spesialist. Hver av rollene innehar ulike egenskaper og utfordringer. Eksempelvis er iverksetteren en effektiv person som sørger for at ideer blir satt i gang og arbeid utført, men som har utfordringer med åpne prosesser og gode innspill for å sikre et bedre arbeid. En brobyggers rolle er å lytte, skape enighet og dempe eventuelle konflikter, men kan ha utfordringer i å selv mene noe i betente saker. Med nedgangstidene på slutten av åttitallet ble det langt mindre forskning på individets rolle i gruppen (Sjøvold, 2022).

90-tallet er preget av å finne ut hva de beste gjorde i dannelsen av team, for så å kopiere oppskriften. Bedrifter søkte konsulenter for hjelp til å finne ut hvordan egne team vek fra oppskriften til suksessfulle team. På denne tiden ble også McGraths IPO-modell (1964) igjen tatt opp, men det var mindre oppmerksomhet på prosessene i denne tiden, altså samspillet og koordineringen i selve teamet. Oppmerksomheten var i større grad knyttet opp til hvilke innsatsfaktorer som gav gode resultater (Wageman og Hackman, 2010).

Mot slutten av 90-tallet innså mange at det var vanskelig å utvikle ideelle team på bakgrunn av en superoppskrift av en rekke egenskaper, og tankesettet la seg. Da inntok åttitallets bølge igjen – med å vektlegge personlighet. På 2000-tallet fant forskere sammenheng mellom ulike teams prestasjon og gruppemedlemmenes personlighet. Det ble også gitt tydelige råd for hvordan grupper skulle settes sammen (Peeters et al., 2006). Men rundt år 2010 ble det på ny en endring i hva forskningen vektla som viktige for å få et team til å fungere. Nå ble det større oppmerksomhet på at evner ved den enkelte teammedarbeider, kan endres og utvikles. For teamene ble det viktig å tilpasse samspillet til konteksten og oppgaven de skulle løse (Edmondson, 2012). Og dette synet er rådende i dag for hva som blir sett på som et effektivt team. Det er nødt til å være en god sammenheng mellom kontekst, teamets dynamikk og den enkeltes ytelse, og i tillegg må det være god ledelse av teamet (Sjøvold, 2022).

For samarbeidet i et team er kommunikasjonen sentral.

2.2.1 Kommunikasjon i teamet

Kommunikasjon er viktig for at en organisasjon eller team skal fungere godt sammen. Det er sett på som viktig for ledere som skal lede organisasjoner gjennom endringer (Farbrot, 2018). Både det å informere og snakke sammen er viktig, men også måten det blir gjort på.

Når personer eller grupper sender eller utveksler informasjon kan det beskrives som verbal kommunikasjon. Men også ideer, tanker, holdninger og følelser kan være kommunikasjon i en non-verbal form. Denne kommunikasjonen kan gjerne signaliseres av andre, selv om den ikke kan høres. I kommunikasjon mellom mennesker spiller følelser, holdninger og assosiasjoner inn, og er med å prege oppfattelsen og tolkningen blant dem som kommuniserer. Det gjør også kulturelle settinger, verdier, menneskesyn og tidligere erfaringer (Jacobsen & Thorvik, 2019). God kommunikasjon bidrar til at team løser oppgaver bedre og også har bedre trivsel. For ved å dele informasjon, stille spørsmål, gi hverandre tilbakemeldinger og snakke sammen om oppgavene som skal gjøres, bidrar dette til en bedre trygghet i samhandlingen (Akan et al, 2020).

Ikke bare er det viktig at det skal kommuniseres, men det er også viktig å ha aksept for at ansatte kan få ytre ulike meninger. Edmondson (2018) mener at noe av det viktigste ledere kan gjøre er å legge til rette for at ansatte kan kommunisere hva de mener når endringer skal gjennomføres. Dette stemmer godt overens med endringene i arbeidsmiljøloven som fra 2020 påla arbeidsgivere å legge til rette for et godt ytringsklima for ansatte. Det å legge til rette for psykologisk trygghet i teamet innebærer også at det skal være rom for å si meningene sine. Og det er viktig å påpeke at et psykologisk trygt miljø på ingen måte skal bety at medarbeiderne kun skal snakke oppløftende og positivt til hverandre, og være snille, for å unngå dårlig stemning. Det handler om å snakke åpent, og kunne ta opp kritikk på en konstruktiv måte.

Det er sentralt å ha opposisjon i teamet, da dette vil være viktig for videre utvikling av gruppa. Sjøvold (2022) skriver at det å aktivere opposisjonsfunksjonen i et team kan beskrives som konfrontasjon. Det er respektfullt å vise interesse for en annen kollegas synspunkter, meninger og kunnskap, uten å nødvendigvis være enig. Det er likevel viktig å gjøre dette på en konstruktiv måte. Ved å si "stopp, jeg forstår ikke" er det en måte å gi beskjed om behovet for mer forklaring. Sjøvold har utviklet begrepet *konstruktiv konfrontasjon* som et ledd i hans spinnteorier for bedre gruppedynamikk, og mener begrepet er fundamentet for utvikling av den tilliten som ligger til grunn for å ha psykologisk trygghet i en gruppe. Konstruktiv konfrontasjon innebærer å si ifra når det er noe vi ikke forstår eller er uenige i. Ved å ikke stille

spørsmål mener han at det vises forakt overfor andre, og peker også på at konsekvensen av å ikke si i fra eller spørre, kan resultere i ulykker og feil.

God kommunikasjon kan være med å legge til rette for trygghet.

2.3 Trygghet for individ og gruppe

Det er viktig å kunne foreslå ideer, komme med sin bekymring, og stille spørsmål på arbeidsplassen, uten frykt for følgene det får. Dette vil gi en trygghet for den enkelte og være med å prege samhandlingen i et arbeidsfellesskap når medarbeiderne kjenner trygghet overfor hverandre. I det følgende skal jeg presentere teori knyttet til trygghet i både gruppe og for det enkelte individ. Begrepet psykologisk trygghet finner vi et team der medarbeidere tør å være seg selv, og si sine meninger uten frykt for konsekvenser i gruppen. Rammeverket *Trygghets sirkelen* er en modell som viser betydningen av trygg tilknytning til omsorgspersoner (Marvin, Cooper, Hoffman, og Powell, 2002).

2.3.1 Psykologisk trygghet

Dersom teammedlemmer kjenner at det er trygt å være seg selv, og si det de mener i et team, er dette et kjennetegn på at det er trygghet i gruppa. Psykologisk trygghet er beskrivelsen på *“en felles tro på at det er trygt å ta mellommenneskelig risiko i teamet”* (Edmondson, 1999). Det er sentralt at ingen av medlemmene i teamet avviser, ydmyker eller straffer andre i gruppen for å si sin mening (Bang og Midelfart, 2019). Sjøvold (2022) definerer psykologisk trygghet som *“evnen til å kunne utforske og forstå intensjonen med andres væremåte korrekt og oppleves ulikt avhengig av det formålsnivå gruppen opererer på”*.

Begrepet psykologisk trygghet ble introdusert på 60-tallet var første gang (Schein og Bennis, 1965), men ble oppdaget av flere gjennom Amy Edmondsons forskning på 90-tallet. I de senere årene har psykologisk trygghet blitt befestet som en helt sentral ide i arbeidet med forskning på team. En av grunnene til dette er funn fra Google sitt Aristoteles-prosjekt (Duhigg, 2016). I flere år ble det undersøkt hva som særpreget de mest effektive teamene blant over 50.000 ansatte i Google. På forhånd var det antatt at resultatene ville vise at de meste effektive teamene bestod av de mest kunnskapsrike og dyktigste medarbeiderne, som også hadde brukt god tid på å bli kjent. Eller at de beste teamene var satt sammen av medarbeidere med ulike personlighetstyper som utfylte hverandre. Men ingen av antakelsene stemte. Sammensetningen av personlighetstyper, ferdigheter eller bakgrunn spilte ikke inn da de mest effektive teamene

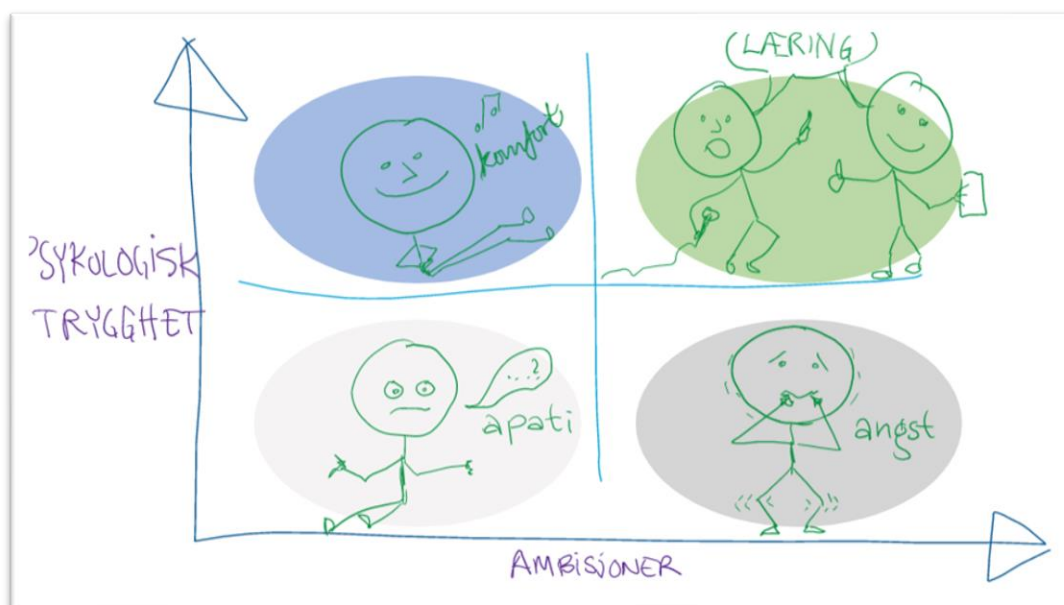
i selskapet ble definert. Det som karakteriserte de beste teamene, var måten medlemmene i gruppa samhandlet på. Ubevisst hadde disse teamene laget normer for hvordan gruppedynamikken skulle være. Mange av teamene som fungerte best, bestod av ansatte som ikke var blant de dyktigste faglig sett, men som hadde en ydmykhet overfor egen kompetanse, og nysgjerrighet til å lære mer fra også de andre medlemmene i teamet. På denne måten klarte disse teamene å utnytte den totale kompetansen i gruppa, og utviklet innovative løsninger. Samhandlingen viste også at det var et jevnt bidrag fra alle gruppemedlemmer i diskusjonene, og alle opplevde at det var trygt å utfordre andres meninger og komme med forslag. Faktorer som er helt sentrale i det Edmondson pekte på som psykologisk trygghet (1999). Flere studier har vist at psykologisk trygghet er en viktig faktor i utviklingen av å prestere bedre som team. Resultater fra Schei & Sverdrup (2019) viser at i grupper med høy psykologisk trygghet er medarbeiderne også mer komfortable med å være seg selv, dele sin kompetanse med andre og lære av hverandres feil. Google-studien viste i tillegg at godt utviklet empati var sentralt for å skape trygghet. Empati vil si å handle på en slik måte som er til nytte for de andre i gruppa, og å forstå andres følelser. I de teamene der det ble snakket og delt om fritidsinteresser, helseproblemer og historier fra privatlivet ble det en bedre gruppeempati i teamet (Duhigg, 2016; Sjøvold, 2022). Ved å dele utfordringer med hverandre og dele ulike dilemmaer blir det en sterk tilknytning mellom gruppemedlemmene, og dette bidrar også positivt til lagånden i teamet (Bang og Midelfart, 2019). Faren ved å ikke legge til rette for psykologisk trygghet i teamet er ifølge Edmondson (2012) at teamets potensiale ikke blir utnyttet til det fulle, som følge av mangel på innovasjon. Det er også risiko for at feil og ulykker inntreffer dersom gruppemedlemmer ikke tør å snakke ut om sine meninger.

Det å bygge sterke relasjoner i teamet er altså avgjørende for en gruppepsykologisk trygghet. Og for å legge til rette relasjonelt mener Brown (2014) at det er essensielt å vise sårbarhet. Det kan ha en stor betydning for tryggheten at leder og medlemmer i gruppa er åpne om egne utfordringer og feil. Det finnes en sårbarhet i alle, men det må legges til rette for et klima, språk og verktøy for å snakke om det som er vanskelig. Å være ærlig om egne feil og være kritisk til andre gruppemedlemmers ferdigheter og vurderinger, kan likevel være svært vanskelig for mennesker (Seibert et al., 1999). Ved å jobbe med dette på individuelt plan, og være ærlig om at en trenger hjelp, ikke forstår eller ikke vet, kan ha stor betydning for tryggheten i teamet (Bang og Midelfart, 2019). Studier viser at team som viser høy grad av trygghet, også er bedre på å rapportere om feil og avvik. Det er ingenting som tyder på at

teamene gjør flere feil, men det er kultur for å snakke åpent om feilskjærene og melde det videre (Edmondson, 1999).

Å jobbe fram trygghet i et team er noe alle medlemmer av gruppa må bidra til. En leder for teamet kan ikke gjøre dette alene, men det er likevel helt avgjørende at leder legger til rette for psykologisk trygghet. Lederen må arbeide fram gode normer for arbeidet i teamet, altså spilleregler for hvor hvordan teamet skal oppføre seg overfor hverandre. En slik kultur hjelper organisasjonen med å nå sine mål (Bang og Midelfart, 2019). At organisasjonen har visjoner og mål som er tydelige, er også en fordel for å bygge trygghet i ulike team i virksomheten. I de teamene som har psykologisk trygghet, er det støttende ledere og en god læringskultur i teamene (Edmondson & Lei, 2014). Vi er i ei tid med stadige endringer i samfunnet og på arbeidsplassene. Det blir jobba med å forbedre prosesser og effektivisere for å oppnå stadig nye målsettinger. Ved å legge til rette for psykologisk trygghet som gruppefenomen blir det enklere for team og organisasjoner å drive fram raske endringsprosesser og prestere etter stadige målendringer. En slik grunntrygghet kommer ikke av seg selv, men må drives fram av en kultur i ledelsen (Bunderson & Boumgarden, 2010).

Likevel hjelper det lite å bare tilføre trygghet, dersom organisasjonen skal utvikle seg. Ved høy grad av psykologisk trygghet, men liten grad av motivasjon og ansvar for målsettingene som er satt, blir organisasjonen å finne i komfortsonen.



Figur 4: Psykologisk trygghet. (Illustrasjon: Anne Ardem)

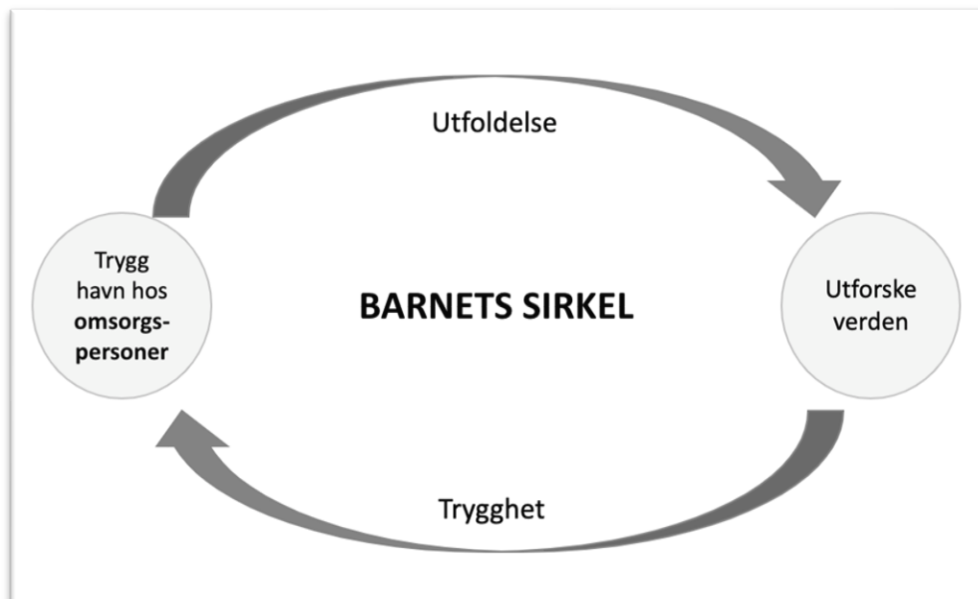
Figur 4, etter matrise fra Edmondson, viser også at dersom det ikke er trygghet, og heller ikke motivasjon for målene, kan organisasjonen befinne seg i apatisjonen. Her kan det både være ansatte som er redd for å gjøre feil, og som heller ikke har stor motivasjon for jobben. Dersom det er høy grad av ansvar og eierskap til oppgavene, og motivasjon for jobben, men den psykologiske tryggheten er lav, er det å regne som angstsone. En medarbeider vil her følge beskjedene som er gitt, men vil være redd for å gjøre feil. En frykt for å gjøre feil er en av faktorene som røkker ved tryggheten.

2.3.2 Trygghetssirkelen

For individet i seg selv er det viktig å være trygt og ha tilknytning til andre for å prestere godt og lære. Forskning, på barns trygghet og tilknytning til sine omsorgspersoner og ledere, viser at det gir trygghet og mestring av oppgaver når barn føler seg sikre. Men denne interessen for å utforske og lære avsluttes når barn kjenner seg utsatt for angrep og truet (Bowlby, 1969).

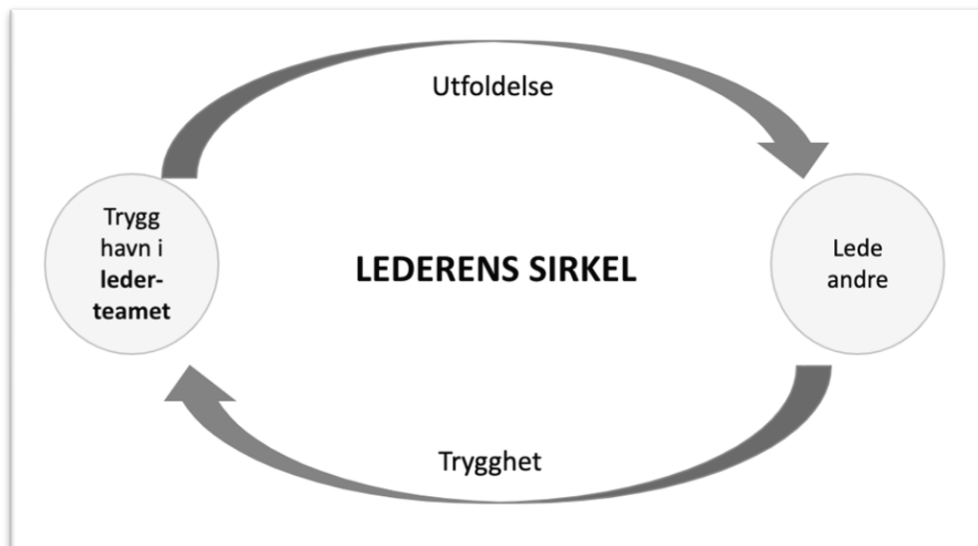
For at medlemmer i et team skal være trygge sammen, er det viktig at den enkelte kjenner på en individuell trygghet i seg selv og overfor leder. For ledere er det også viktig å videre legge til rette for trygghet for egne medarbeidere. Jeg vil ta utgangspunkt i modellen *Trygghetssirkelen*, som er mye brukt i arbeid for å etablere trygghet og tilknytning mellom foreldre og barn, for å se på hvordan ledere kan etablere trygghet for sine medarbeidere, og da også en teamleder for medlemmene i sitt lederteam.

Trygghetssirkelen er sentralt element i et tilknytningsbasert foreldreveiledningsprogram kalt "Circle of Security" som er utarbeidet av amerikanske forskere (Marvin, Cooper, Hoffman, og Powell, 2002). Programmet ble introdusert i Norge i 2017, og er brukt i foreldreveiledning ved familiesentre, i barnevernet og i barnehager. Trygghetssirkelen baserer seg på de to grunnleggende behovene alle barn har; behovet for omsorg og beskyttelse, og behovet for å undersøke og mestre verden. Dette er også behov for voksne mennesker har.



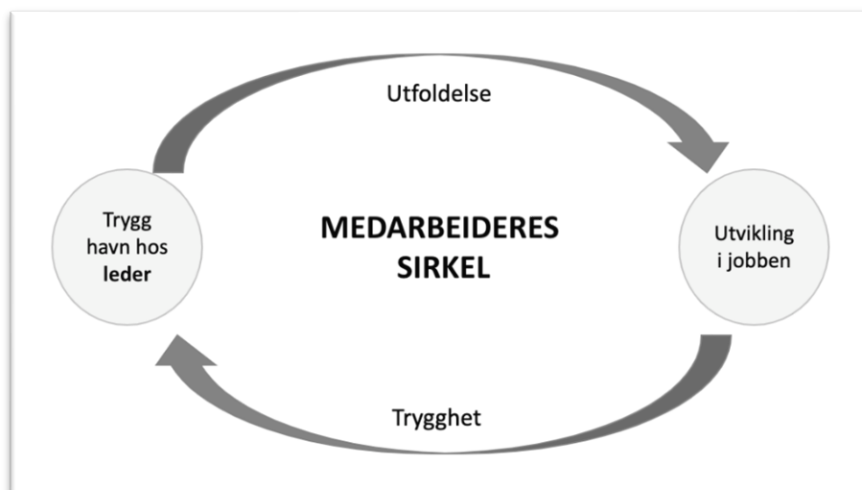
Figur 5: Trygghetssirkelen

Vi ser i den øverste del av sirkelen på figur 5 at barnet beveger seg ut fra den trygge havnen, som omsorgspersonene representerer, for å utfolde seg på smått og stort i verden. Det kan være å ta sine første skritt, å klappe naboens hund, eller gå til en venn alene for første gang. Slike skritt er vesentlige i et barns utvikling, men barnet trenger også den voksne som er støtter i utforskningen av verden. Det handler om å mestre ting på egenhånd, å opparbeide seg selvtillit og å gjøre ting selv ved å bli mer og mer autonome. I den nederste delen av sirkelen ser vi barnet sitt behov for trygghet, representert med pilen mot venstre. Det kan være ulike grunner til at tilknytningsbehovet er “slått på”, men det innebærer at barnet trenger nærhet fra omsorgspersonen. At den voksne tar imot barnet når det søker den voksne. Grunner til dette kan eksempelvis være at barnet faller og slår seg, er sliten, eller kjenner på frykt og redsel for det ukjente. Ofte er det et behov fra barnet om påfyll av nærhet og rom for følelser. Barn trenger å bli beskyttet og trøstet, hjelp til å organisere følelsene sine, og også at den voksne viser omsorg for barnet. For de yngste barna er bevegelsene rundt i sirkelen korte og raske. De har hyppige turer tilbake til den trygge havnen. Etter hvert som barna blir eldre og gjør seg nye erfaringer i livet, må de ikke nødvendigvis innom havnen like ofte som før (Brandtzæg, Torsteinson, Øiestad, 2020). Jeg mener at modellen også kan brukes fra både en leders og en medarbeiders perspektiv.



Figur 6: Trygghetssirkelen for ledere

Ved å se på lederens trygghetssirkel, i figur 6, kan vi betrakte lederteamet og teamleder som den trygge havnen. Lederen møter stadig nye utfordringer i arbeidet med å lede andre, og vil ha behov for å søke hjemom lederteamet for trygghet. Men det er viktig i lederrollen å utforske og utfolde seg i jobben, og ta tak i utfordringer. Ved å ha med seg tryggheten fra lederteamet kan lederen få kjenne på mestring, autonomi og selvtillit i jobben. Like fullt er det viktig for eget selvbilde å bli anerkjent, sett og få kjenne på tilhørigheten i lederteamet.



Figur 7: Trygghetssirkelen for medarbeidere

Trygghetssirkelen kan også brukes for medarbeidere, som vist i figur 7, der lederen er sett på som omsorgsperson og trygg havn for medarbeideren. Som i den foregående figuren er det også her viktig at medarbeideren kjenner på lederen som en plass å komme for trygghet og

trøst. Enhver medarbeider vil til tider stå i endringsprosesser eller nye utfordringer på jobb. For å utvikle seg i jobben er det viktig at medarbeideren får presset seg utenfor komfortsonen, og det er viktig at lederen er til stede i slike prosesser både ved å legge til rette for utfoldelse som kan gi mestring og selvtillit, men også som plassen medarbeideren kan få komme når ting oppleves vanskelig. For å gi medarbeidere trygghet i slike prosesser er det sentralt å se den ansatte og anerkjenne innsatsen i prosessene.

Begge de to foregående modellene legger til grunn at ledere har evner til å se og møte medarbeiderne. Lederutvikler og psykolog Per-Magnus Moe Thompson har funnet ut at lederes evne til å skape gode relasjoner til medarbeiderne har sammenheng med hvordan de selv har blitt møtt av foreldre og nære venner. Thompson bygger studien på tidligere tilknytningsteori (Bowlby, 1969), og viser til trygg, unnvikende og engstelig tilknytningsstil. Med en trygg tilknytningsstil har personen vokst opp med forståelse og tilgjengelighet, og disse lederne vender seg mot andre når de er frustrerte og lei seg. Med en unnvikende tilknytningsstil har omsorgspersoner vært mer distanserte, og barnet har lært å unnvike vanskelige situasjoner. Som voksen kan man da fornekte egen sårbarhet, og slite med å finne ut av hva andre trenger og føler. Med en engstelig tilknytningsstil har omsorgspersoner vært uforutsigbare, skremmende eller utilgjengelige. Som voksen vil man da trenge bekræftelse, bli overveldet av følelser og være usikker på seg selv. Personene kan bli pågående og sinte i konflikter. De fleste vil kjenne seg mer igjen i én av disse stilene. Studien viser at tilknytningsteori gir god mulighet til å lese andres behov. Dersom ledere fungerer som trygg base for utvikling, og samtidig en trygg havn når noe er krevende eller har gått galt, peker studien på at dette fremmer effektivitet (Farbrot, 2018; Thompson, 2019)

2.3.2.1 Empatisk validering

I den trygge havnen i *Trygghets sirkelen* skal personen bli sett, anerkjent, respektert og møtt. Men hvordan er det best å bli møtt når det er behov for trygghet? Svaret på dette kan ligge i aksept for følelser.

Følelser er grunnlaget for både tilknytning og identitet, og danner derfor grunnlag for vårt forhold til oss selv og andre. Hvis vi ikke kjenner etter hva vi føler, er det vanskelig å vite hva vi trenger av dem rundt oss, eller hva de trenger av oss (Hagen et al., 2019, s. 24). Den emosjonelle stilen vi viser, er tett knyttet opp til vårt medfødte temperament. Det er gjennom tidligere relasjoner med sentrale tilknytningspersoner at vi lærer å utvikle og forholde oss til

egne og andres følelser (Greenberg, 2002). Følelsene påvirker hvordan vi utvikler identiteten og selvoppfatningen vår. Samfunn, grupper, familier, og også arbeidsplasser, kan ha ulike kulturer for hvordan følelser blir oppfattet og håndtert. Enkelte følelser kan være verdsatt, mens andre blir sett på som tabu. Derfor kan vi si at følelser ikke bare har innvirkning i relasjonen mellom individer, men også på gruppe- og samfunnsnivå. Følelser forteller oss også når vi trenger å sette grenser, selvhevde, berolige, trøste eller anerkjenne andre eller oss selv (Hagen et al., 2019, s. 25).

Empatisk validering innebærer *“å møte andre menneskers behov for å bli sett, forstått og akseptert”* (Hagen et al., 2019, s. 75). Dette er en metode som er brukt for å møte barns følelser i kommunikasjonen, og er del av programmet Emotion-Focused Skills Training (EFST) som er utviklet av Joanne Dolhanty. I Norge er programmet kjent som emosjonsfokusert ferdighetstrening og blir brukt i veiledning av foreldre. Psykolog og spesialist i arbeids- og organisasjonspsykologi Øivind Bjørnson mener metoden kan være gunstig for ledere i næringslivet (Bjørnson, personlig kommunikasjon, 15. februar 2023). Det er mulig å bruke metoden i relasjonen mellom leder og medarbeider, men også mellom ledere i lederteam. Ved å bruke empatisk validering i kommunikasjonen kan det være lettere å forstå og håndtere følelsene. Det handler om å vise aksept for følelsene, også de som er vanskelige å forstå. Å validere følelsen og opplevelsen som personen har. Jeg vil forklare begrepet med et eksempel: I medarbeidersamtaler blir ansatte invitert til å snakke om følelser overfor leder. Medarbeideren er lei seg for et oppdrag som gikk i vasken, og opplever ikke å få særlig anerkjennelse på jobben om dagen. Å møte medarbeideren med empatisk validering kan være å si: *“Det er ikke rart at du er lei deg for at det oppdraget ikke gikk. Det er frustrerende å ikke få anerkjennelse, særlig når du har gjort en skikkelig innsats og stått på.”* Lederen anerkjenner følelsen og viser forståelse for følelsene uten å utfordre dem.

2.4 Personlighetsverktøy

Personlighetsverktøy prøver på forskjellige måter å gi innsikt i at selv om mennesker er forskjellige, er noen individer likevel overraskende like (Aase & Vetland, 2021, s. 38). Å bruke personlighetsverktøy i utvelgelsesprosesser, har vært gjort i mange år. Som vurderingsform har det eksistert i rundt 100 år (Salgado, 2016). Det siste tiåret har Norge tatt etter praksis, fra spesielt USA, med å kartlegge personlighetstype i forbindelse med rekrutteringsprosesser (Dahle, 2015). Det er et stort mangfold i ulike rammeverk som gir innblikk i personlighetstype. Mange er kjent med verktøy som Big 5, Myers-Briggs, Jungiansk typeindeks (JTI) og DISC.

Respondentene i denne studien har forholdt seg til personlighetsverktøyet Enneagrammet. Verktøyet er mye brukt internasjonalt, og vokste i interesse med den moderne psykologien på 1960-tallet. I Danmark er verktøyet et av det mest brukte i næringslivet. Det har vært økt interesse rundt verktøyet i Norge i løpet av de siste årene, ifølge lederutvikler Kristin Aase (personlig kommunikasjon, 10. januar 2023). Det blir beskrevet ni personlighetstyper i rammeverket som alle har sine automatiske mønstre. Typene reagerer ulikt i stress og konflikt, og har forskjellig språk og stil. Men selv om verktøyet peker på karakteristikk med ulike personlighetstyper, skal rammeverket brukes med tanke på utvikling. I beskrivelsen av hver av typene, er det også beskrivelser av utviklingsveier for den enkelte. Det er også beskrevet ni ulike modningsnivå innenfor hver av personlighetstypene (Chestnut, 2017). Her kommer en kort innføring i de ni ulike personlighetstypene i Enneagrammet, der de ulike typene har et nummer og et "kallenavn" (Aase, 2023; Integrative9, 2023; Sjøvoll, 2023).

1. **Perfeksjonisten** sikrer at ting blir gjort riktig, og er opptatt av forbedring og hva som er rett eller galt. De verdsetter fakta, presisjon og klarhet, og jobber hardt for å unngå feil. De kan ha en sterk indre kritiker. De er prinsipielle, og oppleves idealistiske, selvrettferdige eller dømmende. De er pliktoppfyllende, opptatt av tidsfrister og avtaler, og kan i stress miste selvtilliten, overtenke og også belære andre. Den indre drivkraften er å gjøre det som er moralsk rett og godt, noe som ligger til grunn for valgene en gjør i ulike situasjoner. De gjør alt for å unngå feil. Utvikler seg ved å ta etter type 7 ved å i noen sammenhenger ta lettere på ting, la enkelte detaljer fare, jobbe med å utvikle ideer, og kommunisere med større letthet og humor.
2. **Hjelperen** ønsker å møte andres behov med hjelp og støtte. De er varme, menneskeorienterte, og søker bekreftelse og nærhet fra andre. De kan være følsomme og sinte dersom de ikke føler seg verdsatt. Overfor andre kan de bli svært involvert. I stress kan de bruke tid på prat med andre for å gjenopprette omsorg og skape god stemning, men de kan ved ytterligere press også bli opptatt av urettferdighet, bli lettere sint og mindre positiv. Den indre drivkraften er å være likt av andre, noe som ligger til grunn for valg som blir gjort i ulike situasjoner. De gjør alt for å unngå å være uønsket av andre. Utvikler seg ved å ta etter type 4 ved å våge å være tydelig og direkte, ta imot hjelp, og kjenne etter på egne behov og følelser.
3. **Utretteren** får ting gjort. De er opptatt av effektivitet, prestasjoner og resultater. I tillegg vil de framstå som vellykkede, og unngå fiasko. Dette er konkurransemennesker

som ofrer mye for å nå målene, og de har det ofte travelt. De kan skifte roller og image etter behov, og kan være flinke til å motivere andre og være en rollemodell. I stress kan de klage på ineffektivitet, og kan “løpe i ring” uten å få utrettet like mye som vanlig. Den indre drivkraften er å bli sett som vellykka, noe som ligger til grunn for valg som blir gjort i ulike situasjoner. De er redde for fiasko. Utvikler seg ved å verdsette motargumenter, senke tempoet, tenke etter og gjøre mer grundige undersøkelser før beslutninger blir tatt ved å ta etter type 6.

4. **Individualisten** søker etter mening, dybde og autensitet. De er sensitive, følsomme, kreative og uttrykksfulle. De kan bli dramatiske, fokusere på egne behov, og kan svinge følelsesmessig. Det unike og spesielle er viktig for dem. De er ofte gode menneskekjennere, og andre vil ofte snakke med dem om dypere ting. De liker alt som gir dem følelse av intensitet. I stress har de ofte et behov for å uttrykke følelsene sine. Den indre drivkraften er å være autentisk og finne en dypere mening, noe som ligger til grunn for valgene en gjør i ulike situasjoner. De gjør alt for å ha en tydelig identitet. Utvikler seg ved å ta etter type 1 ved å balansere følelsene med det som kan være riktig å gjøre i enkelte situasjoner, verdsette struktur, og jobbe med å forbedre ideene sammen med andre.
5. **Utforskeren** er mer privat enn andre og kan distansere seg fra fellesskapet. De har et aktivt mentalt liv, og observerer og utforsker hvordan verden fungerer. De er godt forberedt, saklige og kloke innenfor faget sitt. De tenker før de snakker, og er opptatt av å samle kunnskap og fakta. I møter kan de være rolige, og kommer gjerne tilbake ved en senere anledning for å fortelle om noe de har tenkt på fra møtet. Ved for mye faglig synsing og deling av følelser, kan de trekke seg vekk. Den indre drivkraften er å være kompetent og faglig sterk, noe som ligger til grunn for valgene en gjør i ulike situasjoner. De har en frykt for å være hjelpeløse og overveldet. Utvikler seg ved å ta etter type 8 ved å stå fram og dele raust av kunnskapen sin – med autoritet og selvtillit.
6. **Realisten** verdsetter tillit, ansvar og lojalitet, og trenger å føle at de hører til. De er grundige, og mer enn andre typer oppmerksomme på hva som kan gå galt og bruker energi på å forebygge dette. Alle sider av en sak skal vurderes før de tar beslutning. De bruker tid på å få tillit til mennesker og nye ideer, men er veldig lojale når de har fått tillit. I stress kan de sette opp tempoet og blir frustrert over at de ikke får tenkt gjennom ting skikkelig. Den indre drivkraften er å være trygg og ha støtte av andre, noe som ligger til grunn for valgene en gjør i ulike situasjoner. Personer med denne personlighetstypen frykter usikkerhet og å være uten støtte. Utvikler seg ved å jobbe

med å håndtere uro for det som er ukjent og være mer positivt nysgjerrig, og formidle interesse ved ting på en måte som skaper harmoni og ro ved å ta etter type 9.

7. **Entusiasten** engasjerer seg positivt, søker variasjon og kommer ofte med nye, stimulerende ideer. De er utadvendte, blir fort begeistret, og kan bruke mye energi på prosjekter de blir fascinert av. De liker ikke rutiner og prosedyrer, og ønsker valgmuligheter og fleksibilitet. Ubegag og kjedsomhet kan være utfordrende for dem. Den indre drivkraften er å være fornøyd og tilfredsstilt, noe som ligger til grunn for valgene de tar i ulike situasjoner. Frykter å være fanget i ubehagelige og vanskelige situasjoner. Utvikler seg ved å stå i rutiner, gjøre først unna det som er kjedelig og ubehagelig, gå mer i dybden og hente inn mer kunnskap og fakta ved å ta etter type 5.
8. **Utfordreren** verdsetter å ha kontroll, tar ansvar, er direkte, og er sterkere enn de fleste. De stiller gjerne opp til kamp ved urettferdighet på egne eller andres vegne, og er ikke skremt av andres sinne. De tar beslutninger veldig raskt, er utålmodige, får ting til å skje, forserer hindringer og utfordrer autoriteter. De viser omsorg for folk de bryr seg om. Andre kan oppleve at de tar stor plass, og de kan oppfattes som dominerende. 8-ere unngår å vise svakhet. Den indre drivkraften er å være uavhengig og ha kontroll for å beskytte seg selv, noe som ligger til grunn for valgene de gjør i ulike situasjoner. Frykter å være kontrollert av andre og svak. Utvikler seg ved å vente litt med å uttrykke sin mening, tørre å være mer sårbar, se andres behov og være mer følelsesmessig åpen og mild i formen ved å ta etter type 2.
9. **Fredselskeren** er omgjengelig, diplomatisk, lyttende, og ofte bindeledd mellom mennesker med sin vennlige og stabile væremåte. De kan ha problemer med å si nei, og unngår ofte konflikter. De dropper gjerne å formidle sin egen mening, for å bevare en fredelig stemning. De kan være sta, og kan få enda mindre lyst å gjøre noe dersom de blir presset. Arbeidsoppgaver kan gjerne vente til i morgen for disse personene, og de liker å handle ut fra vane. Den indre drivkraften er å være i harmoni med andre og omgivelsene, noe som ligger til grunn for valgene som blir tatt i ulike situasjoner. Frykter å miste en god relasjon til andre, og konflikter. Utvikler seg ved å ta mer plass, bli mer handlekraftig og selvsikker ved å ta etter type 3.

I stress og konflikt kan typene deles inn i tre hovedgrupper. 4, 6, og 8 er de ekspressive, konfronterende typene. De uttrykker seg sterkt, utfordrende og gjerne konfronterende når noe blir vanskelig. 2, 7 og 9 er positivt reformulerende. I vanskelige situasjoner vil de gjerne se på den lyse siden, og reagerer med å ha en positiv innstilling til problemet. De vil gjerne snakke

om utfordringene på en ufarlig måte, og håper gjerne at “ting skal gå seg til”. De liker ikke å kjenne på negativitet og ubehag. 1, 3 og 5 er rasjonelle og faktasøkende når konflikter oppstår. De setter følelsene til side og vil være objektive og kompetente, samtidig som de vil løse problemene på en logisk måte med nøktern tilnærming.

Det er også ulike grupperinger for hvordan de ulike typene forholder seg til verden. 1,4 og 7 er idealister og har en visjon om hvordan verden kan være. 2, 5 og 8 er relasjonelle, og forholder seg til verden gjennom sine relasjoner på ulike måter. 2-ere for å få trygghet og omsorg fra andre, 5-ere ved å bevege seg bort fra andre for å få forståelse og perspektiv, 8-ere ved å hevde sin styrke og beskyttelse overfor andre. 3, 6 og 9 er pragmatister og forholder seg til verden ved å være en del av verden slik den er.

Vi kan også dele de ni typene i tre grupper for hvordan de samhandler med andre for å møte egne behov. 3, 7 og 8 beveger seg mot folk for å få det de ønsker. 1, 2 og 6 er pliktoppfyllende og følger ofte etter andre for å møte egne behov. 4, 5 og 9 trekker seg bort fra andre for å oppnå det de vil.

Det er også en fjerde inndeling i grupper basert på hvordan de ulike typene tar inn og behandler verden rundt seg. 2, 3 og 4 bearbeider verden via følelsene. 5, 6 og 7 er i tankesenteret og bearbeider verden med tenkingen sin. 8, 9 og 1 tar inn og behandler verden via magesfølelse/instinkt. De “kjenner det på kroppen”.

Denne korte innføringen i personlighetsverktøyet Enneagrammet er avslutningen på teorikapittelet i denne avhandlingen, og skal gi et grunnlag for å svare på problemstillingen om hvilken effekt bruk av personlighetsverktøy har i arbeidet med å utvikle ledere og lederteam. Perspektiver på god ledelse er blitt belyst i kapittelet ved teori om autorativ ledelse og Dwecks forskning på et lærende tankesett. I tillegg har teorikapittelet belyst viktigheten av psykologisk trygghet for at både ledere og lederteam skal få utnytte sitt potensiale på jobb. Teori om trygghetssirkelen, som i hovedsak har vært knytta til barns tilknytning til foreldre, har fått en parallell til arbeidslivet. På samme måte som barnet trenger trygg tilknytning for å mestre livet, kan vi se nytten av at medarbeidere og ledere også trenger trygg tilknytning for å mestre arbeidslivet i best mulig grad.

3.0 Metode

Dette kapitlet tar for seg de metodiske valgene som er gjort for å finne svar på avhandlingens problemstilling. Den opprinnelige betydningen av ordet metode er “veien til målet”. Tidlig i prosessen er det viktig å fastlegge innholdet i og målet med studien for å kunne foreta grundige metodevalg (Kvale og Brinkmann, 2015).

3.1 Valg av tilnærming

Jeg har vært opptatt av å sikre en god prosess i arbeidet med denne undersøkelsen. Forskningsdesign er en overordna plan for å kunne svare logisk på problemstillingen, og refererer til prosessen som består av problemstilling, empiri og konklusjon. En definisjon av begrepet er *å ha en logisk plan for forskningsprosessen* (Yin, 2003).

Et godt forskningsdesign vil være et godt hjelpemiddel for undersøkelsen, for å gjøre grundige metodevalg i forkant, være en rettesnor underveis i prosessen, og også for å evaluere prosjektet i avslutningsfasen. Jeg har brukt Blaikie (2010) sitt verktøy i arbeidet med forskningsdesign til denne studien. Dette innebærer å velge et tema for oppgaven, som for meg er bruk av personlighetsverktøy i lederutviklingen. Formålet er å finne ut hvilken effekt det har for ledere og lederteams utvikling å bli bedre kjent med seg selv og de andre i teamet. For å svare på dette har jeg kommet fram til problemstillingen: *Hvilken effekt har bruk av personlighetsverktøy for utvikling av ledere og lederteam?* Litteratursøk, som ledet til både nasjonal og internasjonal forskning, har vært nødvendig for å tilegne bakgrunnskunnskap om hva som er sett på som suksessfaktorer for ledelse og effektive lederteam, og hva som ligger til grunn for å utvikle ledere og lederteam til robusthet. Som hjelp for å finne svar, utviklet jeg to forskningsspørsmål: *1) Hva betyr det for utviklingen av lederrollen å bli bedre kjent med seg selv? 2) Hva betyr det for tryggheten i lederteamet å være åpne og sårbare overfor hverandre?*

Det finnes ulike strategier for å få svar på forskningsspørsmålene. Blaikie (2010) peker på fire ulike måter; induktiv, deduktiv, retroduktiv og abduktiv. Jeg har valgt å bruke en abduktiv forskningsstrategi der forskeren ikke er ekspert, men skal lære. Det innebærer å finne svar gjennom sosiale aktører, for å gi en forståelse, i motsetning til en forklaring. Det handler om å få en forståelse av andre mennesker, og prøve å forstå hvorfor de gjør som de gjør. Strategien for denne forskningen har likheter med den hermeneutiske sirkel. Utgangspunktet for forskningen er en idé, som bli tolket ut fra teori og ny data, før det ender opp med en

rekontekstualisering (Danemark, 1997). Denne oppgaven har hatt et slikt utgangspunkt. Opprinnelsen var en ide på bakgrunn av egen nysgjerrighet for temaet, som er tolket ut fra teori og ny data.

Flesteparten av respondentene mine er del av samme lederteam, i tillegg har jeg intervjuet to ekspertkilder som ikke jobber i gitt organisasjon. Jeg vurderte om empirien dannet grunnlag for en casestudie. Å foreta en casestudie kan være en metode for å hente inn data. Det er en inngående studie og mer dyptgående enn mange andre metoder (Blaikie, 2010). Disse studiene egner seg godt til å svare på “hvordan”- og “hvorfør”-spørsmål. Det blir ofte, i tillegg til intervjuer, brukt observasjon og dokumenter som del av undersøkelsene. Jeg anser ikke min studie til å være en case-studie, selv om jeg bruker et lederteam som eksempel for å belyse en problemstilling som kan gjelde flere. Jeg skal ikke forske på dette ene lederteamet, men bruke teamets erfaringer for å belyse problemstillingen.

En abduktiv forskningsstrategi er på mange måter koblet mot en kvalitativ metode. I denne studien finner jeg det hensiktsmessig å bruke kvalitativ metode som framgangsmåte for å svare på problemstillingen. Grunnen er at jeg ønsker å få en større og dypere forståelse av hvordan bruk av personlighetsverktøy har påvirket utviklingen av ledere sin lederrolle, og også hva det har betydd for arbeidet og samhandlingen til lederteam. Kvale og Brinkmann (2015) forklarer at et kvalitativt forskningsintervju skal hjelpe til å forstå verden sett fra intervjupersonens side. Målet er å få fram betydningen av folks erfaringer og å avdekke deres opplevelse av verden. Jacobsen (2005) forklarer at kvalitative data er empiri i form av ord (setninger, tekster o.l.) som formidler mening, og kalles for en åpen metode.

For å svare på problemstillingen vil jeg undersøke hvordan ledere, som er del av et lederteam, forstår og opplever det å jobbe med lederutvikling i lys av å bli bedre kjent med seg selv og de andre i teamet. Ved å benytte meg av dybdeintervju som primærdata, der oppfølgingsspørsmål er naturlig, har jeg mulighet å få svar på det jeg lurer på. Annen litteratur og forskning vil bli brukt som sekundærdata. Jeg anser ikke en kvantitativ metode som formålstjenlig i lys av problemstillingen, men kunne brukt denne metoden dersom jeg eksempelvis hadde ønsket å måle omfanget og utbredelsen av personlighetskartlegging på ledere og lederteam i næringslivet. Målet med min studie er å få nyanserte beskrivelser av informantenes opplevelser gjennom ord.

3.2 Utvalg

Når det kommer til utvalg av informanter, er det foretatt et strategisk utvalg. Dette innebærer at informantene har de kvalitetene som trengs for å belyse problemstillingen (Thagaard, 2003). I starten av arbeidet med å finne informanter var jeg opptatt av å finne ledere som hadde vært gjennom en prosess, eller stod i en prosess, der lederne hadde jobbet med egen selvutvikling i lys av personlighetskartlegging. Underveis i prosessen gjorde jeg endringer i problemstillingen, og så det som mer hensiktsmessig å snakke med ledere som var del av samme lederteam. Jeg droppet derfor noen av lederne jeg alt hadde snakket med, og konsentrerte hoveddelen av datautvalget til fire ledere i toppledergruppa i organisasjonen.

I tillegg ønsket jeg å snakke med lederutviklere som jobber med å utvikle ledere og lederteam. Det har vært viktig for meg å få en god kunnskap om hva ekspertene har av kunnskap om lederes selvutvikling med utgangspunkt i kartlegging av egne sterke og svake sider. Jeg så det som formålstjenlig å bruke lederutviklere som bruker samme personlighetskartlegging som respondentene har brukt i sitt utviklingsprogram. Ekspertene er to kvinner som begge har lang erfaring som ledere og lederutviklere.

3.2.1 Sjømannskirken

Jeg ble gjort oppmerksom på at den frivillige og selvstendige organisasjonen Sjømannskirken hadde et pågående lederutviklingsprogram for sine 38 ledere. Sjømannskirken jobber i over 80 land i alle verdensdeler. Organisasjonen har rundt 200 ansatte i og utenfor Norge. Organisasjonen har 29 sjømannskirker i verden, og er også til stede for medarbeidere på norsk sokkel. Mange av organisasjonens ledere jobber derfor i utlandet. Virksomheten består av kirkelige, sosiale og kulturelle møteplasser for nordmenn i utlandet, og kirken er oppsøkende og har også en egen besøkstjeneste (Sjømannskirken, 2023).

Sjømannskirken har som målsetting å skape sosiale, kulturelle og kirkelige møtesteder der folk er, på alle kontinenter og på norsk kontinentalsokkel. Organisasjonen er finansiert av gaver fra både foreninger og privatpersoner, samt beredskapsavtaler med næringslivet og statsstøtte. Sjømannskirken har spesialkompetanse på kriseberedskap. Dette danner grunnlag for et tett samarbeid med både utenriktjenesten, næringsliv, utdanningsinstitusjoner og privatpersoner når ulykker og kriser rammer (Sjømannskirken, 2023).

Lederutviklingsprogrammet består av flere hel- og halvdagssamlinger der lederne skal jobbe med å bli bedre kjent med seg selv og sine kolleger. Verktøyet som er brukt, er

personlighetsverktøyet Enneagrammet, og alle ledere har tatt test og lest litteratur i forbindelse med utviklingsprogrammet. Testen ga hver leder en indikasjon på automatiske mønstre, styrker og svakheter med egen personlighet. I utviklingsprogrammet ble det også jobbet med hvordan hver og en kan utvikle seg i lederrollen, med utgangspunkt i egen personlighetstype. Lederne bruker også tid på hvordan de best skal forholde seg til hverandre med tanke på ulikhetene dem imellom. Programmet har som mål å være i forkant av mulige konflikter, og å få til et bedre samarbeid blant lederne i organisasjonen.

3.2.2 Valg av informanter

Jeg var i dialog med øverste leder i Sjømannskirken og ble satt i kontakt med sju ledere som var villige til å bidra i studien. Tema for oppgaven var på det tidspunktet bruk av personlighetsverktøy for utvikling av lederrollen. I prosessen snevret jeg etter hvert inn problemstillingen fra utgangspunktet, til å konsentrere seg om ledere i samme lederteam. Jeg valgte derfor å kaste noen av intervjuene jeg hadde gjort, med de lederne som ikke var del av lederteamet, og ba om ytterligere intervjuer med fire av lederne som er del av toppledergruppa og som jeg alt hadde intervjuet. Jeg så behovet for å stille flere spørsmål til disse informantene på bakgrunn av endringen i problemstilling.

Organisasjonen har ei toppledergruppe som i hovedsak jobber fra hovedkontoret i Bergen. Denne gruppa blir ledet av generalsekretæren, og består av kommunikasjonssjef, HR-sjef, økonomisjef og tre operative ledere. Datagrunnlaget hadde til hensikt å få forståelse av deres oppfatning av å bli bedre kjent med seg selv og de andre i teamet, og hvordan dette påvirker samhandlingen i temaet.

De to ekspertkildene som bidrar til empirien, har jeg kommet i kontakt med gjennom lederkurs i egen organisasjon og etter tips fra nettverket mitt. En av kildene har jeg snakket med flere ganger i privat sammenheng. Jeg anser ikke båndet mitt til kilden som hinder for å bruke henne som bidragsyter til empirien. Det er ingen bindinger som kan skape interessekonflikt.

3.3 Datainnsamling

Innenfor den kvalitative metoden er det åpne, individuelle intervjuet en sentral metode for å samle data. Intervjuene bør inneholde både faktaspørsmål og meningsspørsmål. For meg som forsker er det nødvendig å høre på det som blir beskrevet, og meningene som blir uttrykt, men

også det som blir sagt “mellom linjene” (Kvale og Brinkmann, 2015). Det er en struktur, hensikt og noe dypere med et intervju utover en vanlig samtale, og målet er å få fram kunnskap. Deltakerne i et intervju er ikke likeverdige, som i en vanlig samtale, men forskeren kontrollerer og styrer et intervju. Det er også viktig at intervjueren kritisk følger opp og stiller oppfølgingsspørsmål for å få svar på forskningsspørsmålene.

I planleggingen av intervjuene la jeg opp til en intervjuguide med like spørsmål for alle informanter. Intervjuene er definert som semistrukturerte. Med det menes at guiden hadde fastsatte spørsmål, men jeg kunne bevege meg fram og tilbake i intervjuguiden ut ifra hva informantene svarte. Jeg hadde også ulik intervjuguide til de fire lederne fra lederteamet og de to ekspertkildene. En ulempe med dette kan være å få for mye og ulik informasjon, som kan gjøre jobben med å kategorisere og analysere vanskeligere. Jacobsen (2005) mener dette kan være en utfordring med åpne intervjuer, og det er derfor sentralt å ha en god plan i forkant. Begge intervjuguidene ble laget med bakgrunn i teorien som er brukt i avhandlingen. Jeg la opp til tre temabolker per forskningsspørsmål, og brukte et excel-skjema til å systematisere svarene. Ved å planlegge datainnsamlingen godt på forhånd, erfarte jeg at analysearbeidet gikk lettere enn det jeg antok på forhånd.

3.4 Analyser og resultat

Data fra intervjuene blir framlagt i resultatdelen av studien i kapittel 4. Jeg har lagt opp til en helhetlig forståelse av datamaterialet, og har sett på likheter og ulikheter i det informantene har fortalt.

Jeg foretok videoopptak av alle intervjuene jeg gjorde på Teams. Dette kan gi en god mulighet til å analysere det mellommenneskelige samspillet i et intervju (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 206). Jeg hadde automatisk diktering av alle intervjuer, men kvaliteten på dette var så dårlig og ble vurdert som ubrukelig i arbeidet videre. Det var derfor viktig for meg å gjøre en grundig transkribering fra tale til tekst av alle intervjuene, men jeg noterte meg også noe nonverbal kommunikasjon i form av kroppsspråk. Jeg gjorde transkriberingen, som var en tidkrevende prosess, rett i forlengelsen av intervjuene for å sikre et best mulig produkt. Transkripsjonen klargjorde intervjumaterialet for analyse (Kvale og Brinkmann, 2015). Alle svarene ble registrert i et excel-dokument, inndelt etter team og forskningsspørsmål. Resultatene ble deretter diskutert ut fra en egen modell som er utviklet basert på teori om autoritativt perspektiv på lederrollen, teamarbeid, psykologisk trygghet og Trygghetssirkelen.

3.5 Pålitelighet og gyldighet

For å kvalitetssikre forskningen er det sentralt å drøfte både validitet og reliabilitet i resultatene. Dette innebærer om studien er ansett som pålitelig, gyldig og troverdig. Jeg liker Kvale og Brinkmanns (2015) bruk av ordene gyldighet og pålitelighet som, i større grad enn validitet og reliabilitet, er del av vårt vanlige språk. Det er essensielt for studien at refleksjoner rundt gyldighet og troverdighet er til stede i hele prosessen med studien.

Reliabilitet har å gjøre med troverdigheten i forskningen. Om det er mulig å stole på data som er samlet inn. For meg innebærer dette at skeptikere, altså lesere med et kritisk blikk, skal være trygge på at studien er gjennomført på en tillitsfull måte. For å skape tillit rundt studien har jeg derfor prøvd å beskrive strategier om forskningen og metodene på en detaljert måte. Et eksempel til dette er å vise til at flesteparten av intervjuene er gjort med videoopptak, der også non-verbal kommunikasjon er notert ned i transkripsjon av intervjuene. Det er klart at relasjon til deltakerne kan påvirke informasjonen som forskeren får, og derfor må forskeren reflektere over innsamlingen av datamaterialet og argumentere for troverdigheten av arbeidet (Thagaard, 2003). Det er også helt sentralt for reliabiliteten at forskeren er nøytral i intervjuprosessen. Jeg har i denne studien brukt semistrukturerte intervju, med den hensikt at informantene skal gi en så fri beskrivelse som mulig. Kvale og Brinkmann (2015) påpeker at spørsmålene likevel kan vise til forskerens oppfatninger som igjen kan påvirke prosessen. Blant annet bruk av ledende spørsmål. Jeg har vært oppmerksom på å planlegge intervjuguidene nøye, og legge til rette for åpne spørsmål slik at det er informantene som velger ord for å gi nyanse og dybde på temaet.

Validitet handler om hvorvidt en metode er egnet for å undersøke det den skal undersøke, altså om metoden fører til et gyldig resultat (ibid). I denne studien innebærer dette i stor grad om intervjuene reflekterer det jeg ønsker å studere. Jeg har gjennom hele prosessen vurdert om metodene og teoriene har vært relevante for å svare på problemstillingen, og har også underveis gjort justeringer med tanke på validitet. Under intervjuene har det vært viktig for meg å stoppe i planlagt guide for å stille oppfølgingsspørsmål når jeg så det som nødvendig. Jeg har etter hver intervjurunde tatt en evaluering på om noen spørsmål burde stilles på en annen måte for å få best mulig svar med tanke på studien. Jeg mener at studien undersøker det som var intensjonen, og at valg av metode og teori har vært relevante og riktige for forskningen.

3.6 Etisk refleksjon

Etikk er alltid viktig for meg – også i arbeidet med denne studien. Jacobsen (2005) peker på tre forskningsetiske krav, som er ivaretatt i arbeidet. Det er *“informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt”* (Jacobsen 2005, s. 45). Jeg jobber til vanlig i mediebransjen, og forholder meg til etiske retningslinjer gjennom Vær Varsom-plakaten (Pressens faglige utvalg, 2023). Deler av disse etiske normene har også vært relevante for arbeidet med denne studien, mens noen av retningslinjene har vært motstridende med de forskningsetiske. Ett eksempel på det er retten til å få utlevert upublisert materiale. Presseetisk har ingen rett på å få upublisert materiale utlevert, mens det er ansett som god forskningsetikk å la kildene lese gjennom deler av studien før publisering. Det er likevel mange punkter der presseetikken og forskningsetikken samsvarer, som at kilder skal gjengis korrekt, forskeren skal opptre hensynsfullt, og det er etisk viktig å henviser til rett opphavkilde for innhentet materiale. Både redaksjonell medarbeider og forsker skal verne om sin uavhengighet, integritet og troverdighet. Presseetikken gjelder hele den journalistiske prosessen, fra innsamling til presentasjon av det journalistiske materialet. På samme måte har jeg tenkt rundt forskningsetikken. Det har vært naturlig for meg å tenke etisk om studien gjennom hele prosessen.

Generalsekretæren i Sjømannskirken har hjulpet i arbeidet med å finne informanter til studien, og har også gitt tillatelse til å gjøre kvalitative undersøkelser blant lederne i organisasjonens toppledergruppe. Alle intervjuobjekter er spurt om å delta i forskningen, og har fått informasjon om tema for undersøkelsen i forkant. Jeg valgte å ikke sende intervjuguide i forkant, men heller informere om tema og formål med studien. Det var viktig for meg at informantene svarte så spontant og uplanlagt som mulig, og ikke tilpasset svarene sine for å svare opp mot problemstilling og forskningsspørsmål. Dette kunne svekket studiens pålitelighet (Jacobsen, 2005). Det kan være vanskelig å anonymisere hvem som har sagt hva i en studie med få informanter. For organisasjonens ledere, som kjenner hverandre godt, vil det lettere være mulig å finne ut hvem de ulike respondentene er. Jeg har i framleggelsen av resultatene etterstrebet å gjøre materialet og uttalelsene så anonymt som mulig.

Den andre gruppen av informanter er to ekspertkilder som jobber med lederutvikling og bruke av personlighetskartlegginger overfor enkeltledere og lederteam. Begge har dette som sin fulltidsjobb, og det vil for dem være formålstjenlig for egen virksomhet å trekke fram positive erfaringer med sine metoder. Jeg har hatt et kritisk blikk og stilt kritiske oppfølgingsspørsmål til informasjonen de har framlagt, og også bedt dem svare på hva de konkret mener er svakhet med personlighetsverktøyet som brukes. Etisk sett ser jeg det som

viktig å ha et klart skille mellom reklame og produkt. Det er viktig for meg at studien min på ingen måte blir oppfatta som reklame for enkelte produkter og tjenester. Det er også grunnen til at ekspertkildene ikke er gjengitt med navn. Det har vært viktig for meg å unngå en ukritisk videreformidling av PR-stoff, som også er del av Vær Varsom-plakatens punkt 2.7.

3.7 Evaluering av metode

Reisverket i avhandlingen har vært basert på forskningsspørsmålene “Hva betyr det for utviklingen av lederrollen å bli bedre kjent med seg selv?” og “Hva betyr det for tryggheten i lederteamet å være åpne og sårbare overfor hverandre?”. Spørsmålene har vært grunnlaget for den teorien som er presentert i oppgaven, og også påvirket utformingen av intervjuguiden til informantene. Det har vært nyttig i arbeidet, med både drøfting og empiri, å bruke forskningsspørsmålene som systematisk funksjon i tillegg til bidrag for å fatte en konklusjon på arbeidet. Jeg kunne valgt å omforme forskningsspørsmålene til hypoteser, men valgte å holde på forskningsspørsmålene som først var bestemt.

Jeg vurderer at det var riktig av meg, i arbeidet med denne avhandlingen, å gjennomføre en kvalitativ studie. Grunnen til det er at jeg trengte å få dybde og forståelse for arbeidet respondentene hadde vært gjennom. Også bruk av semistrukturert intervju var sentralt, da jeg underveis kunne stille oppfølgingsspørsmål som jeg i ettertid ser var relevante for arbeidet.

På grunn av et jobbskifte, og endringer i semesterplanen for egen del, måtte jeg vike fra min opprinnelige plan for arbeidet med masteroppgaven. Dette førte til at jeg fikk hastverk med å komme i gang med intervjuene, og jeg begynte for raskt. For etter videre bearbeiding av problemstilling, og mer innsikt om arbeidet jeg stod overfor, ønsket jeg å gjøre endringer både med tanke på valg av respondenter og utarbeidelse av intervjuguide for å sikre at jeg fikk det datamaterialet som jeg trengte.

Lederne i Sjømannskirken har vært hjelpelige og velvillige i arbeidet. Flere av dem har stilt til to intervjuer. De har vært raus med å dele informasjon, og har også overfor meg vært åpne med tanke på styrker, svakheter og utfordringer med sin egen personlighetstype. Også ekspertkildene har vært et helt sentralt bidrag inn i datamaterialet.

For å sikre den interne validiteten har intervjuene med alle respondenter blitt tatt opp på bånd. To av møtene ble gjort ved fysisk oppmøte, og lydopptak ble gjort. For fire av respondentene ble det tatt videoopptak av Teams-møtene. Alle intervjuer ble i ettertid transkribert, og alle har blitt framlagt resultatene til gjennomlesing.

Jeg kunne valgt å ha et større utvalg respondenter, og hadde i utgangspunktet flere ledere i samme organisasjon. Men underveis i prosessen valgte jeg å konsentrere problemstillingen om ledere og lederteam, og derfor prioriterte jeg bevisst å gå for færre respondenter, men med dypere og mer detaljerte intervjuer.

Funn i denne studien kan med fordel brukes av andre organisasjoner, ledere og lederteam. Studien er ikke blitt validert mot andre undersøkelser, da jeg ikke har funnet sammenlignbare studier.

4.0 Resultater

Hensikten med empiriske undersøkelser kan være å beskrive fenomener, forklare sammenhenger, og utvikle ny kunnskap. Bakgrunnen for denne studien er å gi svar på hvilken effekt det kan ha for ledere og ledergrupper å bruke tid på å bli bedre kjent ved bruk av personlighetsverktøy. Jeg vil i det følgende kapittelet presentere resultatene etter intervjuer med utvalgte ledere og ekspertkilder.

Jeg sammenfatter resultatene fra datainnsamlingen i to hoveddeler i dette kapittelet. Resultatene som blir framlagt i kapittel 4.1 skal gi grunnlag til å diskutere det første forskningsspørsmålet i kapittel 5: *Hva betyr det for utviklingen av lederrollen å bli bedre kjent med seg selv?* Resultater som blir framlagt i kapittel 4.2 skal gi grunnlag til å diskutere det andre forskningsspørsmålet: *Hva betyr det for tryggheten i lederteamet å være åpne og sårbare overfor hverandre?* Totalt vil denne empirien gi grunnlag for å diskutere problemstillingen. Dette blir gjort i lys av teorien fra kapittel 2, i kapittel 5.

De fire lederne i Sjømannskirken ble intervjuet etter nesten tilsvarende intervjuguider. De to ekspertkildene ble intervjuet etter en annen intervjuguide, men med samme utgangspunkt.

4.1 Betydningen av å bli bedre kjent med seg selv som leder

Det er ulike perspektiver på ledelse som pekt på i teorikapittelet. Det autoritative perspektivet peker på at positiv relasjonsbygging og tydelige grenser er gunstig i ledelse, og det å ha et lærende tankesett er sett på som gunstig i utviklingen av egen lederrolle. Alle ledere har automatiske måter å håndtere ulike situasjoner i lys av hvem de er. Noe skjer bevisst, men en del av handlingene er lederen kanskje blind for selv og det skjer ubevisst. For å bryte mønster vil det være sentralt for en leder å være klar over hvem han eller hun er.

Dette kapittelet vil presentere resultater fra empirien knytta til betydningen av å bli bedre kjent med seg selv i rollen som leder. Informantene svarer på hva de mener om muligheten for å utvikle seg selv, og de kommer også med sine betraktninger om hva de mener er god ledelse. Vi starter med det siste først.

4.1.1 Lederrollen

Det er ulikt syn i samfunnet på hva som menes med god ledelse. Respondentene i denne avhandlingen har likevel mange av de samme tankene på hva de mener er viktig for å være en god leder.

Flere av dem trekker fram viktigheten av å bygge en god relasjon til personene de har personalansvar for. R1 sier at *“det er viktig å se dem, og gi tillit. Det å gi folk spillerom, og stole på at de gjør en bra jobb, ser jeg som viktig”*. En god relasjon blir av respondenten beskrevet som *«det å ville hverandre vel»*, uten å nødvendigvis ha en relasjon utover jobb. Det blir pekt på at det oppfattes som enklere for medarbeidere å ta imot konstruktiv kritikk dersom de alt har en god relasjon til lederen. R2 uttrykker at relasjon i ledelse er kjempeviktig, men at det er sentralt for lederen å være så ekte som mulig. En falsk, påtatt måte å tilnærme seg medarbeidere på, kan gjøre relasjonen dårligere. Relasjon og det menneskelige aspektet er blitt tildelt en større rolle innen ledelse. R4 viser til at den skandinaviske lederrollen på mange måter kan bli sett på som det å være en medvandrer, og mener at det menneskelige aspektet har vært undervurdert: *“God ledelse er å virkeliggjøre organisasjons mål gjennom andre. Men lederen må vise ydmykhet, og reflektere over hvem han eller hun er. Det handler om å kjenne seg selv og være klar over egne svakheter. Målet er jo å få til et best mulig samspill.”*

Den anerkjente lederrollen i Norge er i mindre grad autoritær som i andre deler av verden. Å utøve makt og kontroll blir ikke nødvendigvis sett på som god ledelse uten at det er et menneskelig aspekt til stede. Flere av respondentene svarer at det er viktig med kontroll og tydelighet i lederrollen, men at det må jobbes med relasjon i tillegg. E2 viser til at vi er i den emosjonelle tidsalder, der det er en større aksept for å ta hensyn til ulike følelser. *“Store deler av ledelsen går ut på å lede mennesker. Ledere i dag kommer ikke til å overleve uten en emosjonell forståelse”*. Organisasjonen som lederne jobber i, er en kristen, frivillig organisasjon der nestekjærlighet og medmenneskelighet har vært en del av kulturen. Relasjon, og det å være gode og oppmerksomme med hverandre, er påfallende i samtale med de fire lederne. Ingen av dem mener at arbeidet med relasjon kan utelates, og flestparten anser arbeidet med relasjon som viktigere enn arbeidet med å ha kontroll. R1 argumenterer med at relasjonen er viktigere nettopp for å gi bedre kontroll, men R2 påpeker at for mye oppmerksomhet på relasjon kan gjøre at lederen blir sett på som kompis, noe respondenten ikke ser som ønskelig. Også R3 framholder at en god relasjon ikke trenger å bety samvær på fritiden, men er opptatt av å være en venn og kollega: *“For eksempel hvis en medarbeider har et sykt barn, så er det fint at jeg kan spørre hvordan det går (...) Jeg synes det er fint å være opptatt av*

medarbeidernes hverdag. De skal vite at jeg bryr meg om dem. Ikke bare resultatene deres, men hele mennesket”.

I deler av næringslivet er det innført rutiner for å opprettholde kontroll. Dette kan føre til at lederen bruker en god del av tiden sin på skjemaer og rapporteringer. Enkelte av respondentene mener at en fare med økt behov for kontroll og administrative oppgaver, fører til at det er mindre tid til å jobbe med relasjon og det menneskelige. R2 sier at det er viktig å ha kontroll og være tydelig som leder, men det må være i kombinasjon med relasjonell kompetanse og virke. Å bruke tid på å kontrollere medarbeiderne, er noe R3 unngår: *“Jeg stoler på medarbeiderne, og regner med at de kommer til meg. Jeg er opptatt av at de skal våge å ta beslutninger, og at de er trygge på at jeg skal støtte dem.”*

Ledelse handler både om administrative oppgaver og arbeid med strategi, samtidig som det handler om å lede medarbeidere mot mål. R2 viser til kompleksiteten i rollen ved å både være den personen som skal ivareta vedtatte strategier nedover i organisasjonen, men også være det mennesket som medarbeidere skal få støtte og oppmuntring fra. *“Det er å være en person som medarbeiderne vil levere sitt beste til. (...) Det er viktig å anerkjenne, og være tidlig nok ute dersom det er behov for å steppe inn i begynnende mulige konflikter.”* Å lede arbeidet slik at avdelingen når målene, og få gjort det som er forventa, er viktig for å bli definert som en god leder, ifølge respondentene. Det handler også om å gjøre det på en human og medmenneskelig måte. R4 påpeker at en god leder i tillegg må ha faglig kompetanse, samt analytiske og strategiske evner. Det blir også pekt på som sentralt at ledere ikke må haste videre til nye oppgaver, men huske å holde i de sakene som alt er satt i gang. R1 sier at *“en leder bør følge opp. Men likevel lar medarbeiderne få eie sitt ansvarsområde”.*

De fire respondentene har også et ganske sammenfallende syn på hva ledere bør unngå. R1 mener overstyring og detaljstyring er noe ledere bør avstå fra, noe også R2 nevner. Det blir også referert til at det å være “bedreviter” er noe ledere bør unngå. Det å trekke seg vekk fra ubehagelige situasjoner, blir av respondentene sett på som dårlig ledelse. R3 sier at *“det er ikke bra å trekke seg vekk når ting er ugreit. En leder bør unngå å bøye av, og unngå å være feig i tøffe situasjoner”.*

Selvinnsikt blir også et tema når respondentene omtaler hva som er god og dårlig ledelse. *“Det farligste er å tro at du er den smarteste personen i rommet til enhver tid”*, mener R2 og peker på en slik holdning som eksempel på dårlig ledelse. Å ha innsikt om seg selv, og vise ydmykhet, er noe flere av respondentene har omtalt i beskrivelsen av godt lederskap. R4

er tydelig på at dårlig ledelse kommer av liten selvinnsikt: *“Du kan se det på Trump. Det er null selvrefleksjon. Det er dårlig ledelse. Ledelse skjer jo ikke i et vakuum, og det er jo viktig å kunne noe om oppdraget”*. Å ha selvinnsikt blir framhevet, men også betydningen av å samhandle med andre. På spørsmål om hvor ledere bør gå for å få trøst, støtte og påfyll i lederrollen, peker alle på betydningen av egen ledergruppe og nærmeste leder. R3 forteller at lederteamet kanskje ikke har brukt hverandre nok til å drøfte store lederutfordringer, men at det har hendt: *“Vi som lederteam kan være til trøst og støtte for hverandre. Og jeg forventer at jeg får støtte hos min leder”*. Dette er noe de andre respondentene er enig i. Alle framhever egen leder som et sted å få både støtte og trøst. *“Det går an å se oppover og til siden. Til nærmeste overordnede eller lederfelleskap. (...) Det går også an å bruke folk nedover i organisasjonen, men det er vanskeligere og du må sile. Det går ikke an å snakke om alt til alle”*, sier R4.

Samtalene med respondentene sier meg at folk med svært ulike personligheter kan være ledere, men at framtoning og kommunikasjon i lederrollen er viktig. Enkelte ledere kan ha en tydelig og til tider konfronterende kommunikasjonsform, mens andre er mer unnvikende og gjør mye for å unngå konflikter. Respondentene jeg intervjuet har ulik kommunikasjonsstil og håndterer også konflikter på ulike måter. Noen av dem vektlegger også betydningen av den non-verbale kommunikasjonen. *“Jeg er opptatt av å lese kroppsspråk. Noen kan reagere kroppslig på ting, og bli flakkende i blikket for eksempel. Da kan jeg spørre etter om det var noe som ble sagt som personen reagerte på”*, sier R4. Respondenten er opptatt av å møte følelsen til medarbeiderne. Og det er flere i lederteamet som forteller at det er lett å merke seg andres følelser, men at det ikke alltid er like lett å møte medarbeideren på best mulig måte. *“Jeg bruker forståelsen i måten jeg snakker med medarbeideren på, men er ikke alltid så flink å sette ord på følelsene”*, sier R1. Heller ikke R2 pleier å kommunisere så tydelig som eksempelvis *“jeg ser at du er lei deg”*, men gjentar ofte det medarbeideren sier og lytter godt. Respondenten har tidligere ledererfaring der jobben omfattet nære samtaler med andre personer, og sier at *“jeg tror det er veldig viktig å møte andres følelser. Uten å gjøre det er du sjakk matt.”* Dette blir på mange måter bekreftet av R4 som sier at *“følelsene våre er et instrument. Et informasjonsinstrument, og er verdifull informasjon”*.

Oppsummert vil jeg trekke fram følgende funn om lederrollen:

- Alle respondenter påpeker viktigheten av relasjon i rollen som leder og mener dette er et aspekt som ikke kan utelates i arbeidet som ledelse

- Flere av dem viser til at det er viktig å reflektere over hvem han eller hun er, og at personlighetsverktøy kan være et godt redskap i prosessen.
- Alle respondenter peker på viktigheten av å ha selvinnsett og vise ydmykhet i rollen som leder.

4.1.2 Selvutvikling for leder

Det er øverste leder i organisasjonen, generalsekretæren, som har initiert utviklingsprogrammet for lederteamet og resten av lederne i organisasjonen. Bakgrunnen er at flere av lederne via medarbeiderundersøkelsen hadde ytret ønske om tid og opplegg for lederutvikling, og øverste leder hadde også ønske om å rulle ut et utviklingsprogram for lederne. Formålet var todelt: at den enkelte leder skulle få jobbe med seg selv for å utvikle egen lederkompetanse, men også å skape en god organisasjonskultur i en virksomhet der lederne er spredt rundt om i ulike deler av verden. Generalsekretæren var kjent med personlighetsverktøyet Enneagrammet fra privatlivet, og hadde tidligere samarbeida med forfatter og lederutvikler Kristin Aase. Han fikk tilsendt Aases bok *“Leder, kjenn deg selv”*, og engasjerte Aase til å lage et utviklingsprogram tilpassa organisasjonen. Opplegget har bestått av en digital todagerssamling for lederteamet i mai 2022, og en fysisk todagerssamling for de 38 lederne i organisasjonen i september samme år. Flere avdelinger har også hatt egne halvdagssamlinger på Teams med lederutvikleren. Siden lederutvikling er en modningsprosess, er opplegget strukket over ett år, og lederne får dermed en veksling mellom undervisning, refleksjon og praksis.

De fire lederne i organisasjonens lederteam som jeg har intervjuet, har alle lang fartstid som ledere. Noen har også flere år som ledere bak seg fra andre organisasjoner. I dette lederteamet har to av dem vært med i over fem år, mens to av dem har blitt del av lederteamet i løpet av de to-tre siste årene. De to ekspertkildene har mange år bak seg med lederutviklere, både individuell veiledning av ledere, og utviklingsarbeid med lederteam og bedrifter. Begge ekspertene bruker blant annet Enneagrammet som verktøy for at ledere og lederteam skal bli bedre kjent med seg selv og oppmerksomme på folk rundt seg.

Kulturen i en kristen, frivillig organisasjon legger på mange måter opp til å vise nestekjærlighet overfor andre, og mange av lederne har erfaring fra blant annet sjelesorg. R3 uttrykker det fint i beskrivelsen av arbeidsstokken: *“Vi ansetter ikke spesialister, vi ansetter folk. Vi har jo vært gode på relasjoner.”* Det var positive forventninger til lederutviklingsprogrammet fra alle informantene i lederteamet. R2 sier: *“Jeg elsker alt som har med mennesker og det å finne ut hvordan en selv og andre fungerer, så jeg er positiv til sånne*

opplegg (...) Jeg er også skeptisk av meg, og kan tenke over hva som er den faglige basisen. (...) Jeg har blitt mer og mer glad i det (programmet) til mer jeg har jobbet med det. Det har vært spennende". Ifølge respondentene er målet med å bruke tid og penger på utvikling av lederne å få til bedre samarbeid, egenutvikling og teamutvikling. R3 sier: "Hovedpoenget er jo at vi skal utvikle oss som ledere (...) Dette betyr jo faktisk noe for oss i møtet med dem vi møter".

"All god ledelse starter med selvinnsikt", er E2 sin klare oppfatning på hvorfor det er sentralt å bli bedre kjent med seg selv som leder. Alle de fire lederne sier at de opplevde å kjenne seg selv ganske godt før de gikk i gang med programmet. Likevel ble flere av dem bevisstgjort og påminnet sider av seg selv, som kanskje var godt synlige for andre i teamet. R1 sier "Jeg har blitt bevisstgjort mine fallgruver og mine allergier. (...) Jeg merker når allergien kommer, og klarer ikke alltid å stoppe reaksjonen. Målet må jo være å ikke agere på allergien da". Med allergi mener respondenten det han eller hun ikke utstår eller tåler. Dette kan eksempelvis være kjedelige møter, latskap eller slurv.

Å bruke personlighetskartleggingen til utvikling, er selve intensjonen med opplegget. E1 forteller at selv om du er plassert i en personlighetstype, er det ingenting statisk med dette som taler imot utvikling. *"Temperament er vi født med. Det kan likevel justeres. Det er viktig å tydeliggjøre at vi er på ulike utviklingsnivå, men at vi kan strekke oss og bli mer modne. (...) Jeg ble bevisst hvor sterke og dominerende jeg kan oppfattes av andre. Jeg kan oppleves sint når jeg bare er konsentrert. Jeg er bevisstgjort, og har lært meg å jobbe med kroppsspråket mitt". R3 har gjort seg en erfaring om å bruke andres styrker i møte med egne svakheter. Oppgaver som han eller hun syns tapper mye energi, er det andre som liker å gjøre. "Det er vanskelig for meg å gå i korrekturmodus etter at jeg for eksempel har skrevet en rapport. Da er jeg ferdig og vil videre. Men jeg har en medarbeider som er detaljfokusert. Vi har hjulpet hverandre til å gjøre produktet bedre". R1 forteller at ved å bli bedre kjent med seg selv, er en tryggere i lederrollen. "Det å vite hvorfor jeg gjør som jeg gjør. Det gjør meg tryggere. Jeg har fått et bedre språk til å fortelle hvorfor jeg dummet meg ut. Da er det lettere å beklage". Men å jobbe med selvutvikling og selvinnsikt vil kreve en innsats fra den enkelte leder, og for noen kan det være vanskeligere enn andre. Ulike personer har også med seg ulik bagasje, som kan være vanskelig å løfte fram, særlig sammen med andre. Likevel vil innsatsen den enkelte leder legger ned, ha betydning for effekten det gir lederteamet. "Hvis man er villig til å gå inn i seg selv, har man bedre forutsetning for å bli bedre kjent med seg selv. Livet vårt, erfaringene, og den vi er, er som en resonanskasse. Det beste er å bli kjent med den resonanskassen. Hvorfor*

reagerte jeg sånn? Hvorfor fyrte jeg meg? Hva skjedde - magen knytta seg? Alt dette er det en årsak til”, sier R4.

Det har vært ulike oppfatninger av om bruk av personlighetskartlegging plasserer lederne i ulike båser, basert på personlighetstype. R2 er den respondenten som tydeligst peker på faren over å bli plassert i boks. *“Det er viktig å ikke lande for hardt i en type. Jeg opplever at jeg også kunne vært andre nummer (...) Det er jo begrensende å bli puttet i en boks. (...) Vi må ikke gå i den fella og si: “Du er en 3er og du tenker som dette””. Både respondentene i teamet, og ekspertkildene, er likevel enige om at det finnes en personlighet som utgangspunkt hos hver og en, og at vi automatisk gjentar noen mønstre. Lederutviklerne, ekspertkildene, er tydelige på at dette er et utgangspunkt som kan utvikles, men lederne har noe ulik tro på i hvilken grad personer kan forandre på automatiske mønstre. R1 mener at det er vanskelig, men tror at det hjelper å være bevisst. “Jeg tror det går an, men det krever mye.” En annen påpeker viktigheten av å gi hverandre tydelige og ærlige tilbakemeldinger dersom andre skal ha mulighet til å endre seg. “Det er svært sjelden jeg uoppfordra gir andre tilbakemeldinger på personlighetstrekk”. E1 taler varmt for å bruke et rammeverk for ulike personlighetstyper for å observere andre mennesker og forstå verden. “Det betyr ikke at vi skal sette folk i boks, men det går på evnen til å se utover seg selv, og se andre. Det går på å teste og prøve ut nye måter å kommunisere på. (...) Som leder kan du veilede medarbeideren på en bedre måte”. E2 mener også at verktøyet Enneagrammet, i større grad enn lignende kartlegginger, nettopp fokuserer på utvikling, i motsetning til en statisk tilværelse i boks. Det har ikke vært forventning blant lederne i organisasjonen at utviklingsprogrammet skulle revolusjonere verken måten de jobber på eller kulturen. Samtidig mener toppledelsen at det har vært viktig nettopp med tanke på at en leder som kurses, vil utvikle seg noe. R4 mener det er svært individuelt hvor mye et slikt program rokker med vante personlighetsmønstre: *“Det er avhengig av hvor åpen den enkelte er for å ta imot, og hvordan lederen reflekterer over egen praksis.”* Respondenten mener det å endre visse mønstre av en personlighet er vanskelig, men *“å endre måten en framtoner og artikulerer på, er absolutt mulig”*. Og verktøyet de har brukt i lederutviklingen, peker nettopp på utviklingsveier for den enkelte leder. *“Det legger godt til rette for videre individuell veiledning på arbeidsplassen”*, sier E1.*

Teorien i kapittel 2 omtaler at dersom medarbeidere og ledere skal bli en bedre versjon av seg selv, er et lærende tankesett å foretrekke framfor et låst tankesett (Dweck, 2006). Lederutviklingsprogrammet som respondentene jobber med, bygger på faktorer som vi finner i et lærende tankesett. For å få en indikasjon på om respondentene opplever at de i større grad

har et lærende tankesett nå, sammenligna med før utviklingsprogrammet begynte, ba jeg dem svare på om de opplever en positiv endring eller ikke. De skulle svare på hvordan de vurderte seg selv ut ifra flere faktorer ved et lærende tankesett. Om de var uendret gode eller dårlige, eller om de opplevde seg som litt bedre eller mye bedre på gitte påstander. På enkelte faktorer mener lederne at de i større eller mindre grad allerede har utviklet seg. R4 hadde jobba en del med tematikken fra før, og ble ikke stilt spørsmål om dette. Svarene baserer seg derfor på R1, R2 og R3. Dette er få respondenter, men gir en pekepinn på utvikling i gruppen.

Svarene viser meg at alle respondentene opplever at de i løpet av lederutviklingsprogrammet så langt har blitt bedre til å sette seg inn i andre kollegers forståelse av virkeligheten. Respondentene opplevde at de på forhånd var relativt gode på å høre på fakta for å forstå andres situasjoner, mens en av respondentene sier at dette har endret seg ytterligere i positiv retning. Ingen av lederne opplever noe bedring med tanke på å være mer på tilbudssiden overfor kollegene ved å stille spørsmålet: *“Hva mer kan jeg gjøre?”* Når det kommer til å håndtere utfordringer på en mer fleksibel måte, eller å ta nødvendig risiko, opplever en av respondentene å ha blitt litt bedre på disse punktene. Når det kommer til *“å gjøre det en har sagt en skal gjøre”*, er det en av respondentene som opplever stor endring. Respondenten mener selv å ha blitt mye bedre på dette, sammenligna med før lederutviklingsprogrammet startet. Samme respondent svarer også at han/hun har blitt bedre til å fokusere på prioriterte oppgaver, mens de to andre opplever ingen endring på dette punktet. To av respondentene sier at de kjenner seg mer motivert enn før utviklingsprogrammet starta opp, og de samme to sier også at de har blitt mindre redd for å feile, men heller tenke at de lærer av feilene. Dette gjelder også med tanke på tilbakemeldinger. To respondenter sier at de har blitt litt bedre til å be om og gi andre tilbakemeldinger.

Det er enighet i datagrunnlaget om at det å få bedre selvinnsikt er sentralt for å gjøre en bedre lederjobb. R2 sier at *“det er kjempeviktig, og vanskelig. Men det er bra å være frimodig om sine gode sider, og erkjenne sine svake sider. Og tåle seg selv.”* En annen av respondentene tenker at økt selvinnsikt vil gi en større trygghet i jobben. *“Det gjør meg tryggere å vite hvorfor jeg gjør som jeg gjør (...) Og det er lettere å beklage”*, sier R1. Og flere av respondentene trekker fram at selvinnsikt ikke bare er viktig i jobben, men også i andre relasjoner og situasjoner. Noen av dem har også i privatlivet hatt nytte for rammeverket de har lært gjennom kursingen.

Oppsummert vil jeg trekke fram følgende funn om leders selvutvikling:

- Alle respondenter opplever at de, ved å lære seg selv og andre i ledergruppa bedre å kjenne, har blitt bedre til å sette seg inn i andre kollegers forståelse av virkeligheten.
- Respondentene hadde ulik oppfatning av bruk av personlighetsverktøy i forkant av arbeidet, der enkelte var mer skeptiske enn andre. Etter at de kom i gang med prosessen, uttrykker alle respondenter at bruk av personlighetsverktøy har hatt en positiv effekt med tanke på selvutvikling.

4.2 Betydningen av å være åpne og sårbare overfor hverandre for å skape trygghet

Problemstillingen i denne avhandlingen peker på om personlighetsverktøy gir en effekt for å utvikle et bedre lederteam. Omfattende forskning på at psykologisk trygghet er viktig for å skape solide team, er omtalt i teorikapittelet. En avgjørende faktor for å skape gruppepsykologisk trygghet er at medlemmer i et team kan være åpne og sårbare overfor hverandre.

Dette kapittelet vil presentere resultater fra empirien med tanke på betydningen av å være åpne og sårbare overfor hverandre i lederteamet med formål om å skape trygghet. Det vil peke på informantenes syn over hva lederutviklingsprogrammet har gjort med tanke på samhandlingen og tryggheten i teamet.

4.2.1 Utvikling for lederteamet

De fire respondentene er alle ledere i organisasjonens toppledergruppe. Dette innebærer at de har ulike ansvars- og fagområder, men likevel skal jobbe sammen om organisasjonens strategier, mål og utvikling. Lederne har personalansvar, men det varierer hvor mange medarbeidere de skal følge opp. De fleste i lederteamet jobber fra hovedkontoret i Bergen, men det er også ledere i teamet som jobber fra andre steder i landet. Det er generalsekretæren som er øverste leder i organisasjonen, og som også fungerer som teamleder for toppledergruppa.

“Vi ser jo forskjellig på ting”, forklarer R4 på spørsmålet om hva prosessen med utviklingsprogrammet har vist. Kartleggingen med personlighetstest har vist at lederteamet er sammensatt av ulike personlighetstyper: To 3-ere, en 5-er, en 8-er og tre 7-ere. Flere av dem forklarer at teamet på mange måter ikke trengte testing for å vite at det var ulike meninger, kommunikasjonsstiler og måter å takle konflikter på. Det visste de fra samarbeidet fra før. Likevel var det flere av dem som fikk noen brikker til å falle på plass gjennom arbeidet. *“Jeg ser noen av de andre på en ny måte. Særlig en av dem viste nye sider som jeg ikke hadde skjønt*

før. Vi danner oss jo alltid et førsteinntrykk, men det stemmer jo ikke alltid”, sier R4. Lederne har likevel noe ulik oppfatning på hvorvidt de ser kollegene i lederteamet på en ny måte. R1 sier at “det har vært fint å få et felles språk. Vi har jobbet tett sammen en stund og kjenner hverandre godt (...) men vi har fått mer dybde”, og presiserer at det har vært fint å sette av tid til noe annet en saksbehandling. “Det å bli bedre kjent har gitt oss et bedre grunnlag for å være uenige. Vi skiller person og sak. En uenighet trenger ikke bety at vi ikke liker hverandre”. Datagrunnlaget forteller meg at dette er en gruppe som allerede har vært innom kommunikasjon og samspill, der medarbeiderne kjenner hverandre relativt godt fra før. Flere av dem har jobbet sammen over flere år, og enkelte har også hatt noe tid sammen utenfor jobb. Men gjennom utviklingsprogrammet har de fått en dypere forståelse av hverandre, og sett enkelte nye sider av medlemmene i teamet.

E2 påpeker at tilbakemelding fra bedrifter der ledere og lederteam har jobbet med å kjenne seg selv og andre bedre, ofte melder tilbake at det har vært bra å få et felles språk. Det å bruke en personlighetskartlegging som Enneagrammet kan *“anerkjenne ulikhetene, utvikle toleransen og få fram det beste i hver enkelt medarbeider”*. Både E1 og E2 forteller at de får henvendelser om å hjelpe team, og forespørslers om å utvikle enkeltledere i rollen, i ulike organisasjoner. Begge ekspertkildene har fått tilbakemeldinger, og sett selv, at mange ledere og team får aha-opplevelser når det jobbes med å kartlegge og peke på ulike personlighetstrekk i gruppene. *“Det skjer jo hele tiden at folk får aha-opplevelser. Blant annet med tanke på dynamikken i gruppa. Jeg ser det kanskje særlig når vi snakker om stress og konflikter. At det ligger under der hvordan de takler ulike situasjoner og stress. Noen vil bortforklare det, men ved å ta tak i det, sette det i system, og snakke om det, blir vi bevisste. Derfor er det viktig å ha åpenhet om dette”,* sier E1.

Lederteamet i denne organisasjonen har jobbet noe lenger med utviklingsprogrammet enn resten av lederne i virksomheten. De startet opp før, og har derfor hatt mer tid til å jobbe med hvordan de som gruppe skal fungere godt sammen. R2 synes det har vært spennende: *“Vi har hatt en grundig runde på hvem vi er, hva vi foretrekker og sånn, og hvordan vi skal relatere oss til hverandre”*. Lederteamet har i oppstartsfasen av lederutviklingsprogrammet hatt informasjon, test og teori. På noen av samlingene har det i starten vært en innsjekksrunde; der lederne forteller kort om hva som står på for deres del. Så langt har lederteamet hatt en samling der de har jobba med å snakke sammen om kvaliteter og utfordringer for den enkelte. I denne seansen snakket de seg gjennom gode egenskaper, fallgruver, utfordringer og allergier den enkelte medlem av lederteamet har. R1 kommenterer at det var fint å ha en utenforstående

lederutvikler som styrte prosessen. Prosessleder har tatt utgangspunkt i personlighetstest og type, og det er snakket om karakteristikk ved de ulike lederne. Eksempelvis kan en person som er type 7 ha gode egenskaper i å være utadvendt, entusiastisk, ideskapende og flink til å utvikle nettverk og muligheter. Fallgruvene kan være at personen mister interessen når den første spenning og begeistring er over, og den kjedelige jobben begynner. Utfordringer kan være å stå i det kjedelige, og gjennomføre rutinemessige oppgaver. Det som kan være vanskelig for en type 7 å takle, som lederteamet har omtalt som allergier, kan være kjedelige møter, ubehagelige opplevelser og kritikk. Det kan være en fordel å vite om hverandres utfordringer i teamet. *“En fortalte at han ikke liker å bli irettesatt i plenum. Det er jo greit for oss andre å vite”*, sier R3.

Flere i teamet omtaler at de på denne samlingen var åpne og sårbare overfor hverandre. En av informantene trekker fram at teamleder viste stor åpenhet, og opplever at han dermed fungerte som en positiv rollemodell for andre i teamet. *“I to tilfeller har han vært veldig åpen om egen sårbarhet. Kanskje jeg bør ta mer etter ham?”*. Å ha en teamleder som går foran og baner vei, er ifølge ekspertene sentralt for å ha en god prosess i arbeidet. E1 sier: *“Det er helt avgjørende at leder virkelig har interesse for å drive arbeidet”*. Dette er noe også R4 slutter seg til: *“Jeg synes det er viktig at leder bør gå foran som et godt eksempel. Der har teamlederen et særlig ansvar for å skape trygghet. En leder for den ledergruppa han skaper selv”*. Respondenten mener at dette ikke bare gjelder på utviklingssamlingene, men i arbeidslivet generelt. *“Hvis noen har hatt en dårlig morgen som kanskje starta med en krangel hjemme, og er ikke helt i humør på jobb, så kan det være fint å fortelle hvorfor”*.

Flere av informantene beskriver samlingen der de jobba med å lære hverandre bedre å kjenne, som god. R3 omtaler samlingen som *“en ærlighetsrunde som jeg opplevde som god”*, mens R2 sier *“det har vært spennende å snakke om hvem vi er og hva vi foretrekker og sånn”*. En av informantene forklarer at det ikke nødvendigvis er enkelt å uoppfordra kommentere negative sider ved andre kollegers personlighet. *“Jeg har info om hvordan jeg oppfatter kolleger som jeg ikke bare forteller dem. Det er jo sett utfra mitt ståsted, og jeg sier jo ikke dette uten at jeg blir bedt om det”*, og utdyper at teamet antakeligvis kunne blitt enda sterkere dersom all informasjon kom fram. Likevel sier vedkommende at det å være åpen og sårbare overfor hverandre må være med måte. *“Det kan jo bli for rett fram og ærlig også. Det er viktig å tenke over virkningen av det som blir sagt”*.

Lederteamet har til vanlig en gruppejustis i gruppa. Noen mener at denne ble minnet om i oppstart av samlingen, men noe var usikre eller husket ikke om det ble nevnt. Det ble ikke laget helt nye spillerregler for taushetsplikt og måten å være på overfor hverandre utover de retningslinjene som alt var på plass. *“Det som er i ledergruppa, er i ledergruppa. Det er underforstått”*, opplyser en av informantene. R4 påpeker viktigheten av å kunne diskutere åpent når ulike saker blir tatt opp, og frykter ikke uenighet om saker. Han trekker fram at det nettopp er positivt at andre i teamet tør å være uenige.

Utviklingsprogrammet har vært tilrettelagt for organisasjonens 38 ledere i inn- og utland, der lederteamet på sju personer har jobbet noe ekstra med det. Enkelte av lederne i lederteamet har også brakt rammeverket videre til egne avdelinger. R3 er en av dem som har gjort det. Avdelingen har snakket om de ulike typenes styrker og svakheter, og lederen har bedt medarbeiderne om å teste seg. *“Jeg tenkte at dette blir ikke så viktig for meg med mindre det har en betydning for de andre”*. Respondenten forteller at det har vært nyttig å bringe det videre nedover i organisasjonen for at også medarbeiderne skal vite mer om R3 som leder: *“Det er fint at de andre vet hvordan jeg er skrudd sammen. At jeg ikke er særlig problemfokuseret. Hvis en medarbeider kommer inn til meg og sier at “nå er ting så galt”. Allerede da har jeg skrudd av. De kan ikke komme til meg, i en verden som er så rik og fargerik, og begynne å være så negativ. Hvis medarbeidere skal komme til meg med noe som er utfordrende, kan det være lurt å ha en annen inngang. Da hjelper de meg, og da hjelper de seg selv. Men noe har de visst fra før, uten hjelp av verktøy. De har erfart at jeg ikke liker negativitet. (...) I boka vi har brukt står det noe om det å være kollega med en med min personlighetstype. Det kan medarbeiderne mine være obs på”*. Også R1 har snakket om rammeverket i egen avdeling: *“Jeg hadde lyst å bruke det for å jobbe med samarbeid. Jeg har sett på personlige utviklingsmål, og brukt det i en-til-en-samtalene. (...) Så må det jo også følges opp. Det er jo travelt i hverdagen.”*

Selv om medarbeiderne i organisasjonen ikke har hatt den samme kartleggingen som lederne, har lederne fått en kompetanse som enkelte mener er viktig å bruke overfor folk de leder. En av dem har gjennom observasjon og samspill sett ulike mønstre hos medarbeiderne som kan være viktig i senere samspill. *“Det er en i min avdeling som jeg mener må være en 5-er. Den personlighetstypen liker veldig lite å bli avbrutt når det er noe som skal gjøres. Derfor skal jeg ikke stoppe personen på vei til noe, med ny informasjon om noe annet. Da kan jeg heller si til meg selv at det kan vente til i morgen. På den måten unngår vi konflikter og irritasjon. Det er klart at når jeg har en antydning av hvem andre er, så kan jeg hjelpe den og meg selv i vår samhandling”*, sier R3. Lederteamet uttrykker på ulikt vis betydningen av å være

i utvikling. De ulike lederne forteller at de har blitt bevisstgjort ulike sider med seg selv mulige utviklingsveier for lederrollen videre. En av dem opplever å ha hatt en lederstil som respondenten beskriver som *“puse, dytte og løfte fram positivismen”*, og mener selv at utviklingsmålet er å bli tydeligere tidlig og jobbe med å ta tak når det frister å utsette ting.

Respondentene har ulike tanker om hvordan kompetansen fra lederutviklingsprogrammet bør opprettholdes og eventuelt videreføres i organisasjonen. Opplegget er til nå beskrevet internt for organisasjonen, men mange av medarbeiderne har liten innføring i hva lederne har vært gjennom. Selv om R3 har vært positiv til opplegget, og har tatt det videre i egen avdeling, tror ikke respondenten det er formålstjenlig å rulle det ut i hele organisasjonen: *“Helt ærlig; nei. Men det har vært fint å ta det noe videre, og vi må nok huske på det når vi har samlinger. Jeg tror ikke at mine folk er ferdig med det. Jeg tror de syns det er spennende og interessant. Kanskje vi skal gå enda dypere inn i det?”* Opplegget koster både penger og tar tid, og ansatte jobber spredt. Likevel peker en av respondentene på at det kan være bra å få det nedover i organisasjonen når det først er brukt penger på å kurse lederne. *“Det er planer om en liten sesjon under en medarbeidersamling i vår. Det blir en fellessamling”*, sier R2. Dette er noe R1 også støtter: *“Det handler om å holde der varmt framover (...) Jeg tenker for min del av vi må jo ta dette videre”*.

Å anbefale lignende utviklingsprogram til andre organisasjoner, er noe de fleste respondentene trekker fram i samtale. Begrunnelsen er blant annet at det er enkelt å forstå, det handler om selvinnsikt og selvutvikling som de fleste kan ha nytte av, og at beskrivelsene av de ulike personlighetstypene har vært oppsiktsvekkende korrekte. R3 sier at *“selv de minst engasjerte kan bli engasjert i dette (...) det er en inngang til noe som er spennende”*. Likevel mener R4 at enkelte ledere kan være skeptiske til å lære mer om seg selv og de rundt seg: *“Noen ledere er selvgode, og tenker at de ikke har noe å lære. Ledere som har stor tro på egen kompetanse, erfaring og ledelse, og som mangler selvinnsikt, vil ikke ha et godt utbytte av dette.”*

Oppsummert vil jeg trekke fram følgende funn om lederteamets utvikling:

- Bruken av personlighetsverktøy har gitt lederne en større bevissthet på at teammedlemmene ser ulikt på saker og prosesser.
- Kartleggingen har gitt teamet et bedre grunnlag for å være uenige uten at det får betydning for relasjonen. Det har blitt en større bevisstgjøring på å skille sak og person.
- Teamet har i større grad fått et felles språk gjennom å bruke et personlighetsverktøy

- Det er sentralt at ledere går foran som et godt eksempel med tanke på å legge til rette for åpenhet og sårbarhet i gruppa.
- De fleste respondenter vil anbefale lignende utviklingsprogram for andre lederteam.

4.2.2 Trygghet i teamet

Å ha en psykologisk trygghet i et team innebærer blant annet at det er gode relasjoner mellom medlemmene, det skal oppleves trygt for den enkelte å si sin mening i gruppa uten frykt for konsekvensene det kan gi, og det skal være akseptert å gjøre feil. Ved uenighet skal de ulike gruppe-medlemmene møte forskjellig synspunkter med respekt, og komme med tilbakemeldinger og kritikk når det blir sett på som viktig. Ved å legge til rette for trygge rammer, kan arbeidet med ideskaping og innovasjon forbedres, nettopp ved å løfte opp betydning av å fremme alle slags ideer, også de “dumme ideene” (Edmondson, 1999).

Hensikten med denne studien har ikke vært å kartlegge i hvilken grad det er trygghet i lederteamet som respondentene er del av, men å kartlegge hva lederne tenker om viktigheten av at hver og en skal kjenne seg trygge i fellesskapet, og hva lederutviklingsprosessen har ført til av tanker og følelser rundt trygghet. E1 mener at trygghet i teamet er en av de store gevinstene dersom ledere i et team jobber med å kjenne seg selv og kollegene bedre. *“Jeg har hjulpet bedrifter som sier at dette er den beste investeringen de har gjort. De ser og kjenner hverandre bedre, og kan se hva som motiverer den enkelte (...) Noen kan også sette sammen team på en annen måte.”* Og en av måtene å legge til rette for et trygt team kan være ved å anerkjenne at mennesker opererer på ulik måte med bakgrunn i de tre sentrene tankene/fornuften i hodet, følelsene i hjertet og handlingen med kroppen. E2 mener det er viktig at dette er godt representert på møter og i arbeidet som blir gjort, blant annet for at mennesker skal bli anerkjent for den de er. Det vil være med å skape trygghet for den enkelte.

Fra intervjuene med lederne er det blitt tydelig for meg at teamet også er sosiale sammen utenfor de vanlige møtene og arbeidsoppgavene. R1 forklarer at *“jeg opplever at vi er venner på jobb. Selv om vi kan være uenige, vet jeg at vi vil hverandres beste”*. Og nettopp det å skille sak og person har vært viktig for enkelte i teamet. Både R3 og R2 trekker fram viktigheten av et tydelig skille mellom saken som diskuteres og personene som ytrer seg. *“Jeg er nærmest norgesmester på å skille sak og person, og tåler godt uenighet i saker. Det er viktig at vi aldri gjør uenigheter til en personsak”*, sier R3. Og R2 legger til at en god metode kan være å *“ikke avfeie og si at det er tull, og heller ikke bli sarkastisk”*. Dette er elementer som er med på å

danne psykologisk trygghet i en gruppe hvis fellesskapet har samme holdning. En viktig faktor for gruppepsykologisk trygghet er å ikke oppleve frykt, og at det skal oppleves greit å feile. Rammeverket i lederutviklingsprogrammet peker på hva den enkelte personlighetstype har som sin innerste frykt, og lederteamet vet derfor hva de andre rundt bordet helst vil unngå. R3 trekker fram at det har vært nyttig å vite om mekanismene til den enkelte.

En av respondentene peker på at lederutviklingsprogrammet nettopp har hatt som hensikt å legge til rette for en større trygghet og et bedre samspill i gruppen. *“Det er jo et verktøy for å bli kjent, og det er med på å skape en psykologisk trygghet. Med måten vi tar imot andre. Viktig at alle kjenner på at de kan være trygge på å si det det mener og det de føler”*, sier R4. Ekspertkildene er opptatt av nettopp det at psykologisk trygghet kan bli resultatet ved å jobbe med å peke på ulikheter i teamet, og at det skal være aksept og respekt for ulikhetene. *“Ansatte skal ikke styres av frykt, aggresjon og bekreftelse. Det er mange bedrifter som får et nytt språk ved å bruke et verktøy som Enneagrammet. Jeg mener det blir bedre arbeidsplasser, bedre kvalitet og større produksjon”*, sier E2.

Teamleder-rollen blir også omtalt i intervjuene. Enkelte av respondentene mener det er sentralt at det er teamleder som styrer prosessene, og legger til rette for psykologisk trygghet på en best mulig måte, selv om alle må bidra. Teamleder bli pekt på som hovedansvarlig for å eksempelvis slå ned på ufin måte å snakke på i gruppa. *“Ting kan utvikle seg hvis det ikke blir tatt tak i. Vi må kunne snakke åpent om dette, for det er viktig for å skape tryggheten”*, sier R4. Respondentene er ikke ferdig med lederutviklingsprosessen, men enkelte av dem ser allerede at det har vært en liten endring iblant annet kommunikasjon og måten medlemmene i teamet møter hverandre. *“Jeg merker det på måten vi snakker sammen på, og om hverandre på. Det er en større aksept for at vi er forskjellige, og forståelse for at vi reagerer ulikt”*, sier R4. Og det har også blitt mer oppmerksomhet på hvorfor den enkelte agerer som den gjør. *“Vi har fått noen gode samtaler om handlingsmønstre”*, sier R3. Men selv om lederteamet har fått noe ny kompetanse og nye verktøy, har ikke dette så langt fått store følger for resten av arbeidet i organisasjonen. R2 mener at det ikke har gjort endringer i hverdagen på noe vis, og R1 sier at det så langt ikke har hatt en stor effekt på hele organisasjonen og kulturen. *“Vi sitter veldig spredt. Jeg ser ikke de store linjene, men kanskje det er noen drypp?”*

Ekspertkildene er tydelige i sin tro på at det å lære seg selv bedre å kjenne som leder, og sammen som kollegagruppe i teamet, vil gi gevinster for organisasjonen. *“Det vil bli mer*

effektivitet med bakgrunn i en større trygghet i gruppa. En del irritasjon og muggenhet vil også forsvinne”, mener E2.

Oppsummert vil jeg trekke fram følgende funn angående trygghet i teamet:

- Personlighetsverktøyet har hjulpet lederteamet med å kartlegge hva som er frykten til hver av medlemmene, noe som blir sett på som viktig for å legge til rette for trygghet i teamet.
- Flesteparten av respondentene peker på at teamleder har hovedansvar for å legge til rette for trygghet i teamet.
- Enkelte av respondentene peker på en positiv endring i ytringsklima og kommunikasjon som følge av arbeidet med personlighetskartlegging.

5.0 Diskusjon

Denne studien skal gi svar på problemstillingen om hvilken effekt bruk av personlighetsverktøy har i arbeidet med å utvikle ledere og lederteam. I denne delen av avhandlingen skal jeg se resultatene fra datainnsamlingen i kapittel 4 i lys av teorien som ble presentert i kapittel 2. Studien ser både på effekten bruk av personlighetsverktøy har for utviklingen for den enkelte leder, men også for et lederteam.

Jeg har derfor delt dette kapittelet i to hovedbolker; lederen og teamet, basert på de to forskningsspørsmålene jeg har stilt innledningsvis: 1) Hva betyr det for utviklingen av lederrollen å bli bedre kjent med seg selv? 2) Hva betyr det for tryggheten i lederteamet å være åpne og sårbare overfor hverandre? Jeg skal drøfte de ulike resultatene og teoriene som er adekvat for å svare på spørsmålene. Avslutningsvis i avhandlingen skal jeg bruke drøftingen fra de ulike forskningsspørsmålene til å svare på problemstillingen.

5.1 Hva betyr det for utviklingen av lederrollen å bli bedre kjent med seg selv?

“Det farligste er å tro at du er den smarteste personen i rommet til enhver tid”, uttrykte en av respondentene i studien. Lederne jeg har snakket med, har blitt bedre kjent med egne styrker, svakheter og utfordringer gjennom et lederutviklingsprogram i egen organisasjon der en personlighetskartlegging har vært et bærende element. Lederne som er del av samme lederteam, har tatt en grundig personlighetstest som deretter er drøftet og snakket om i teamet sammen med en ekstern lederutvikler. Det å bli bedre kjent med seg selv handler om å ta personlighet og automatiske reaksjonsmønstre på alvor. Som Kristin Aase skriver i boken *“Leder, kjenn deg selv”*: *“Det handler om å se og bruke egne talenter og ressurser, og å kunne møte kritikk på en problemløsende måte. Selvinnsikt gjør det lettere å være raus og mer fleksibel overfor medarbeidere. Når du kjenner deg selv, skaper det mot, tydelighet og ydmykhet”* (Aase & Vetland, 2021, s. 11).

5.1.1 Lederrollen

Det er mange måter å utøve ledelse på, og også mange forskjellige meninger om hva som er god ledelse. Noen ledere er flinkere enn andre til å se seg selv utenfra, og å være bevisst sin egen lederstil. Andre igjen kan jobbe mer i blinde, men likevel ha en særskilt måte å lede på, uten å være oppmerksom på hvordan utførelsen av lederrollen oppfattes av andre.

Mentalisering innebærer å se den andre innenfra og seg selv utenfra. Det handler om å forstå egne og andre sine tanker, drivkrefter og følelser (Skårderud & Sommerfeldt, 2013).

Uten et godt innblikk i egen og andres personlighet, og kjennskap til hvordan nære kolleger reagerer i stress og konflikt, kan dette være vanskelig. Den enkelte leder i Sjømannskirken har gjort seg erfaringer med å både se innover i seg selv, men også utover mot andre lederkolleger og medarbeidere. Lederteamet i Sjømannskirken er bevisstgjort hvordan de selv leder andre, og har klare meninger om hva de ser på som god ledelse. Noen av dem peker også på klare utviklingspunkter for at de skal nærme seg det de selv definerer som god ledelse.

Det er tydelig fra resultatene at en autoritær lederstil ikke er verdsatt for informantene i denne studien, som også er i tråd med Baumrinds forskning (1991b) på hvilken lederstil som er å foretrekke. Makt og kontroll blir ikke trukket fram som viktige lederegenskaper, men derimot har respondentene trukket fram relasjon som en svært viktig faktor for å være en god leder. Baumrind deler lederskap inn i fire kategorier basert på en kontroll- og en relasjonsakse. Det er tydelig i resultatene at lederne har som mål å være høyt på relasjonsaksen for å realisere ideen om god ledelse, dermed kan både en forsømmende og autoritær lederstil avskrives som idealet, basert på resultatene. Ved å være høyt på relasjonsaksen er det to lederstiler som er aktuelle; den ettergivende og den autoritative. Det er ikke gjort en kartlegging i datainnsamlingen hvor den enkelte leder selv har plassert seg, men enkelte av lederne har eksempler på situasjoner der de har vært ettergivende i lederstilen. Det er graden av kontroll og tydelighet som avgjør om lederstilen er autoritativ eller ettergivende. En av respondentene har gjennom lederutviklingen blitt mer bevisst egen framtoning og lederstil og uttrykker at veien mot utvikling er å øve seg på å være mer tydelig overfor medarbeiderne. Enstemmig i datagrunnlag er likevel oppfatningen om at en autoritativ lederstil blir sett på som den foretrukne. Dette stemmer også overens med det teorien sier om at den autoritative stilen å lede på gir best utbytte med tanke på atferd, motivasjon og læring (Baumrind, 1991). Så vil hver og en av lederne ha ulike veier og utfordringer for å klare å gjennomføre en slik lederstil. Gjennom lederutviklingsprogrammet og økt selvinnsikt, har den reisen begynt.

En fare med å ha for mye oppmerksomhet på relasjon, og tilrettelegging for den enkelte medarbeider for å opprettholde harmoni, kan gå på bekostning av andre arbeidsoppgaver en leder skal utføre. Og noen ganger vil det være nødvendig å ta beslutninger som kan være upopulære i enkeltes øyne, men som likevel vil være for det beste for fellesskapet.

Respondentene i denne studien har vært tydelige på at det viktig for dem å skille sak og person, noe som kan være en stor fordel i arbeidet med å ta beslutninger som ikke er populære i medarbeideres øyne. Samtidig er det flere av dem som ønsker å unngå overstyring og detaljstyring. Arbeidet med detaljer og en slags overkontroll, kan være fint å unngå som leder. Likevel er det viktig å ikke unngå en styring av hele bildet og de store linjene. Arbeidet med relasjoner må heller ikke bli altoppslukende, da viktige lederoppgaver kan bli forsømt i higen etter å ivareta relasjonene.

I arbeidet med å utvikle en organisasjon er det til tider endringsarbeid som enkelte medarbeidere ikke vil like for egen arbeidshverdags del. I slike tilfeller vil det ofte være nødvendig å gjennomføre endringene ved å se utover enkelte medarbeidere og løfte blikket på hele organisasjonen. Dersom enkeltmedarbeidere har stor makt i kollegiet, kan det være ekstra vanskelig for leder å stå i prosessene. I slike tilfeller er det viktig for en leder som er opptatt av relasjon å likevel klare å være tydelig for å unngå å bli en ettergivende leder, og ha et tydelig mål om å holde seg høyt oppe på kontrollaksen ved å være tydelig, direkte og handlekraftig.

Ønsket om en god relasjon og å se andre mennesker i organisasjonen, kommer tydelig fram i resultatene. I vestlige land har det i løpet av de siste hundre årene vært mer oppmerksomhet på nettopp mennesker og samfunnet rundt organisasjonen. Det er tydelig at Sjømannskirkens lederteam følger Folletts eksempel, innenfor det kulturelle perspektivet, ved å vektlegge “managing through people”. Beslutningen fra generalsekretær om å bruke tid og penger på et lederutviklingsprogram for å lære mennesker bedre å kjenne, og at menneskene i organisasjonen er den viktigste ressursen, er tydelig i dette valget. Lederrollen blir i denne sammenheng sett på et mellommenneskelig og relasjonelt fenomen. Følelser har ikke vært forsket mye på tidligere i lederforskningen, men det ble en økt interesse for følelser i løpet av 90-tallet. For eksempel Bass (1990) med begrepet «transformasjonsledelse» la stor vekt på følelsenes betydning for å ha et effektivt lederskap. Forskning viser at emosjonell kunnskap og ekte empati gir mer effektivt lederskap (Glasø, 2008)

Men er det behov for personlighetsverktøy for å jobbe med relasjoner og selvutvikling? Dette spørsmålet går det selvsagt an å svare nei på. Den relasjonelle skolen har vært framtrædende i lederutvikling uavhengig av om det er personlighetskartlegging som ligger bak. Både Follett og Bass viser til at det menneskelige aspektet og det å ta i bruk følelser er en viktig del i ledelse, men det er ingen personlighetskartlegging som nødvendigvis ligger i bunn. Mine funn viser likevel at personlighetsverktøy har vært en døråpner for å legge til rette for et arbeid

med relasjoner og selvutvikling. Verktøyet har vært et godt redskap for å jobbe systematisk med relasjonene i eksempelvis ledergruppa. Og det å kartlegge hverandres personlighetstype, med dets styrker og svakheter, har vært med å legge til rette for en god utvikling for den enkelte og for gruppa. Sentralt er stikkordet observasjon.

En fordel av å jobbe med å observere personkarakteristikker, og gjøre seg tanker om hvordan mennesker reagerer ulikt på stress og konflikter, kan også komme godt med som kompetanse også utover egen lederrolle og samhandling i lederteamet. For en leder i endringsprosesser vil det være sentralt å observere hva som skjer i avdelingen eller organisasjonen, og kartlegge utfordringer (Hatteland, 2011). For å gjennomføre endringer i organisasjonen på en god måte, er det viktig å ha ledere som forstår hva andre føler og hvordan de reagerer, og som også kan påvirke disse følelsene med konstruktivisme ved behov (Glasø, 2008). Noen kan blant annet lengte til fortiden gjennom nostalgi, og kan påvirke endringsprosesser på en negativ måte. Da vil det være sentralt med en leder som kan gi aksept for den lengselen, ved å se og forstå den ansatte, men likevel peke på betydningen og viktigheten av å se framover. Resultater fra datainnsamlingen viser at respondentene er noe delt i hvorvidt de ser at lederutviklingen kan være sentral i endringsprosesser. En av dem sikter til de større organisatoriske endringene, og opplever selv å være “et lite tannhjul i slike prosesser”, mens en annen tydelig peker på at det er et bedre potensial for vellykkede endringsprosesser ved bedre kompetanse om menneskene i organisasjonen. R4 ser imidlertid at det er stor nytte i å kunne lese og møte følelsene til medarbeiderne: *“Det går blant annet på å lese kroppsspråk. Noen kan reagere kroppslig på ting og for eksempel ha et flakkende blikk. Følelsene våre er et informasjonsinstrument med verdifull informasjon”*. Lederen vil da ha en formening om en følelse og kunne benytte anledningen til å spørre etter.

Klemsdal (2013) vektlegger viktigheten av at ledere er nysgjerrige, observante og har utviklingskompetanse. I alle organisasjoner skjer det små eller store utviklingsprosesser. Dette kan være små prosesser i hverdagen eller større omstillingsprosesser. Dette trenger ikke nødvendigvis bety at det er lederne som i all hovedsak skal initiere alle endringsprosesser, fra øverst i hierarkiet og nedover i organisasjonen, såkalt top-down-perspektiv. Endringen kan også starte ute i organisasjonen, bottom-up-perspektiv, men det er da sentralt at leder har den kompetansen som trengs for å være åpen og tilrettelegge for endringsarbeidet slik at det får spre seg til større deler av organisasjonen. Egenskaper for å drive utviklingsledelse trenger derfor ikke kun innebære å være innovativ, iderik, handlekraftig og besluttsom, der

hovedansvaret for endringen er hos lederen selv. Det kan likeså godt være viktig med egenskaper som å lytte, være åpen, nysgjerrig og entusiastisk til de ideer andre i organisasjonen har for endring og utvikling. Utviklingsarbeidet i Sjømannskirken startet på toppen i hierarkiet og sprer seg nå videre nedover i organisasjonen. Selv om intensjonen var å legge til rette for økt kompetanse for lederne, er det flere som har ført kompetansen videre nedover til sine avdelinger. Enkelte medarbeidere har også brukt deler av programmet på hjemmebane. Dette er et klassisk eksempel på et top-down-perspektiv. En utfordring med dette perspektivet er selvsagt å få organisasjonen med på endringen som er satt i gang av topplederen. Funn jeg har gjort, viser at entusiasme, pågangsmot og tydelighet har vært en fordel i prosessen. Topplederen har også vært bevisst å være en god rollemodell i prosessen, som andre har trukket fram som forbilledlig. Selv om denne utviklingsprosessen ble igangsatt fra øverste hold, er inntrykket fra samtalene at det også skjer utvikling i organisasjonen som går motsatt vei. Det er initiativ, ideer og innovasjon som starter ute i ulike avdelinger og beveger seg oppover i hierarkiet. Et eksempel på et bottom-up-perspektiv.

Om det har en positiv effekt å bruke personlighetsverktøy for å utvikle ledere og ledergrupper, kommer også an på topplederens engasjement for prosessen, ifølge mine funn. Glasø (2008) viser til at effektiv lagbygging stiller høye krav til lederens emosjonelle kompetanse. Det handler om å leve seg inn i en annen persons opplevelser, tanker og forventninger. Glasø mener dette er viktig for å forstå den andres arbeidssituasjon. Det er få empiriske studier som har sett på de emosjonelle sidene ved ledelse. I et av intervjuene kom det fram at den kanskje aller viktigste oppgaven til en leder er nettopp det å se medarbeiderne sine. Dette er ofte en gjenganger i tilbakemeldinger fra ansatte, at det er behov for å bli sett av lederen. Men hva ligger egentlig i begrepet “å se andre”? På mange måter handler det om å se innsatsen og resultatene til den ansatte, og gi positiv tilbakemelding på arbeidsinnsatsen. Det kan også være å vise andre oppmerksomhet ved aktiv lytting og tilstedeværelse i samhandlingen. Men å se den andre kan også bety at den ansatte blir møtt med forståelse for de følelsene han eller hun har. Empatisk validering innebærer *“å møte andre menneskers behov for å bli sett, forstått og akseptert”* (Hagen et al., 2019, s. 75).

Det handler om å se, men også hvordan vi kommuniserer med hverandre verbalt og non-verbalt. Kommunikasjonsmåte og framtoning er sentralt i samhandlingen i et lederteam og mellom aktører i en organisasjon. Ved å kommunisere på en måte som gjør at medarbeideren kjenner seg akseptert og forstått, kan lederen møte medarbeiderens behov for å bli sett. Det er ikke nødvendigvis slik at lederen trenger å være enig i det medarbeideren føler, men det går

likevel an å anerkjenne den følelsen som medarbeideren har. Det er mulig å formidle at det er greit for medarbeideren å føle som han eller hun gjør. Og eksempelvis si: *“Jeg forstår at du er lei deg. Det er greit å være skuffet”*. I samtaler med Sjømannskirkens lederteam kommer det fram at det å møte andres følelser blir sett på som viktig. Lederteamet har ikke jobbet konkret med empatisk validering, men aktiv lytting er verdsatt i lederteamet. En av lederne har lang erfaring på å møte andre gjennom veiledningssamtaler, og gjerne personer i vanskelige situasjoner, og har da vært opptatt av å lytte godt og å gjerne gjenta det personen sier for å vise forståelse. Det er likevel ikke slik at lederen har vært så tydelig på å møte personens følelse ved å eksempelvis si *“jeg forstår at du er sint nå”*. Organisasjonspsykolog Øivind Bjørnson (personlig kommunikasjon, 15. februar 2023) forklarer at enkelte ledere kan ha et ønske om å raskt ordne opp i møte med andres følelser, og dermed peke på løsninger. Han viser til at empatisk validering viser til at det er viktig å vente med løsningsforslag til det blir bedt om. Det kan være et godt alternativ å spille ballen over til medarbeideren ved å stille spørsmål som *“hvordan kan vi gå videre nå, tenker du?”*. Ved å invalidere den andres følelse, kan medarbeideren oppleve at han eller hun ikke blir sett. Det skjer ved å utfordre, trivialisere, ignorere eller kritisere det den andre føler og opplever. Dersom en medarbeider er frustrert og forteller lederen at en annen kollega har vært nedlatende til medarbeiderens faglige kompetanse, vil invalidering være kommentarer som; *“han mente det sikkert ikke sånn”, “er du sikker på at du ikke overreagerer litt nå”, “ikke vær så negativ”, “tenk positivt”*, påpeker Bjørnson (2023).

Funn i denne studien peker på at ved å lære hverandre bedre å kjenne, blant annet ved en personlighetskartlegging og samtaler der medarbeiderne tør å være åpne og sårbare, blir det lettere å sette ord på følelser og møte hverandre bedre i kommunikasjonen. Likevel vil det være mulig å legge til rette for en god kommunikasjon uten å ha en personlighetskartlegging i bunn. Funn i denne studien viser til at kommunikasjon er viktig for et godt lagspill.

Jeg synes det er bra å bruke begrepet lagspill, og se på en leder som en lagleder. Ledelse er et relasjonelt begrep som bygger på et samarbeid mellom lederen og medarbeiderne, som også kan bli sett på som lagspillere (Glasø, 2008) Vi ser det fra lagspill i idretten at det er en fordel med trygghet og tillit til hverandre på laget for å vinne kamper. Bjørn Mannsverk er mentaltrener for fotballaget Bodø Glimt. Han er forundret over at mentaltrening ikke har vært prioritert i fotballklubber. I boka *“Kampklar”* (2022) skriver Mannsverk *“slik jeg oppfattet det, kom spillerne på trening, spiste sammen, og siden dro de hver til sitt (...) jevnlig var det spillermøter, men der ble det i stor grad diskutert taktikk. Det var ikke rom der spillerne kunne*

snakke med hverandre om hvordan de presterte som lag, og om hvordan de hadde det personlig. Det var ikke kultur for slikt". Sesongene som fulgte etter at mentaltreneren var på plass, ble opptur på opptur. Spillerne opparbeidet en prestasjonskultur med rom for å prøve og feile, de snakket om følelser og var åpne og sårbare overfor mentaltreneren alene eller i grupper, og de brukte tid på å styrke selvfølelsen.

Resultater i denne studien harmonerer med mye av det teoretiske aspektet rundt det som er beskrevet som god ledelse. Det kan være formålstjenlig for en lagleder å kjenne spillerne sine, både med tanke på kompetanse, utfordringer og også hva som kan være psykiske barrierer. Med et godt bakteppe av informasjon vil lederen kunne legge til rette for at laget som helhet skal prestere bedre. En metode for å bli kjent med lagspillerne i organisasjonen kan være ved personlighetskartlegging som vil gi et innblikk i styrker, svakheter og utfordringer. Med et slikt bakteppe vil lederen ha bedre forutsetninger for å sette den beste formasjonen

5.1.2 Selvutvikling for leder

De aller fleste ledere vil ønske å sette riktig formasjon og at laget skal prestere best mulig. Det mener jeg er en helt sentral brikke i jobben som leder. Og samtidig som lederen skal jobbe med å utvikle medarbeidere, er det også viktig å jobbe med egen utvikling. Selvinnsikt er et stikkord for å vite hva du som leder skal ta tak i for å bli bedre. Lederne som er intervjuet i denne studien, har gjennom testing og samtaler lært seg selv noe bedre å kjenne. Dataene viser at alle respondenter opplevde å være godt bevisst sine styrker og svakheter på forhånd, men opplyste likevel om en større bevisstgjøring rundt enkelte deler av personligheten. Lederne har sett på kvaliteter, fallgruver, utfordringer og allergier med utgangspunkt i egen personlighetstype, og diskutert hvordan dette oppleves og er for den enkelte. På den måten har hver og en fått være sårbare om hva de opplever som vanskelig, og også vært åpne om hva de ser på som sine styrker som leder.

Personlighet blir sett på som en relativt stabil og konsekvent måte å tenke, føle og oppføre seg på over tid og i ulike situasjoner. Dette kan gi inntrykk av at personlighet er statisk, men personlighet også kan endre seg over tid og gjennom ulike livserfaringer. Mens genetiske faktorer kan gi oss en viss disposisjon for visse personlighetstrekk, kan miljømessige faktorer som oppvekst, utdanning, arbeidserfaring og relasjoner også påvirke og forme vår personlighet. Respondentene i studien setter ord på at de har automatiske mønstre som gjentar seg, ulikt temperament og ulike måter de reagerer på stress og konflikt. Forskning viser at

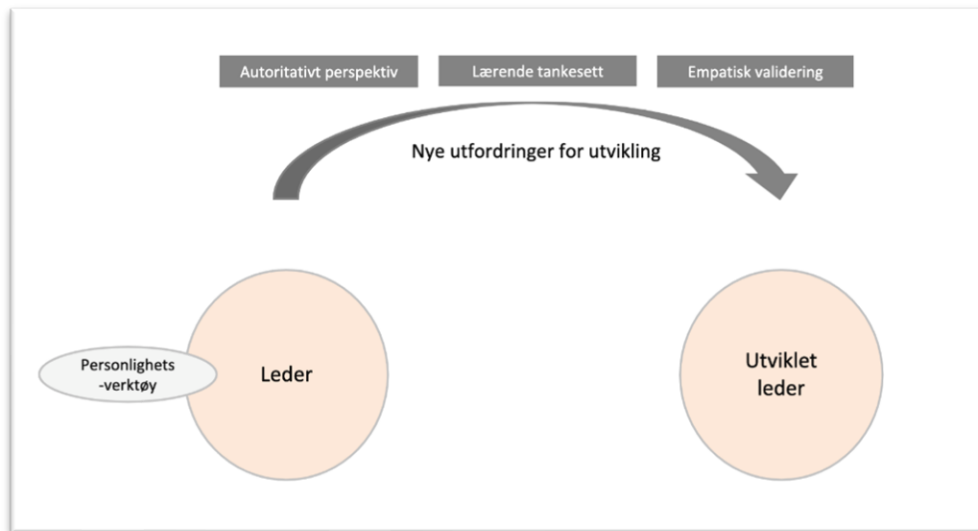
personlighet er påvirket av både gener og miljø, men det er likevel uenighet om i hvor stor grad miljøet er med å påvirke personligheten. Det direkte genetiske bidraget er sjelden over 50 %, men det påvirker også bidraget fra miljøet (Lindgren & Schjerven, 2020). Likevel forandrer personligheten seg lite etter fylte 30 år hevder enkelte forskere (McCrae & Costa, 2005), mens andre mener personligheten er mest stabil rundt 50-årsalderen (Sjøberg, 2023), og noen mener at forandringen i personligheten skjer gradvis fra tenårene og helt inn i 70-årene (Harris et. al, 2016).

I lederprogrammet som Sjømannskirken har vært en del av, har muligheten for utvikling for den enkelte og teamet vært essensielt. Ved å bli bevisstgjort egne måter å være på, overfor seg selv og andre, blir det også tydelig hva som er utviklingsveier for hver og en av lederne. Måten vi tenker på, gjør at vi vender tilbake til mønstre for atferd. Tankesettene er derfor en del av vår medfødte personlighet. Likevel er det mulig å forme dem, og de vil også bli påvirket av erfaringer i livet. Å ha et lærende tankesett, framfor et låst tankesett, har større betydning for prestasjoner over tid, enn talent og intelligens. Det vil bety å være fleksible, tilpasningsdyktige, løsningsorienterte og å møte endring som en mulighet til å vokse (Dweck, 2017). Resultater fra datainnsamlingen viser at alle respondenter så langt i lederprogrammet har utviklet seg på enkelte punkter i retning et mer lærende tankesett. Alle oppgir at de er blitt bedre på å sette seg inn i andres virkelighetsforståelse. Det er også funn av større motivasjon, mindre frykt for å gjøre feil, og å be om eller gi andre tilbakemeldinger. Respondentene er åpne for endring, og blir sett på som løsningsorienterte i møte med utfordringer.

Det kan være mange veier fram mot målet med tanke på selvutvikling for ledere. Likevel vil det være sentralt at ledere har en formening om hvem de selv er, og også får informasjon fra andre om hvordan de framstår. Resultatene i denne studien viser at informantene i forkant av personlighetskartleggingen hadde et greit bilde over hvem de selv var og hvordan de framstod for andre. Likevel ga arbeidet med å lære seg selv bedre å kjenne noen aha-opplevelser og nye oppdagelser. Arbeidet i etterkant har gitt lederne et rammeverk for å kunne jobbe med seg selv for å utvikle seg som leder.

5.1.3 Oppsummering om hva det betyr for utviklingen av lederrollen å bli bedre kjent med seg selv
“Det farligste er å tro at du er den smarteste personen i rommet”, sa en av respondentene i studien. Jeg synes det er en betegnende innledning i oppsummeringen av det første forskningsspørsmålet. For å utvikle seg som leder vil en god porsjon ydmykhet og selvinnsikt

være viktig. Uten det er det vanskelig å jobbe bevisst mot det å nærme seg det idealet en selv sette seg for god ledelse. Figur 8 er første del av en modell for ledere, med inspirasjon og utgangspunkt i Trygghetssirkelen, som viser til noen av funnene i studien. Modellen blir utvidet videre i drøftingen.



Figur 8: Trygghetssirkelen for ledere – del 1

For at en leder skal utvikle seg, å flytte seg fra dagens versjon til en bedre versjon leder, viser funn fra empirien at det er sentralt å være åpen for endring, muligheter og å søke nye utfordringer for å lære mer. Til venstre i figur 8 er det illustrert en leder (sirkel) som lærer seg selv bedre å kjenne ved hjelp av personlighetsverktøy. Men er det en forutsetning at en personlighetskartlegging trenger å være del av modellen? Det kommer jeg tilbake til senere i drøftingen. Pilen mot høyre viser til utviklingen som skjer ved å gi seg selv, eller bli utfordra på, nye utfordringer i lederrollen. Dette kan være utviklingsveier som blir pekt på i lys av personlighetskartleggingen som er en bestanddel i modellen. Øverst i modellen er teoretiske rammeverk som denne avhandlingen har pekt på som virkemidler i utvikling av lederrollen. Faglig kunnskap, i kombinasjon med nye utfordringer, er med på å gjøre lederen tryggere i lederrollen, og fører til utvikling av lederen, som illustrert med sirkelen til høyre.

Funn fra datagrunnlaget viser at ledere opplever tillit fra andre som viktig for å være trygg til å ta beslutninger og valg. Det er bra for ledere å kjenne på autonomi, og ikke bli detalj- og overstyrt av andre, men oppleve tillit til å mestre ulike oppgaver på egenhånd. I utviklingsprosesser er det viktig at ledere får kjenne på mestring og opparbeide seg en selvtillit.

For å lære er det ofte nødvendig å gjøre noen feil. I datagrunnlaget kommer det fram at det oppleves som viktig å kjenne på tryggheten til å kunne feile. Respondentene har langt på vei utviklet et lærende tankesett som teorien viser til som sentralt for lederrollen, og flere av dem setter ord på betydningen av å se sine medarbeidere og kolleger som også empatisk validering kan hjelpe med. Alle respondentene plasserer seg selv høyt på relasjonsaksen med tanke på lederstil, og peker på viktigheten av tydelighet og en viss form for kontroll. De støtter dermed synet på at en autoritativ lederstil er å foretrekke.

Oppsummert vil jeg peke på at det å bli bedre kjent med seg selv som leder vil bevisstgjøre lederen på hvor han eller hun har sine styrker, hvor utfordringene er som det kanskje trengs støtte fra andre til å gjennomføre, og hvordan lederen kan framstå overfor andre. Trengs det en personlighetskartlegging for å bli bedre kjent med seg selv? Noen hevder det, mens andre er uenig. Dette svaret kommer jeg tilbake til i avhandlingens konklusjon.

5.2 Hvilken betydning har åpenhet og sårbarhet i et lederteam for å skape større trygghet?

Økt selvinnsett i lederrollen som er omtalt over, bør være en målsetting for ledere. Men ledere er også i relasjon til andre grupper, enten det er medarbeidere som de leder eller at de selv er del av et lederteam. Derfor er det ikke bare egen selvutvikling som er viktig, men også samspillet i gruppen. Arbeidet med gruppedynamikken kan igjen være med å påvirke den personlige utviklingen.

Informantene i min studie har i lederteamet startet flere møter med det de omtaler som en innsjekksrunde. Dette innebærer at lederne rundt bordet skal "åpne bagasjen" med det de måtte bære med seg av følelser og tanker denne dagen. Det kan være noe som gnager på hjemmebane, en utfordring på jobb som har rokket med nattesøvnen, eller godt humør, takknemlighet og entusiasme som lederen vil dele med andre. Rammeverket de bruker konsentrerer seg om tanker, følelser og magefølelse. I en innsjekksrunde går det an å kjenne etter på hva både tanker, følelser og magefølelse forteller. Hva er tankene opptatt av nå? Hvordan kjennes følelsene? Og hva forteller magefølelsen? Hva lederen kjenner på inni seg, kan godt bli fornemmet av de andre rundt bordet. Det er selvsagt valgfritt hvor mye den enkelte ønsker å dele muntlig, men muligheten er til stede. Dette er et godt eksempel på en systematisk tilrettelegging for å kunne være åpne og sårbare overfor hverandre i hverdagen. Å være ærlig om egne feil og være kritisk til andre gruppemedlemmers ferdigheter og vurderinger, kan likevel være svært vanskelig for mennesker (Seibert et al., 1999). Men det å vise sårbarhet

overfor hverandre, er viktig for å legge til rette for et godt relasjonelt klima i teamet (Brown, 2014). Da er det viktig å få på plass språk og verktøy for å kunne snakke om det som er vanskelig.

5.2.1 Utvikling for lederteamet

Ulike trender og faktorer opp gjennom historien har påvirket sammensetningen av team. Vektleggingen av personlighet var tillagt stor betydning på 80-tallet og starten av 2000-tallet. Tankesettet i disse tidsepokene var at grunnleggende personlighet styrer atferden så mye at hver og en inntar nærmest de samme rollene i alle grupper (Sjøvold, 2022). Resultatene i denne studien viser at ledere opplever å ha grunnleggende mønstre som er med å prege handling og atferd. Denne studien peker likevel på at de grunnleggende personlighetene kan endres noe ved hjelp av økt selvinnsikt. De fleste lederne opplever likevel at det vil være vanskelig å justere og utvikle automatiske mønstre i personligheten, og ser derfor betydningen av å vie personlighet oppmerksomhet i teamsamarbeidet. Respondentene har blitt bevisstgjort egen personlighet, med styrker og svakheter, og sett hvordan dette er med å prege dem i rollen som leder. I tillegg det det pekt på utviklingsveier for den enkelte leder, med ønsket effekt om at lederteamet skal kunne jobbe enda bedre sammen. For å få til dette har det vært viktig for dem med det de omtaler som et felles språkverktøy. Dette innebærer blant annet å sette ord på det som omtales som allergier, som vil si karakteristikk, oppgaver og væremåter som er vanskelig for den enkelte å tåle. Resultatene viser også at det er sentralt for lederne å jobbe med å anerkjenne ulikhetene i gruppa, og å utvikle toleransen for hverandre.

For å få et innblikk i hvordan kolleger tenker, handler og kommuniserer, og også hvordan en selv blir sett på av gruppa, har en personlighetskartlegging vært viktig for videre arbeid, viser resultatene. Men det er omstridt hvorvidt personlighetskartlegginger er formålstjenlig i temautvikling. I Norge har slike kartlegginger vært hyppigere brukt i rekrutteringsprosesser, og brukes også til dels for å bedre samspill i organisasjoner (Dahle, 2015). Det er mange ulike verktøy å bruke, men en utfordring kan være at det er vanskelig å stole på resultatene. Da særlig dersom verktøyene ikke er validert og forankret i forskning. Enneagrammet som er brukt i denne studien, er et verktøy som ikke er vitenskapelig validert som et formelt personlighetsverktøy. En av grunnene er små mengder empirisk forskning på verktøyet. Verktøyet kan likevel være nyttig for å reflektere over og utvikle seg selv, men en bør være varsom i å bruke verktøyet som eneste metode for å vurdere personer. En utfordring med alle personlighetsverktøy er at det kan føre til generaliseringer av personer, som igjen kan

føre til antakelser om at en person med visse trekk kommer til å handle på en tiltenkt måte. Dette er det også en respondent i studien som setter ord på ved å uttrykke skepsis for hva det betyr å bli plassert i bås. Forutinntatte holdninger om hvordan enkelte medlemmer er eller tenker, er ikke gunstig i et teamsamarbeid, da det kan legge begrensninger for videre utvikling og vekst. Eksempelvis kan det føre til at enkelte medarbeidere ikke får enkelte arbeidsoppgaver som følge av personlighetskartlegginger. Det er viktig å huske at sosiale og kulturelle faktorer, samt individuelle ferdigheter, også kan påvirke samhandlingen i ei gruppe. Resultatene viser at personlighetsverktøyet har hatt en gunstig funksjon som døråpner til videre samtale og diskusjon for å utvikle kommunikasjonen, og legge til rette for best mulig tillit og respekt i gruppen.

Informantene i denne studien har vært observante på å være åpne og sårbare i det relasjonelle arbeidet. Dette innebærer å snakke om egne utfordringer, om hva som kan irritere, men også om hva lederen anser han eller hun er dyktig til. Målet er at hver og en kan si det en tenker om seg selv, andre og samspillet i gruppa, nettopp med hensikt å utvikle teamarbeidet. Bruken av personlighetsverktøyet har på mange måter blitt en døråpner til slike samtaler for teamet, ledet av en ekstern aktør med erfaring og et tydelig program for å lede prosessene. Tilbakemeldinger fra respondentene i ledergruppa er at det har vært bra med en ekstern prosessleder i dette arbeidet. Også ekspertkildene ser betydningen av ekstern hjelp i arbeidet med å utvikle lederteam. Dette vil også være naturlig for personer som har dette som sitt levebrød. Argumentasjonen for å bruke en ekstern prosessleder er at han eller hun har erfaring med tilsvarende arbeid fra andre virksomheter, og er i tillegg en nøytral part som ikke er påvirket av egen kjemi med deltakerne, og eventuelle tidligere hendelser og situasjoner i teamet. På en annen side vil det være en utgiftspost å benytte seg av ekstern hjelp. Det kan selvsagt være mulig at egne ansatte i organisasjonen, som øverste leder, kan lede slike prosesser. Resultatene fra Sjømannskirken peker likevel på at en ekstern prosessleder var å foretrekke.

Det er tydelig fra resultatene at lederne har ulik oppfatning om saker og framgangsmåter, og de takler konflikt og stressede situasjoner på arbeidsplassen på ulike måter. Personlighetskartlegging var ikke nødvendigvis essensielt for å kartlegge deler av dette, flere av dem har allerede gjort seg tanker om hvordan den enkelte leder er, hva den liker og irriterer seg over. Likevel har den systematiske jobbingen i fellesskap gitt dem en dypere forståelse av hverandre. Sammen har de snakket åpent om irritasjonsmomenter og hva som kan være vanskelig for hver av dem. Som en av respondentene sa: *“En fortalte at han ikke liker å bli*

irettesatt i plenum. Det er jo greit for oss andre å vite". Ved å snakke åpent om det som kan være vanskelig, blir det lagt et bedre grunnlag for å kunne unngå mulige konfliktsituasjoner for videre arbeid. En studie av i hvilken grad ledere uttrykker, simulerer eller undertrykker sine følelser viser at mange uttrykker hva de føler, men samtidig undertrykker og simulerer følelser i samhandlingen med andre (Glasø & Einarsen, 2006). Følelser som er sett på som negative, som sinne, irritasjon og utålmodighet bli undertrykt, mens takknemlighet, ro og entusiasme blir uttrykt eller simulert. Og ledere regulerer i større grad følelser sammenligna med det medarbeidere gjør (Glasø, 2008).

Åpenhet og sårbarhet kan i mange bedrifter være forbeholdt forholdet til nærmeste leder gjennom medarbeidersamtalen. Der kan den ansatte lette på sitt trykk og adressere hva som er vanskelig, blant annet ved frustrasjon overfor andre teamkolleger. Likevel er det en fare for at arbeidet med å ta tak i utfordringer stopper på sjefens kontor. Ved å snakke om utfordringer i plenum, også med dem frustrasjonen gjelder, sikrer at tilbakemeldingene kommer direkte fram til dem det gjelder. En annen fordel ved å snakke i grupper, er smitteeffekten det får når enkelte medlemmer letter på sløret med sin åpenhet, sårbarhet og konstruktive kritikk, og dermed går foran som rollemodell. For enkelte kan det at andre går foran være til hjelp for å tørre å ta opp ting som har kvernet. Ved å legge til rette for, og også få til, åpen samtale om det som kan være vanskelig i teamsamarbeidet, vil teamet unngå at enkelte av medlemmene bærer på ting som kan gnage og irritere. En slik irritasjon kan gjerne sive ut som passiv-aggressivitet gjennom kroppsspråket, og kan være skadelidende for samarbeidet og tryggheten i teamet. En non-verbal kommunikasjon kan gjerne signaliseres av andre. På en annen side er det klart at det å snakke om følelser og diskutere dilemmaer fort kan dra ut i tid, og sluke av tid som kunne bli brukt til annet viktig arbeid. Går det an å forsvare at ledergruppa bruker mye tid på å diskutere personlighetene, kommunikasjonsformen og konflikter seg imellom når det er viktige arbeidsoppgaver som også trenger å bli gjort? Det vil uansett være viktig å kunne sette strek for diskusjonen. Det er en fare for at slike meningsutvekslinger kan dra ut i tid.

Det er likevel et omfattende teoretisk grunnlag for at kommunikasjon og framtoning er viktige bærebjelker for å legge til rette for god samhandling. Farbrot (2018) peker på viktigheten av at ledere spør om tilbakemelding på og er nysgjerrig på egen lederkommunikasjon. En organisasjonskultur som ikke støtter at ledere og medarbeidere kan uttrykke uenighet hemmer kommunikasjonsflyten i en bedrift, og minsker psykologisk trygghet hos de ansatte (Edmondson, 2018). Misforståelser kan være kime til mange konflikter i arbeidslivet. Et viktig moment for å unngå dette er å sikre at hvert teammedlem har mot til å

spørre dersom noe er uklart for dem, og også si ifra når det er noe de er uenige i. Dette gjelder også for leder. Dette blir kalt for å ha en konstruktiv konfrontasjon, og vil være med å legge til rette for trygghet i teamet.

Som en avrunding for hva som er sentralt med tanke på å utvikle lederteam viser både et bredt teoretisk grunnlag, samt resultatene i denne studien, at et åpent og sårbart yringsklima er viktig for å utvikle robuste team. Sjøvold (2022) er tydelig på at en ny bølge med stor oppmerksomhet på ulike personlighetstyper som på 80- og 2000-tallet ikke er å foretrekke. Denne studien viser til at arbeidet med personlighetstyper nettopp har vært en god døråpner for å snakke godt og åpent sammen i lederteamet. Og da er det viktig med trygghet.

5.2.2 Trygghet i teamet

Det å kjenne seg trygge i teamet er viktig, viser resultater fra empirien. Trygghet innebærer å kunne si sin mening uten frykt for konsekvenser, at uenigheter blir håndtert av fellesskapet på en konstruktiv måte der sak og person er adskilt, aksept for å feile og da særlig i arbeidet med innovasjon og nyskaping. Edmondson (1999) beskriver psykologisk trygghet som *“en felles tro på at det er trygt å ta mellommenneskelig risiko i teamet”*. Det er klare fordeler av å legge til rette for trygghet i teamet, som både teori og empiri viser til. Effekten kan være at medlemmene tør å uttrykke seg ærlig og åpent, noe som igjen kan føre til kreative ideer og løsningsforslag da det ikke er frykt for å bli latterliggjort i teamet. Trygghet vil også kunne føre til mindre stress og angst, og generelt et bedre samarbeid og vilje til å hjelpe hverandre. Konfliktnivået kan bli redusert, og dersom uenighet oppstår kan situasjonen trolig håndteres på en bedre måte, da medlemmene føler at det er akseptert å snakke åpent og ærlig med hverandre. Eventuelle misforståelser og problemer kan løses før de vokser seg store og virkelig skaper problemer for teamet. I sum kan ulike faktorer bidra til at hver og en kan fokusere på sine arbeidsoppgaver, og teamet vil samlet være mer produktive. Flere studier har nettopp vist at psykologisk trygghet er viktig for at team skal prestere bedre. I grupper med høy psykologisk trygghet er medarbeiderne også mer komfortable med å være seg selv, dele sin kompetanse med andre og lære av hverandres feil Schei & Sverdrup (2019).

Klart, det er vanskelig å finne argumenter for et utrygt miljø. Takhøyde til å få være seg selv og komme med egne meninger uten frykt for konsekvenser, er noe alle arbeidstakere vil sette pris på. Så er det likevel et spørsmål hvor mye tid som skal brukes for å legge til rette for psykologisk trygghet. For enkelte virksomheter kan det være småjusteringer som må til, mens

for andre må det jobbes massivt med kulturendringer. Enkelte medarbeidere som er konfliktsky, kan oppleve det som mer ubehagelig dersom virksomheten skal legge til rette for mye meningsutveksling og åpne diskusjoner. Da jeg overtok som leder i en virksomhet, uttalte jeg at jeg ønsket mer temperatur og diskusjon på møtene. En medarbeider kom senere bort til meg og sa at han synes det var bedre uten temperatur på møtene med tanke på egen trivsel. Ved å legge til rette for psykologisk trygghet, kan det være medarbeidere som må utfordre noen barrierer. Enten det er å stå i stemningen når temperaturen i rommet er høy, eller det er å snakke ut om og fronte egne meninger.

Dersom det er behov for å gjøre endringer for å opprette en bedre kultur og trygghet i teamet, kan lederen bruke Lemniskatemodellen fra kapittel 2.1.3 som metode for endringsarbeidet (Hatteland, 2011). Dette vil innebære at lederen, som da også er endringsagenten, må være nysgjerrig og stille spørsmål for å finne ut hva de egentlige utfordringene i lederteamet er. Lederen danner seg så et bilde av situasjonen, ved å kartlegge både følelser og fakta, gjennom blant annet observasjoner og samtaler. Lederen kan eksempelvis observere at en av lederne i teamet har et negativt kroppsspråk eller åpenlyst latterliggjør andres ideer. Det neste skritt i modellen vil da være å kartlegge hva lederen ønsker å gjøre av tiltak for å få bukt med negativ og ødeleggende atferd, og deretter sette i verk tiltakene.

Men bygger vi ikke gode team med teambygging og sosiale samlinger utenfor jobb egentlig? Det har vært en vanlig slutning at dersom en avdeling eller lederteam ikke fungerer som ønsket, så bør det settes av tid til sosiale tilstelninger utenfor jobb. For å bli kjent og le sammen. Intensjonen med dette er å bli bedre kjent og ha det gøy sammen utenfor kontor og arbeidsplass, som igjen kan føre til bedre samspill på jobben. Sjøvold (2022) mener det er en klar misoppfatning at dess mer kjent medlemmene i gruppen blir med hverandre og dess flere hyggeligere opplevelser teamet får sammen, jo tryggere blir medlemmene på hverandre. Forskeren mener, basert på egen erfaring, at det er tvert om. Første skritt kan være å skape aksept for å være undersøkende overfor hverandre, og også å ha aksept for opposisjon i gruppen. Et eksempel på dette kan nettopp være å legge til rette for og gjerne framprovosere meningsutvekslinger på møter. Et annet eksempel er å hylle feilene som blir gjort, nettopp for at det er på denne måten organisasjonen lærer og utvikler seg videre. For å skape og opprettholde psykologisk trygghet er det sentralt å ha tydelig kommunikasjon, bygge tillit blant medarbeiderne ved å gi dem ansvar, heie på mangfold, ha tydelige retningslinjer og

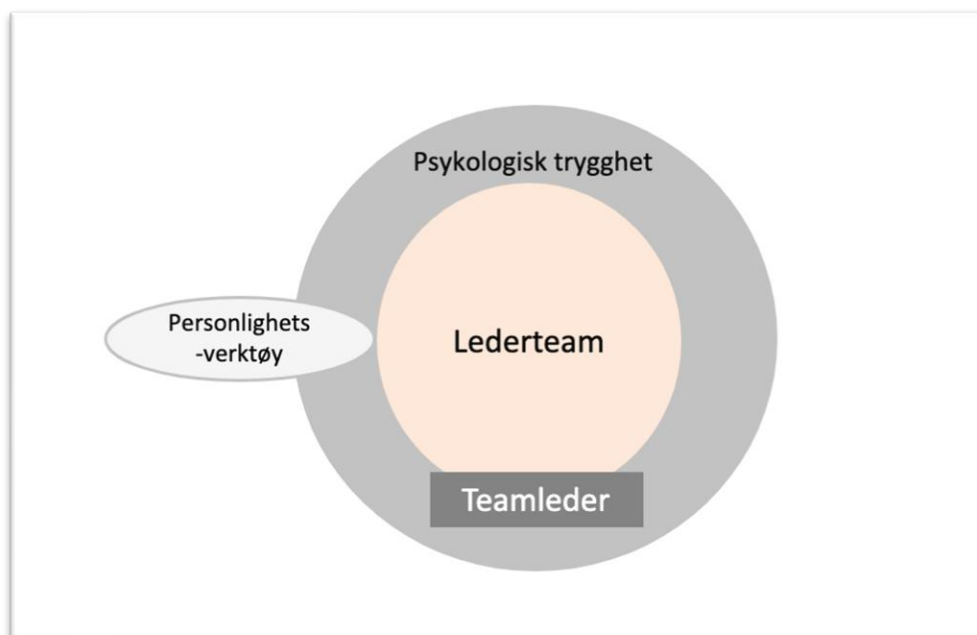
konsekvenser. *“Dess lenger vi venter, dess mindre sannsynlig blir det at vi noen gang greier å fostre det mot som skal til for å si ifra når ting går galt”* (Sjøvold, 2022, s. 109).

Arbeidet som blir gjort i lederteamet i denne studien støtter langt på vei dette tankesettet. I stedet for oppmerksomhet på sosiale samlinger og aktiviteter i teamet med intensjon om bedre teamarbeid, blir det heller tatt tak i å være nysgjerrige på hvordan ulikhetene mellom lederne er med på å prege samspillet, og det blir snakket konstruktivt om hvordan lederne bør være overfor hverandre. På mange måter kan vi si at eventuelle utfordringer ikke blir lagt lokk på gjennom å prioritere kjekke aktiviteter sammen på teambygging. Det blir heller tatt tak i det som kan være vanskelig, der målet er å jobbe konstruktivt for å oppnå et best mulig samspill.

Men det er ikke slik at teambygging, og å snakke om ting som ikke er jobbrelatert, og det å være sammen utenom jobb, er til hinder for utviklingen av teamet. Det kan være gunstig som et supplement, og ikke som den primære metoden for teamutvikling. Studier viser at i de teamene der det ble snakket om fritidsinteresser, helseproblemer og historier fra privatlivet, ble det en bedre gruppeempati i teamet (Duhigg, 2016; Sjøvold, 2022). For respondentene i denne studien blir det trukket fram at å snakke sammen om ting som ikke handler om jobb, er viktig. Flere av lederne peker på viktigheten av å være interessert i hvem kollegene er utenfor kontoret, og at sosiale sammenkomster er fint i arbeidet med å bygge lag. Likevel er det ingenting i datagrunnlaget som indikerer at lederne mener det er sentralt å bruke tid sammen på fritiden for å arbeide godt sammen og skape et rom med psykologisk trygghet.

5.2.3 Oppsummering om hva det betyr å være åpne og sårbare overfor hverandre for å skape trygghet i lederteamet

“Selv om vi kan være uenige, vet jeg at vi vil hverandres beste”, uttrykker en av informantene i denne studien. Dette er en sentral brikke for å ha et psykologisk trygt miljø i lederteamet og på arbeidsplassen. Det andre forskningsspørsmålet vil jeg oppsummere med en ny bestanddel av ledermodellen, som er basert på Trygghetssirkelen, i figur 9.



Figur 9: Psykologisk trygghet for lederteam

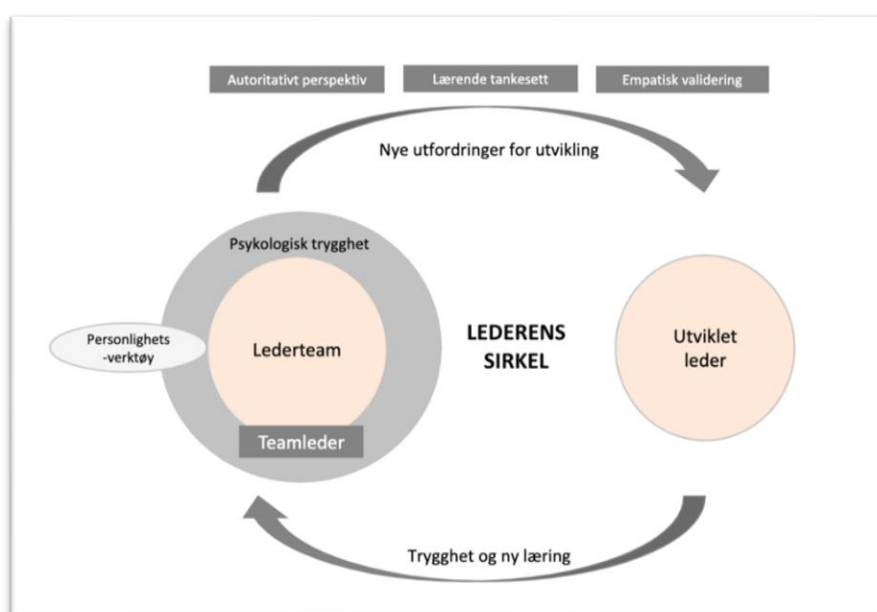
I denne figuren er det lederteamet som er midtpunkt i sirkelen, og som det nå handler om. For at et lederteam skal være omsluttet av psykologisk trygghet, som vist i figur 9, viser både teori og empiri at det er sentralt at medlemmene i teamet kan være åpne og sårbare overfor hverandre. Å legge til rette for dette kan gjøres på ulike vis og med ulike verktøy. Resultatene i denne studien viser at bruk av personlighetsverktøy har vært en viktig døråpner for at lederne i teamet åpnet seg og var sårbare om egne styrker, svakheter, håndtering av stress og konflikter, og hva som er særskilte utfordringer og irritasjonsmomenter for den enkelte. Bruk av personlighetsverktøy er plassert til venstre i figuren, og er i denne studien sett på som en faktor for å legge til rette for tryggheten i teamet.

Teamleder er også del av modellen. Lederen har en særskilt rolle for å lede prosessene i teamet, og har et overordna ansvar for kommunikasjon og samspill. Boksen i modellen som indikerer teamleder, dekker både inn på sirklene til teamet og tryggheten, nettopp for å illustrere at teamleder har ansvar for å sikre at tryggheten ivaretas i rollen som øverste leder i teamet. Flere av respondentene i denne studien ser det som naturlig at det er øverste leder som har hovedansvar for å følge opp arbeidet med trygghet i teamet. Forskning viser også at trygghet ikke kommer av seg selv, men drives fram av kulturen som blir lagt til rette av lederen eller ledelsen (Bunderson & Boumgarden, 2010).

5.3 Oppsummering

Ved å bruke personlighetsverktøy på arbeidsplassen uttaler en av respondentene at “*det blir bedre arbeidsplasser, bedre kvalitet og større produksjon. Ansatte skal ikke styres av frykt aggresjon og bekreftelse*”.

Jeg vil oppsummere dette drøftingskapittelet med en utvidet versjon av modellen basert på Trygghetssirkelen (Marvin, Cooper, Hoffman, og Powell, 2002), som sammenfatter det teoretiske bakteppet sett i lys av empirien, og kan ses på som et rammeverk for lederutvikling i samhandling med eget lederteam. Bestanddeler av denne modellen er brukt tidligere i drøftingen.



Figur 10: Ledelsesmodell basert på trygghet

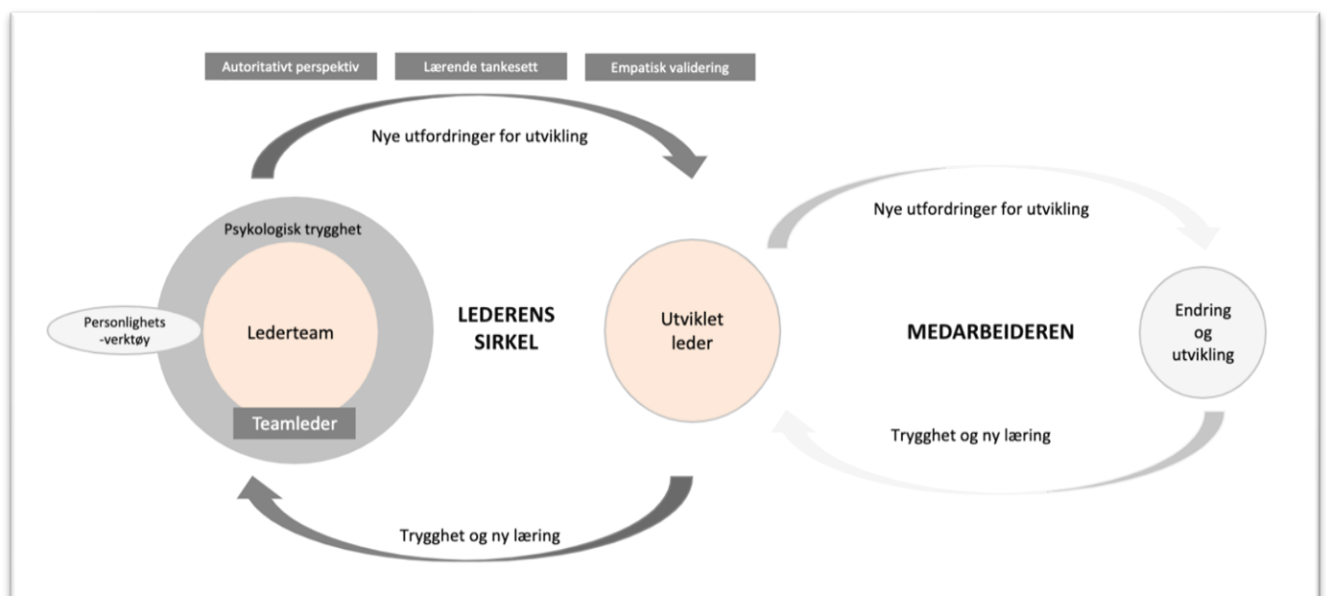
Til venstre i modellen, figur 10, er det en sirkel som representerer lederteamet. Den er i modellen omsluttet av psykologisk trygghet, som er påpekt å være sentralt i opprettelsen av trygge, effektive og solide team. I de aller fleste team finnes en leder, en teamleder. I et lederteam er dette vanligvis øverste sjef. Alle medlemmer i teamet må bidra i arbeidet for å skape trygge rammer for arbeidet, men det er teamleders hovedansvar å legge til rette for at teamet skal utvikle og opprettholde en psykologisk trygghet.

For at teammedlemmene skal være trygge på hverandre er det viktig at de kjenner seg selv og de andre i teamet, at de er klar over styrker og svakheter, og at de vet hvordan de skal kommunisere med hverandre med respekt. Det er ulike måter å legge til rette for å kjenne seg selv og de andre, og denne studien ser på hvilken effekt det har å bruke personlighetsverktøy

for å utvikle lederteam og ledere. I modellen er dette markert med ellipsen “personlighetsverktøy” helt til venstre, som del av den psykologiske tryggheten rundt teamet.

Trygghetssirkelen indikerer at barn har behov for en trygg base og havn som de til stadighet oppsøker før de tar fatt på nye utfordringer i livet, og utvikler seg som menneske. Lederteamet kan for en leder være en trygg base, sett ut fra teorien om Trygghetssirkelen som er beskrevet i kapittel 2.3.2. Dette innebærer at lederen opplever det som naturlig og godt å søke råd, trøst og veiledning i teamet for utførelse av lederjobben. Ved å bevege seg ut av komfortsonen, som den øverste pilen viser, ta nye utfordringer, være selvstendig, bygge selvtillit og oppleve mestring, vil lederen utvikle seg i jobben som leder. Teorien har pekt på at det å ha et autoritativt perspektiv på ledelse, et lærende tankesett og møte andre med empatisk validering kan være en styrke i dette arbeidet. Den nederste pilen peker på betydningen av å ha lederteamet som trygg havn, som det er mulig å sjekke inn hos, når lederen har behov for tilhørighet, bli sett og for å styrke eget selvbilde.

Og ved å utvikle ledere og lederteam til å ha en autorativ ledelsesstil, et lærende tankesett og bruke en kommunikasjonsform med innslag av empatisk validering, ligger mye til rette for en god smitteeffekt videre til medarbeiderne. Som en avslutning på denne drøftingsdelen vil jeg derfor vise ledelsesmodellen i sin helhet, figur 11, som en rettesnor for godt lederarbeid som bærer frukter videre til hele organisasjonen.



Figur 11: Ledelsesmodellen basert på Trygghetssirkelen

Den siste bestanddelen i modellen er medarbeiderens egen trygghetssirkel helt til høyre i figur 11. Modellen viser intensjonen for godt lederskap ved at lederen både fungerer som en trygg base og trygg havn for sine medarbeidere. Lederen sender medarbeidere ut i nye utfordringer for å oppleve mestring og få selvtillit for nye oppgaver, og gir samtidig rom for å favne medarbeiderne ved å se dem og gi dem trygghet.

“DET DU TROR OM MEG,
SLIK DU ER MOT MEG,
HVORDAN DU SER PÅ MEG,
HVA DU GJØR MOT MEG,
...SLIK BLIR JEG.”

(M. JENNES)

6.0 Konklusjon

6.1 Oppsummering og konklusjon

Hva betyr det å bli bedre kjent med seg selv for å bli en bedre leder? Og hva er effekten dersom et lederteam bruker tid på å lære hverandre bedre å kjenne ved å være mer åpne og sårbare overfor hverandre? Hensikten med denne studien var å avklare hvilken effekt det har å bruke personlighetsverktøy i arbeidet med å utvikle ledere og lederteam. Sjømannskirkens lederteam har som mål at den enkelte leder skal bli bedre kjent med egne styrker og svakheter, og at ledergruppa som helhet skal utvikle seg til å kunne jobbe enda bedre sammen som gruppe med bakgrunn i større åpenhet og sårbarhet overfor hverandre. Ledergruppa i organisasjonen var derfor interessante informanter for å belyse problemstillingen *Hvilken effekt har bruk av personlighetsverktøy i utvikling av ledere og lederteam?*

Resultater fra undersøkelsen viser at det har hatt en positiv effekt å bruke personlighetsverktøy i arbeidet med å utvikle ledere og lederteam. Jeg syns et godt ord å bruke er **døråpner**. Personlighetsverktøyet har vært som en døråpner inn til kjernen i arbeidet med å utvikle den enkelte leder og lederteam; gode, meningsfulle og fruktbare samtaler preget av åpenhet og trygghet for å sette en god kurs for arbeidet videre med tanke på strategi, samarbeid og arbeidsoppgaver. Kunne et lederteam jobbet godt med relasjoner, kommunikasjonsstil, konflikthåndtering og forbedring av lagarbeidet uten å bruke en personlighetskartlegging? Det kan godt hende. Men spørsmål og tema som er stilt den enkelte gjennom personlighetstesting, presentert i en rapport, er uansett tema og spørsmål som mest sannsynlig måtte på bordet under et slikt arbeid. Bruk av personlighetsverktøy har trolig vært tidsbesparende for informantenes arbeid i denne studien.

Funnene er entydige på at relasjonskompetanse er viktig for ledere, og at selvinnsikt og ydmykhet er viktige lederegenskaper. Funn som stemmer godt overens med tidligere forskning. Slik jeg tolker funnene i studien har det vært vel så viktig for informantene å lære sine kolleger bedre å kjenne, som det å få en større dybdeinnsikt om seg selv. Dette anser jeg som et nytt funn. Et bidrag til forskningen er funn om at økt kunnskap om kollegers atferd og personlighet, nettopp ved å snakke om hverandres personlighetskartlegging, har hjulpet den enkelte med å sette seg inn i kollegers forståelse av virkeligheten. Dette kan fordre større raushet i arbeidsfellesskapet. Åpenhet om hverandres styrker og svakheter har gitt gode diskusjoner, og er med å prege samhandlingen i lederteamet.

Studien viser at personlighetskartleggingen som dannet grunnlag for arbeidet med relasjoner og gruppedynamikk, har gitt teamet en større bevisstgjøring på å skille sak og person, og ledergruppa har i større grad fått et felles språk gjennom arbeidet med personlighetsverktøyet. Funn i studien er entydige på viktigheten av at teamleder er ansvarlig for å legge til rette for trygghet i gruppa, med plass til åpenhet og sårbarhet. Det er fordelaktig for arbeidet om teamleder går foran som et godt eksempel ved å selv vise sårbarhet. Det er ikke målt hvorvidt det er større trygghet i ledergruppa i denne studien, men lederne framhever elementer som er med på å danne psykologisk trygghet som viktig for å kunne jobbe bedre sammen for å nå mål og oppnå ønskede resultater.

Det er også verdt å merke seg som funn at deler av utvalget peker på en positiv endring i ytringsklima og kommunikasjon etter å ha jobbet med egen og andres kartlegging av personlighetstype.

6.2 Forslag til videre forskning

Denne studien har gitt noe svar på problemstillingen, men det er likevel rom for mer forskning innenfor temaet. Det hadde vært spennende å gjøre en studie med et større utvalg respondenter, og gjerne en kvantativ studie med tanke på hvorvidt bedrifter bruker tid på at medarbeidere og arbeidsfelleskap skal lære hverandre bedre å kjenne.

Arbeidet med denne oppgaven, og teorigrunnlaget, har også gitt meg ideer til beslektede tema for videre undersøkelser. Medarbeideres tilknytning til nærmeste leder ser jeg som et svært sentralt forskningstema som jeg gjerne kunne tenkt meg å gå mer inn i. I tillegg syns jeg kommunikasjon på arbeidsplassen, og da særlig bruk av non-verbal kommunikasjon, kunne vært et emne å forske på. En anbefaling er å kartlegge ulike kommunikasjonsformer, og se hvordan ordvalg og språk påvirker atferd på arbeidsplassen.

7.0 Referanseliste

- Aase, K.** (2023, 15. April). *Personlighetsverktøyet Enneagrammet og test*. Kristin Aase. <https://kristinaase.no/artikler/personlighetstest>
- Aase, K. & Vetland, B.** (2021). *Leder, kjenn deg selv*. Cappelen Damm
- Akan, O.H., Jack, E.P. & Mehta, A.** (2020). *Concrescent conversation environment, psychological safety, and team effectiveness: Examining a mediation model*. Team Performance Management: An International Journal.
- Arbeidsmiljøloven** (2020). *Nye regler i arbeidsmiljøloven om blant annet arbeidsgivers håndtering av varsling av kritikkverdige forhold på arbeidsplassen*. (PM-2020-2). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/SPHPM/pm-2020-02>
- Bang, H. & Midelfart, T.N.** (2019). *Effektive ledergrupper* (2. utg). Gyldendal.
- Bass, B. M.** (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*. Organizational Dynamics, 18, 19-32.
- Baumrind, D.** (1991). The influence of parenting style on adolescent competence and substance use. *The Journal of Early Adolescence*, 11(1), 56–95.
- Belbin, R.M.** (1981). *Management Teams: Why They Succeed Or Fail*. Elsevier Science & Technology Books
- Bion, W. R.** (1961). *Experiences in Groups and Other Papers*. London: Tavistock Publication.
- Blaikie, N.** (2010). *Designing Social Research, The Logic of Anticipation*. Cambridge, Polity Press.
- Bowlby, J.** (1969). *Attachment and Loss, Vol. 1: Attachment. Attachment and Loss*. New York: Basic Books.
- Brandtzæg, I., Torsteinson, S., & Øiestad, G.** (2014). *Se barnet innenfra: Hvordan jobbe med tilknytning i barnehagen*. Oslo: Kommuneforlaget AS.
- Brown, B.** (2014). *Uperfekt. Våg å vise hvem du er*. Cappelen Damm.

Bunderson, J. S., & Boumgarden, P. (2010). Structure and learning in self-managed teams: Why "bureaucratic" teams can be better learners. *Organization Science*, 21(3), 609–624. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0483>

Chestnut, B. (2017). *The 9 types of leadership: Mastering the Art of people in the 21st century workplace*. Post Hill Press.

Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (2005). A Five-Factor Model Perspective on Personality Disorders. I S. Strack (Red.), *Handbook of personology and psychopathology* (pp. 257–270). John Wiley & Sons, Inc.

Dahle, D.Y. (2015, 10. september). Slik blir du testet før du får jobbi Norges største selskaper. *Teknisk Ukeblad*. <https://www.tu.no/artikler/slik-blir-du-testet-for-du-far-jobb-i-norges-storste-selskaper/275649>

Danemark, et. al (1997) *Generalisering, vetenskapliga slutledningar och modeller för förklarande samhällsvetenskap*. I Danemark et.al (1997) *Att förklara samhället*. Lund, Studentlitteratur

Drucker, P. (1996). *Your Leadership Is Unique. Good News: There Is No One Leadership Personality*. Christianity Today International/Leadership Journal, 17, 54-55.

Duhigg, C. (2016). What Google learned som its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*. <https://www.cmpa-acpm.ca/static-assets/pdf/education-and-events/workshops/what-google-learned.pdf>

Dweck, C. S. (2000). *Self-Theories: Their Role in Motivation, Personality, and Development*. Psychology Press.

Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.

Dweck, C. S. (2017). *Mindset – updatet edition. Changing the way you thin to fulfil your potential*. Robinson.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

Edmondson, A. (2018). *The fearless organization*. John Wiley & Sons Inc.

Edmondson, A. (2012). *Teaming*. Jossey_bass Inc., U.S

- Edmondson, Amy & Lei, Zhike.** (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 1. 23-43. 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305.
- Farbrot, A.** (2018). Ledelse gjennom kommunikasjon. *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2018, 21(4), 20-27. <http://hdl.handle.net/11250/2503096>
- Fischer, G. & Sortland, N.** (1999). *Innføring i organisasjonspsykologi*. Oslo: Tano.
- Glasø, L.** (2008, 1. mars). Det emosjonelle samspillet i leder-medarbeider-relasjonen. *Psykologitidsskriftet*. <https://psykologitidsskriftet.no/fagartikkel/2008/03/det-emosjonelle-samspillet-i-leder-medarbeider-relasjonen>
- Glasø, L. & Einarsen, S.** (2006). Experienced affects in leader-subordinate relationships. *Scandinavian Journal of Management*, 22, 561–581.
- Greenberg, L. S.** (2002). Integrating an emotion-focused approach to treatment into psychotherapy integration. *Journal of Psychotherapy Integration*, 12(2), 154–189. <https://doi.org/10.1037/1053-0479.12.2.154>
- Hagen, A.H., Austbø, B., Hjelmseth, V & Dolhanty, J.** (2019). *Emosjonsfokuset ferdighetstrening for foreldre*. Gyldendal.
- Harris, M.A., Brett, C.E., Johnson, W. & Deary, I.J.** (2016) Personality stability from age 14 to age 77 years. | U. Mayr (red.), *Psychol Aging*. 2016 Dec;31(8):862-874.
- Hatteland, Ø.** (2011). Lemniskaten: en modell av ledelsesprosesser. I Otto Ottesen (red.). *Ledelse: å bruke teori i praksis* (s. 210-238). Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Integrative9.** (2023, 15. april). *What is the Enneagram?* Hentet 15. april 2023 fra: <https://www.integrative9.com/enneagram/>
- Jacobsen, D.I** (2005). *Hvordan gjennomføres undersøkelser?* Kristiansand, Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J.** (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (J. Thorsvik (ed.); 5. utgave.). Fagbokforlaget.
- Karp, T.** (2019). *God nok ledelse*. Cappelen Damm Akademisk.
- Klemsdal, L.** (2013). *Hva trenger vi ledere til?* Gyldendal Akademisk.

- Kvale, S. & Brinkmann, S.** (2015). Det kvalitative forskningsintervju (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lindgren, R.M.B. & Schjerven, P.** (2020, 11. september 2020). Født sann eller blitt sann? *Psykologisk.no*. Hentet 20.april 2023 fra: <https://psykologisk.no/2020/09/fodt-sann-eller-blitt-sann/>
- Mannsverk, B.** (2022), *Kampklar*. Bonnier Norsk Forlag.
- Marvin, R., Cooper, G., Hoffman, K., & Powell, B.** (2002). The Circle of Security project: Attachment-based intervention with caregiver-pre-school child dyads. *Attachment & Human Development*, 4(1), 107–124. <https://doi.org/10.1080/14616730252982491>
- Mathieu, J., Gallagher, P., Domingo, M. & Klock, E.** (2019). Embracing complexity: Reviewing the past decade of Team **Effectiveness** Research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Volume 6: 17-46.
- McGrath, J.** (1964) Social Psychology: A Brief Introduction. Holt, Rinehart & Winston, New York.
- Nordahl, T., Sørli, M.A, Tveit, A. & Manger, T.** (2003). Alvorlige atferdsvansker. Effektiv forebygging og mestring i skolen. Veileder for skolen. Oslo: Læringscenteret
- Peeters, M., Tuijl, H., Rutte, C. & Reymen, I.** (2006). Personality and team performance: A meta-analysis. *European Journal of Personality*. 20. 377 - 396. 10.1002/per.588.
- Pressens faglige utvalg.** (2023, 9. april). Vær Varsom-plakaten. <https://presse.no/pfu/etiske-regler/vaer-varsom-plakaten/>
- Roland, P.** (2021). *Den autoritative voksenrollen i barnehage og skole*. Cappelen Damm Akademisk.
- Salgado, J. F.** (2016). A theoretical model of psychometric effects of faking on assessment procedures: empirical findings and implications for personality at work. *International Journal of Selection and Assessment*, 24(3), 209-228. doi:10.1111/ijsa.12142
- Schei, V. & Sverdrup, T.E.** (2019) Start smart: Effektiv oppstart av team. *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*. 2019, 22 (2), 29-39.

Schein, E.H. & Bennis, W.G. (1965). Personal and Organizational Change Through Group Methods: The Laboratory Approach. *Canadian Journal of Counselling and Psychotherapy*, 1(1). Retrieved from <https://cjc-rcc.ucalgary.ca/article/view/60550>

Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416–427. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.3.416>

Sjømannskirken. (u.å). Hentet 14. februar 2023 fra <https://www.sjomannskirken.no/>

Sjøvold, E. (2022). *Teamet*. Universitetsforlaget.

Sjøvoll, N. (2023, 11. januar). *Om Enneagrammet*. Nina Sjøvoll. <https://xn--ninasjovoll-5cb.no/om-enneagrammet/>

Skårderud, F. & Sommerfeldt, B. (2013). *Miljøterapi*. Gyldendal.

Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Thompson, P.M. (2019, 5. juli). *Lederes oppdragelse kan ha mye å si for relasjonen de har til sine ansatte*. Forskning.no. <https://forskning.no/handelshoyskolen-bi-ledelse-og-organisasjon-partner/lederes-oppdragelse-kan-ha-mye-a-si-for-forholdet-de-har-til-sine-ansatte/1353505>

Wageman, R. & Hackman, J.R. (2010) *What makes teams of leaders leadable?*. In: Nohria N, Khurana R Advancing leadership. Boston: Harvard Business School Press ; 2010.

Wentzel, K.R. (2002). *Are Effective Teachers Like Good Parents? Teaching Styles and Student Adjustment in Early Adolescence*. *Child Development*, 73, 287-301.

<http://dx.doi.org/10.1111/1467-8624.00406>

Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods*, Thousand Oaks, Calif., Sage

8.0 Vedlegg

8.1 Brev til informanter

Tusen takk for at du setter av tid til intervju i forbindelse med min masteroppgave. Det setter jeg stor pris på. Oppgaven er siste del av master i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger, og skal leveres til våren.

Tema for avhandlingen er bruk av personlighetsverktøy for utvikling av ledere og lederteam. Formålet med studien er å belyse betydningen det har for ledere i ei ledergruppe å bli bedre kjent med seg selv og hverandre med tanke på utvikling av egen lederrolle og lederteamet som helhet.

Alle informantene er valgt ut med bakgrunn i å ha deltatt i lederutvikling sammen med teamet sitt. Intervjuene vil foregå på Teams, og vil ta rundt 30-45 minutter.

Alle intervjuer blir tatt opp, for å sikre en mest mulig korrekt gjengivelse av opplysningene. Alle opplysninger som kommer fram i intervjuene vil bli anonymisert. Informantene vil i oppgaven bli omtalt som «respondent1» og «respondent2» og så videre. Opptak av intervjuene vil bli slettet, så snart sensur har falt.

Jeg ser fram til intervjuet. Vel møtt på Teams.

Ålgård, 25. februar 2023.

Med vennlig hilsen

Cecilie Berntsen Jåsund

8.2 Intervjuguider

For lederteamet i Sjømannskirken:

Før vi går i gang med intervjuene takker jeg for at informantene stiller opp. Jeg repeterer muntlig hva prosjektet handler om, at det er frivillig å delta, at det blir gjort opptak av intervjuet og hvordan bruken av datamaterialet blir håndtert. Jeg forklarer også at intervjuet er tenkt å vare i cirka 30-45 minutter.

Hva det betyr for lederrollen å bli bedre kjent med seg selv

- Lederutviklingsprogram, personlighetsverktøy og implementering
 - Hva er bakgrunnen din og nåværende tittel?
 - Hvorfor ble lederprogrammet satt i gang?
 - Hva var mål og forventninger i forkant?
 - Hvor godt opplevde du at du kjente deg selv på forhånd?

- Hva inneholdt programmet med tanke på å bli bedre kjent med seg selv?
- Hvilke erfaringer gjorde du deg med tanke på hvem du ble presentert å være ifølge kartleggingen?
- I hvilken grad tenker du at ledere og medarbeidere kan forandre på automatiske mønstre?
- Lederrollen
 - Hva mener du er viktig for å være en god leder?
 - Hva bør ledere unngå?
 - Hvor viktig er relasjon i en lederrolle?
 - Hvor viktig er kontroll i lederrollen?
 - Hva er viktigst, tenker du?
 - Med tanke på trygghet: Hvor kan ledere gå for å få trøst, støtte og påfyll i lederrollen?
 - Hvor opptatt er du av å møte følelsen til dem du leder? Er det viktig? Utdyp.
 - Hva betyr det for utviklingen av lederrollen å bli bedre kjent med seg selv slik du ser det?
- Lærende tankesett. Sammenligning.
 - Sette seg inn i andres virkelighetsforståelse
 - Kommunisere åpent og ærlig
 - Be om og gi andre tilbakemeldinger
 - Høre på fakta for å forstå situasjoner og personer
 - Spør: Hva mer kan jeg gjøre
 - Jobbe på tvers i organisasjonen
 - Håndtere hindringer på en fleksibel måte
 - Ta nødvendig risiko
 - Gjøre som de sier
 - Fokusere på prioriterte oppgaver
 - Begynne med seg selv – og ikke skylde på andre
 - Bidra aktivt til et tillitsfullt klima
 - Indre motivert
 - Ikke redd for å feile, men heller lære av feilene
 - Tilpasse atferden for å få resultater
 - Ta imot tilbakemeldinger og bruke dem for å bli bedre

Hva betyr det for tryggheten i lederteamet å være åpne og sårbare overfor hverandre?

- Lederutviklingsprogram, personlighetsverktøy
 - På hvilken måte kan ledere bli bedre kjent i teamet ved å bruke personlighetsverktøy?
 - Hva gjorde dere for å være åpne og sårbare overfor hverandre?
 - Hva syns du det betyr for et lederteam å være åpne og sårbare overfor hverandre?
 - Spilleregler? Taushetsplikt?
 - I hvor stor grad så du nye sider av kollegene dine?
 - Snakker dere sammen på annen måte?
 - Ser du medarbeidere på ny måte?
- Trygghet i teamet

- Hva er viktig for ledere for å være trygge til å si sin mening i teamet?
- Hvordan unngås frykt i et lederteam?
- Hvordan bør lederteam gå fram ved uenighet?
- Hva bør lederteam gjøre med tanke på tilbakemeldinger og kritikk?
- Og når det blir gjort feil i teamet?
- Hvordan fremme innovasjon og ideskaping?
- Å snakke i lederteamet om private ting – er det relevant for å bli et bedre team?
- Hva er de viktigste oppgavene for teamleder?
- Betydning for videre arbeid
 - Hva er dine tanker om effektiviteten i lederteamet ved å bli bedre kjent?
 - Hva er følgene og evt utvikling for dere etter det dere har vært gjennom?
 - Blir dette tatt videre i organisasjonen?

For lederutviklere/ekspertkilder:

Før vi går i gang med intervjuene takker jeg for at informantene stiller opp. Jeg repeterer muntlig hva prosjektet handler om, at det er frivillig å delta, at det blir gjort opptak av intervjuet og hvordan bruken av datamaterialet blir håndtert. Jeg forklarer også at intervjuet er tenkt å vare i cirka 30-45 minutter.

Lederrollen og egen utvikling

- Hva er bakgrunnen din og nåværende tittel?
- Hva mener du er god ledelse?
- Hvor viktig er relasjon i en lederrolle?
- Hvor viktig er kontroll i lederrollen?
- Hva betyr det for utviklingen av lederrollen å bli bedre kjent med seg selv?
- I hvilken grad kan ledere forandre automatiske mønstre?
- Noe næringslivet bør være obs på/legge til rette for med tanke på ledelse i 2023?

Teamutvikling

- Hvordan legge til rette for trygghet?
- På hvilken måte kan ledere bli bedre kjent i teamet ved å bruke personlighetsverktøy?
- Hvilke følger kan det få for et lederteam dersom de klarer å være åpne og sårbare overfor hverandre? Eksempler.
- Hva er de viktigste oppgavene for teamleder?
- Hvilken effekt kan det gi dersom lederteam kjenner hverandres svakheter og styrker?
- Hva er viktig for ledere for å være trygge til å si sin mening i teamet?