

Analyse av McGregors (1960) kjennetegn på effektive team: En SWOT-basert tilnærming

Ole Andre Bråten

Mastergrad i arbeids- og organisasjonspsykologi



Psykologisk Institutt,

Universitetet i Oslo

Oktober 2009

Kunngjøringer

Da jeg var student ved Politihøgskolen i perioden 1999 - 2001, deltok jeg på en forelesning der min nåværende veileder, Roald Bjørklund, underviste om håndtering av akutt stress. Jeg husker denne forelesning spesielt godt, og du belyste der nødvendigheten av å kontrollere stress i akutte situasjoner. Jeg tenkte tilbake til de momentene du der belyste, da jeg som fersk politibetjent opplevde at voldelige demonstranter gikk til angrep på politiet. I denne situasjonen benyttet jeg dine teknikker, noe som ga meg en klar taktisk fordel. Forelesning, så vell som din lærebok i *Politipsykologi* vekket min interesse for ditt fagfelt. Jeg vil takke deg for du gjennom flere år har gitt meg kunnskap som har vært nyttig i mitt praktiske arbeide som polititjenestemann og som student. I forbindelse med denne studien vil jeg først og fremst takke for at jeg fikk delta i dette prosjektet som er utviklet av deg. Videre vil jeg takke for gode innspill og nyttige kommentarer gjennom hele prosessen.

Jeg vil også takke Politihøgskolen, og ansatte der for at de har vært viktige støttespillere gjennom mine studier. Særlig vil jeg takke Kjersti Hove, Trond Myklebust og Geir Ås. En spesiell takk går til Geir Ås og Patrik Risan som har lest korrektur og kommet med innspill. Jeg vil takke mine medstudenter Monika Skauli og Lise Craig for godt samarbeide med innsamling av data, koding og transkripsjon.

En spesiell takk går til mine foreldre som støtter meg uansett hva jeg foretar meg, det være seg i forhold til arbeid, studier eller andre ting i livet. Takk til mine gode venner som har støttet meg gjennom mine studier og kommet med mer eller mindre gode innspill. Takk Anette, for din tålmodighet gjennom den avsluttende og hektiske spurten langs oppløpssiden.

Innhold

Abstract	1
Teoretisk bakgrunn	3
Betegnelsen team	3
Fra grupper i sosialpsykologien til team i organisasjonspsykologien	4
En modell for effektivitet i team	4
En alternativ modell for vurdering av effektivitet i team	6
Kartlegging av McGregors (1960) kjennetegn på effektive team	9
Foreliggende studie	11
Metode	11
Deltakere	11
Intervju	12
Prosedyre	13
Databehandling og analyse	14
Etiske betraktninger	18
Resultater	18
Fordeling av utsagn knyttet til kjennetegn på effektive team	19
Kvalitative utsagn knyttet til de mest omhandlede kjennetegn	23
Fordeling av SWOT-utsagn på organisasjonsnivåene	28
Diskusjon	30
Oppsummering av hovdefunn	30
Omhandlede kjennetegn på effektive team	30
Teamenes kultur	31
Fokus på arbeidsoppgaver eller sosiale forhold?	32
Kjennetegn på effektive team knyttet mot dimensjonen: her og nå - fremtid	33
Kjennetegn på effektive team knyttet mot dimensjonen: positiv - negativ	33
Refleksivitet rundt teamenes mål, strategier og prosesser - noe som kan læres?	34
Metodekritikk	35

Fremtidige studier	39
Konklusjon	40
Litteratur	41
Vedlegg	51
Vedlegg A: Informert samtykkeerklæring	51
Vedlegg B: intervjuguide	52

Abstract

The purpose of this study was to analyze McGregors (1960) characteristics of effective teams with the application of M-SWOT. A department within a Norwegian government agency was the subject of the study and 40 employees in clearly identified teams were interviewed. M-SWOT is utilized with the use of SWOT-based semi-structured interviews - mapping the employee's reflections with regard to strengths, weaknesses, opportunities and threats. These statements are then distributed to one of the four organizational levels individual, team, leader or organization. The statements are then mapped on the characteristics of effective teams, being a suitable model in this study with regard to the organizational context. While a total number of 1847 statements were mapped on SWOT, only 145 statements (8 %) reflected the characteristics of effective teams. Repeated measures ANOVA revealed significant main effects for the characteristics of effective teams. Three characteristics primarily concerning social relations within the teams were reflected upon in 90% of the statements. Post - hoc analysis revealed significant interaction effects between these three characteristics. Applying the SWOT framework for analysis, the marginal numbers of statements accounted for can be clarified assessing the team's reflexivity and the placement of negative and positive factors within the organization levels. Significant main effects for both the SWOT-categories, and the organizational levels were revealed with the use of repeated measures ANOVA. Post - hoc analysis furthermore revealed significant interaction effects between SWOT and the organizational levels.

I moderne arbeidsliv er bruk av team sentralt, og det blir derfor svært aktuelt å skaffe seg kunnskap om hvordan team fungerer og hva som gjør dem effektive (Kozlowski & Ilgen, 2006). Furnham (2008) hevder at alle team er grupper, men at ikke alle grupper er team. Hans argumentasjon bak denne påstanden er at medlemmer i en gruppe kan arbeide uten hverandre, mens medlemmer i et team ikke kan dette. Forskning på effektivitet i team er utviklet fra den omfattende forskning på grupper i sosialpsykologisk tradisjon. Den senere tids oppsummeringsartikler vedrørende effektivitet i team, gir et bilde av vurderinger av effektivitet i team ut fra en: input - prosess - output modell (Bang, 2008). Denne modellen har imidlertid fått kritikk fra flere, bla Kozlowski & Ilgen (2006). Refleksivitet, som i modellen er knyttet til prosess, er av flere trukket frem som en faktor som er avgjørende for teamets effektivitet. West (1996) er kritisk til at en bestemt modell kan benyttes for å analysere effektivitet i ulike typer team. Han er av den oppfatning at man først må vurdere den kontekst som det aktuelle team opererer i, for så å kunne velge en teoretisk tilnærming.

Den aktuelle organisasjon i denne studien er en avdeling i en norsk, statlig organisasjon. Ansattes medbestemmelse og medvirkning i arbeidet er to grunnpilarer i norsk arbeidsliv, og knyttes til effektivitet i en statlig organisasjon. Medbestemmelse og medvirkning ble trukket frem som sentrale faktorer allerede i 1960, av Douglas McGregor i *"The Human Side of Enterprise"*. McGregor (1960) satte lederes menneskesyn fra to ulike verdsett opp mot hverandre. For det første kunne ledere vurdere de ansatte som late og avhengige av kontroll, eller for det andre, som grunnleggende motivert for arbeide. McGregor (1960) knyttet disse to ulike menneskesyn opp mot det han kalte teori X og teori Y. Tanken bak teori Y omhandler medbestemmelse og medvirkning. Med utgangspunkt i dette trakk han frem 11 kjennetegn på effektive team. Disse kjennetegn bør kunne reflektere teamenes kontekst, ettersom de er del av en norsk, statlig organisasjon. I denne studien er kartlegging av McGregors (1960) kjennetegn på effektive team utført ved bruk av M-SWOT.

M-SWOT som ble skissert av Hoff (2009), tar utgangspunkt i SWOT-baserte semi-strukturerte intervjuer. SWOT som rammeverk tar utgangspunkt i de ansattes refleksjoner rundt: 1 - styrker (Strength), 2 - svakheter (Weaknesses), 3 - muligheter (Opportunities) og 4 - trusler (Threats). (SWOT). I et semi-strukturert intervju blir det benyttet en intervjuguide, der de intervjuede gis et visst spillerom for egne refleksjoner. Samtidig gir metodens struktur mulighet for å sammenligne resultatene. I denne studien vil intervjuguiden være knyttet til spørsmål rundt SWOT-formatet. Disse refleksjonene, blir så fordelt på ett av følgende organisasjonsnivåer: 1 - individ, 2 - gruppe, 3 - ledelse og 4 - organisasjon Man kan videre benytte disse resultatene som grunnlagsmateriale for videre analyse av en spesifikk

forskningsbasert modell, herav M-SWOT (Model driven SWOT). I denne studien benyttes denne fremgangsmåten for å kartlegge McGregors (1960) kjennetegn på effektive team. Samtlige SWOT-utsagn på de fire organisasjonsnivåene, blir her benyttet som grunnlagsmateriale. Dette materialet blir vurdert i forhold til valgte kjennetegn på effektive team. Resultatene av vurderingen av valgte kjennetegn kan nyanseres / forklares med utgangspunkt i den valgte fremgangsmåte for informasjon - innhenting og behandling.

Teoretisk bakgrunn

Betegnelsen team

Emnet team er et mye omhandlet tema innen faglitteraturen. Det har vært divergens rundt begrepsbruken i den populærfaglige litteraturen. Sjøvold (2006) henstiller til varsomhet med å benevne grupper som team, dersom de ikke fungerer som et team. Katzenbach & Smith (2002) trekker frem spesielle kjennetegn ved team. De hevder at disse kjennetegnene ikke har forandret seg siden de først publiserte sine hyppig refererte tanker om dette i 1993. Et team kjennetegnes ved at de har et mindre antall medlemmer, medlemmene har komplementære ferdigheter og har videre et felles spesifikt mål som skal oppnås. De har også omforent arbeidsmåte, og holde hverandre gjensidig ansvarlig for teamets ytelse. En slik gjensidighet vil formodentlig redusere effekten av såkalt ”sosial loffing”. Med dette menes at man forhindrer redusert innsats mot felles mål. Karau & Williams (1993), beskriver ”sosial loffing” som et robust fenomen som er generaliserbart til arbeid mot ulike mål og på tvers av ulike populasjoner.

Furnham (2008) hevder at ikke alle grupper er team, men at alle team er grupper. Betegnelsen gruppe kan defineres med utgangspunkt i at det forefinnes et samspill mellom minst tre medlemmer, for og nå et mål eller utføre en oppgave (Svedberg, 2002). Tajfel (1982) beskriver grupper ut fra eksterne og interne kriterier. Med eksterne kriterier mener han at gruppemedlemmene er betegnet som del av en gruppe, for eksempel som ansatte i en organisasjon. Interne kriterier knytter han til at man selv oppfatter seg som en del av gruppen, at dette medlemskapet har en verdi og at en emosjonell investering er knyttet til foran nevnte faktorer.

Skillet mellom hvordan grupper og team fungerer kommer tydelig frem i artikkelen ”From loose groups to effective teams”. Shepard & Kakabadse (2001) slår der fast at mens en gruppe arbeider sammen for å oppnå ett mål uten videre utvikling av prosesser rundt dette, har et team utviklet en støttende sosial struktur som gjør at hvert gruppemedlem tilpasser sin

adferd. Innsatsen blir således optimal i forhold til teamets funksjon. Ut fra Sjøvolds (2006) argumentasjon, bør man derfor poengtere varsomhet med å omtale grupper som team – dersom de ikke fungerer på denne måten. Andre forskere, for eksempel Kozlowski & Bell (2003), vektlegger ikke problematikken rundt denne definisjonsbruken, og benytter betegnelsene vilkårlig. Uavhengig av ulik argumentasjon knyttet til dette, vil imidlertid betegnelsene som er benyttet i faglitteraturen i stor grad være farget av den rådende forskningstradisjon.

Fra grupper i sosialpsykologien til team i organisasjonspsykologien

Det er påpekt et skifte i forskningsfokus fra forskning på små grupper i ulike kontekster (small interpersonal groups) innen sosialpsykologisk forskningstradisjon - til fokus på arbeids team (work teams) (Kozlowski & Ilgen, 2006). To større oppsummeringsartikler i skrevet for henholdsvis perioden 1977 - 1980, og perioden 1980 - 1990 beskriver utviklingen i fagfeltet. Mens McGrath & Kravitz (1982) beskrev utviklingen innen feltet med utgangspunkt i sosialpsykologisk forskning, beskrev Levine & Moreland (1990) forholdet slik: *"Groups are alive and well, but living elsewhere. . . . The torch has been passed to (or, more accurately, picked up by) colleagues in other disciplines, particularly organizational psychology"* (s. 620). Sundstrom, McIntyre, Halfhill & Richards (2000) hevder at dette skiftet oppstod i løpet av 1980 - 1990 årene. I denne studien benyttes betegnelsene team og gruppe med utgangspunkt i kildenes begrepsbruk. I de tilfeller der flere referer til samme undersøkelse eller modell, vil den siste referansens begrepsbruk benyttes. Som eksempel på dette er at studiens valgte kjennetegn knyttes til grupper hos McGregor (1960), mens Furnham (2008) benytter betegnelsen team om knyttet til de samme kjennetegn. Den beskrevne endring i forskningstradisjon har ikke bare påvirket begrepsbruk i henhold til grupper og team, mens har også forandret forskningsfokuset. Forskning på grupper i den organisasjonspsykologiske forskningstradisjon er i dag primært fokusert på effektivitet i team (Kozlowski & Bell, 2003).

En modell for effektivitet i team – er det en enighet blant dagens forskere?

Effektivitet i team kan defineres ut fra innfridde forventninger til ytelse stilt av ledelse, kunder og andre. (Sundstrom, 1999). Videre vurderes det hvorvidt medlemmenes forventninger til å arbeide i teamet tilfredsstilles (ibid). Det er skrevet flere oppsummeringsartikler i den organisasjonspsykologiske forskningstradisjon som belyser effektivitet i team (Gist, Locke & Taylor, 1987; Cohen & Bailey, 1997; McGrath & Kravitz, 1982; Levine & Moreland, 1990; Guzzo & Dickson, 1996 og Sundstrom, McIntyre, Halfill &

Richards, 2000). De fleste modeller som forsøker å belyse effektivitet i team, trekker primært frem ulike faktorer (Salas, Sims & Bruke, 2005). Disse faktorene blir benyttet av ulike forskere til å vurdere om teamenes effektivitet (ibid). Bang (2008) oppsummerer at felles for de oppsummeringsartiklene som er publisert er en organisering i en: input - prosess - output modell. (I-P-O). Med dette menes at man ser effektivitet i team ut fra samspillet mellom de forutsetninger som ligger til grunn for teamets arbeid, de prosesser som finner sted i teamet og de resultater teamet produserer. Faktoren input belyser Bang (2008) fra såvell interne som eksterne forutsetninger. Interne forutsetninger er bla. karakteristika ved teamets oppgaver, teamets størrelse, medlemmenes kompetanse og teamets mangfold. Eksterne forutsetninger referer til hvorvidt teamet befinner seg i en teamstøttende kontekst, hvorvidt det er teamstøttende systemer så som belønningssystemer, informasjonssystemer og opplæringsystemer. Faktoren prosess beskriver klare mål, fokusert innsats, teamets arbeidsmåte og teamets refleksivitet. Faktoren output belyser de saksresultater som teamet produserer, teamets overlevelsessevne og medlemmenes individuelle tilfredshet.

I - P - O modellen har fått kritikk fra flere hold, bla. fra Sundstrom, De Muse & Futrell (1990), Ilgen, Hollenbeck, Johnson & Jundt (2005) og Kozlowski & Ilgen (2006). Ilgen et al. (2005) nevner at modellen har hatt sterk innflytelse på tidligere empirisk forskning, uten at alle faktorer som påvirker prosessen fra input til output blir belyst av prosessfaktorene. De trekker derfor av den konklusjon at modellen ikke er egnet til videre benyttelse i forskning. Modellen er videre blitt kritisert for at den foreslår en lineær prosess fra input, via prosess til output (Ilgen et al., 2005). Samtidig kritiseres modellen for at den skaper en antagelse av at påvirkning på en av faktorene vil påvirke den neste med samme styrke. (ibid). Kozlowski & Ilgen (2006) støtter den aktuelle kritikk. De hevder at modellen ikke er egnet til å belyse effektivitet i team, da den er statisk og begrensende, mens team er komplekse, dynamiske systemer.

Ut fra kritikken som er fremsatt mot modellen, er den ikke benyttet i denne undersøkelsen. En av de forannevnte faktorene, refleksivitet, er imidlertid av interesse i denne studien. Schippers, Den Hertog & Koopman (2007) vurderer nemlig refleksivitet i team til å være en nøkkelfaktor i forhold til teamenes effektivitet. De knytter dette til at refleksive team vil modifisere egen fungering dersom denne er u hensiktsmessig. Bang (2008) hevder at teamenes evne til å reflektere over egen fungering, er avgjørende for teameffektivitet da slik korrigerende vil kunne forhindre eventuelle misforhold i teamenes fungering. Han trekker videre fram at sammenhengen mellom refleksivitet og teameffektivitet er positiv i de empiriske studiene som er utført (Carter & West, 1998; De Dreu, 2002; Schippers, Den

Hartog, Kooperman & Wink, 2003 og Tjosvold, Hui & Yu, 2003). Refleksivitet i team kan knyttes til i hvor stor grad medlemmene tydelig reflekterer over gruppens mål, strategier og prosesser for så å tilpasse disse til nåværende eller forventede forhold (West, 1996).

Refleksivitet er i denne studien aktuelt å vurdere i forhold til valgt metode for kartlegging av McGregors (1960) kjennetegn på effektive team.

West (1996) kritiserer I-P-O modellen og alle andre foreslåtte modeller, der man benytter en felles modell til å vurdere effektivitet i ulike typer team i ulike kontekster. Kritikken til West (1996) er basert på man vanskelig kan finne en modell som kan benyttes til vurdering av alle typer team. Yukl (2006) hevder at man kan skille mellom fire ulike typer team, mens Sundstrom (1999) hevder at man kan skille mellom minst seks ulike typer. Uavhengig av divergens om antallet mulige team, viser Sundstrom (1999) og Yukl (2006) at de ulike teamene har store innbyrdes forskjeller. Teamene opererer videre i ulike kontekster, for eksempel ulike typer organisasjoner. Arbeidet med å utvikle en felles modell for vurdering av effektivitet i ulike team, fremstår derfor som krevende. West (1996) er derfor av den oppfatning at det er lite hensiktsmessig å arbeide videre for å finne en slik generell modell, og hevder at man bør vektlegge en teoretisk tilnærming som tar utgangspunkt i den kontekst som teamene opererer i.

En alternativ modell for vurdering av effektivitet i team i en norsk statlig organisasjon

Teamene i denne studien er en del av en norsk, statlig organisasjon. Arbeidet er derfor for det første regulert av arbeidsmiljøloven av 2006. Denne loven er et resultat av en større revidering av arbeidsmiljøloven av 1977. I mandatet for denne revideringen legges det bla. til grunn at arbeidslivet er en av de viktigste arenaene for menneskelig utfoldelse, der den enkelte ansatte skal beholde sin valgfrihet (Arbeidslivslovutvalget: Et arbeidsliv for trygghet, inkludering og vekst, 2004). Ot.prp. nr 49 (2005) presiserer at arbeidsmiljøet skal kunne bidra til noe positivt, og at en investering i et godt arbeidsmiljø i like stor grad er et spørsmål om etikk som økonomi. Videre poengteres at et forsvarlig arbeidsmiljø er lønnsomt både for samfunnet, den enkelte arbeidstaker og virksomheten.

I henhold til arbeidsmiljøloven § 4-2 skal det i utforming av den enkeltes arbeidssituasjon legges til rette for at den ansatte gis mulighet til faglig og personlig utvikling gjennom arbeidet. Videre skal den ansatte gis mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar. Bestemmelsen tar utgangspunkt i erfaringer og forskning knyttet til arbeidets innvirkning på menneskets psykiske og sosiale forhold, der man må ta utgangspunkt i

menneskets forutsetninger og fundamentale behov ved organisering av arbeidet (Fougner & Holo, 2006).

Med utgangspunkt i arbeidsmiljøloven § 4-3 skal arbeidet videre legges til rette slik at arbeidstakerens integritet og verdighet ivaretas. Arbeidet skal utformes slik at de ansatte har mulighet for kontakt og kommunikasjon med andre ansatte i virksomheten. Hensikten med denne bestemmelsen er å fremme de positive virkningene av psykososiale arbeidsforhold og forebygge negative virkninger (Fougner & Holo, 2006). Arbeidsmiljøloven av 2006 regulerer arbeidet i alle organisasjoner i Norge, offentlige så vell som private. De omtalte teamene er imidlertid del av en statlig organisasjon, der andre bestemmelser kommer i tillegg. Plattform for ledelse i Staten (2008) viderefører fokuset fra arbeidsmiljølovens § 4-2, når det presiseres at ansattes medbestemmelse og medvirkning er viktige verdier for ledere i staten. Det blir videre presisert at fokus på dette kan bidra til effektiv utvikling, oppgaveløsning og gode resultater. Videre slår Hovedavtalen i staten (2009) fast at ledere i staten på alle nivåer, skal legge til rette for reell medbestemmelse.

For de aktuelle team fremstår medbestemmelse og medvirkning som en sentral del av konteksten teamene opererer i. Videre skal arbeidet organiseres med utgangspunkt i de ansattes forutsetninger og grunnleggende behov, såvell som integritet og verdighet. Det er i så henseende aktuelt å benytte et teoretisk perspektiv som bygger på et tilsvarende verdsett, nemlig human resource tankegangen. Her står ansattes behov, ferdigheter og relasjoner i fokus, og en representant for denne retningen er Douglas McGregor (Bolman & Deal, 1998). McGregor (1960) hevdet at den ansatte vil finne det tilfredsstillende å arbeide i effektive grupper. Han så samtidig at effektive grupper kan være en trussel mot ledelsen. Han var skeptisk til ledere som en stor grad av kontroll, og utarbeidet det mye omtalte tankesettet bak teori X og teori Y. Teori X preges av lederes manglende tillit / tiltro til sine ansatte, som lederen styrer gjennom ulike kontrolltiltak. Teori Y på sin side, tar utgangspunkt i en antagelse om at ansatte ønsker å arbeide, at de vil lede seg selv i dette arbeidet dersom de får muligheten og at de vil arbeide mot organisasjonens mål for å oppnå egen tilfredsstillelse. Teori Y kan vurderes som en måte å løse konflikten mellom organisasjonens mål og individets personlighet (Fiman, 1973). Denne konflikten kan kun løses dersom organisasjonen endres slik at den ansattes potensiale for vekst og prestasjon øker (ibid). Dette sammenfaller med Fougner & Holo (2006) kommentarer til arbeidsmiljølovens § 4-2. McGregors (1960) tankesett fremstår som overensstemmende med de verdier som fremsettes i de lover og regler som styrer organisasjonen. Han var videre spesielt opptatt av hvordan mennesker samhandler i grupper, og trakk frem 11 kjennetegn på effektive team. Kjennetegnene er:

1. Uformell atmosfære.
2. Stor deltagelse fra alle medlemmer.
3. Arbeidsoppgavene er godt oppfattet og akseptert.
4. Deltagerne lytter til hverandre.
5. Det er uenighet og diskusjoner men ingen dysfunksjonelle konflikter.
6. Beslutningene fremkommer som konsensus.
7. Kritikk er hyppig, åpen og ærlig.
8. Deltagerne kan fritt uttrykke sine tanker og syn.
9. Arbeidsoppgaver utføres med klare beskrivelser.
10. Lederen dominerer ikke gruppe.
11. Gruppen har høy bevissthet omkring seg selv.

Tankene bak teori X og Y er 49 år gamle. Carson (2005) beskriver at McGregors tanker har et rikt opphav og at hans tanker må sees i samsvar med innflytelsesrike forskere som Maslow, Argyris, Herzberg og Likert. Perspektivene har imidlertid også blitt tillagt stor vekt i senere tid (Bruke, 2009; Kopelman, Protas & Davis, 2008; Heil, Bennis & Stephens, 2000 og Mendenhall & Oddou, 1983). Heil et al. (2000) hevder at den verden som McGregor beskrev for 49 år siden er her fortsatt i dag og mener at vi ikke kommer utenom hans perspektiver. Hans tanker har videre vist seg å kunne overføres til en moderne organisasjon, der Hamel (2008) og Bruke (2009) tydelig viser denne overføringsverdien. Med utgangspunkt teori Y etablerte nemlig Wilbert "Bill" L. Gore i 1958 en organisasjon som utelukkende består av team. I organisasjonen finnes der ingen formalisert ledelse, og de ansatte velger selv de arbeidsoppgavene de ønsker å utføre. Organisasjonens fremste merkenavn er Gore Tex, et tekstil som benyttes i romdrakter til astronauter fra NASA, på ekspedisjoner til Nordpolen, Sørpolen og Mt Everest. Selskapet omsatt i 2007 for 2,400 millioner dollar, og ble i 2009 kåret til nummer 15 av de 100 beste selskapene å arbeide for i USA (Fortune magazine, 2009). Organisasjonens resultater viser tydelig at medbestemmelse og medvirkning kan knyttes både til resultater når det gjelder økonomi, såvell som positivt arbeidsmiljø. For det første fremstår McGregors (1960) tankesett å ha klare paralleller til den studerte organisasjon. For det andre fremstår han tanker som aktuelle i dag, til tross for at de ble fremsatt for 49 år siden. Hans 11 kjennetegn på effektive team vil derfor ligge til grunn for denne studien.

Kartlegging av McGregors (1960) kjennetegn på effektive team

Det er flere metoder for å kartlegge valgte kjennetegn på effektive team. Johannessen, Tuft & Kristoffersen (2009) beskriver to hovedformer for tilnæringer innen den samfunnsvitenskapelige metodelære henholdsvis kvantitative og kvalitative tilnæringer. De hevder at fordelen med en kvalitativ tilnærming er åpenhet og fleksibilitet, mens en kvantitativ fremgangsmåte i større grad er strukturert. Flick (2002) beskriver ulike intervju typer, som er eksempler på kvalitative tilnæringer. En type intervju som blir beskrevet er semi-strukturert intervju. I denne type intervju benyttes en intervjuguide. I denne benyttes mer eller mindre åpne spørsmål ut fra en antagelse om at den som intervjues vil svare fritt på disse spørsmålene. Denne intervjumetoden vil åpne for større mulighet for sammenligning av ulike intervjuer, da det forekommer en viss struktur. Man kan derfor hevde at denne type intervju vil dra nytte av den åpenhet og fleksibilitet som preger kvalitative metode, samtidig som en viss struktur vektlegges. Samtidig belyser (Flick, 2002) at denne type intervjuer fanger opp den ansattes syn i større grad enn strukturerte intervjuer vil gjøre. Denne intervjumetoden kan derfor være egnet til å kartlegge effektivitet i team ved bruk av M-SWOT.

Metoden beskrevet av (Hoff, 2009) tar utgangspunkt i SWOT-formatet, detaljert beskrevet av Chermack & Kasshanna (2007). Ved bruk av dette formatet vurderer man organisasjonens: 1 - styrker (Strength), 2 - svakheter (Weaknesses), 3 - muligheter (Opportunities) og 4 - trusler (Threats). (SWOT). Formatet er i utgangspunktet utviklet til bruk i organisasjoners strategiske analysearbeid, og har vært benyttet til vurdering av ulike problemstillinger (Shinno, Yoshioka, Marpaung, & Hachiga, 2006; Terrados, Almonacid & Hontoria, 2005; Novicevic, Harvey, Autry & Bond, 2004; Jackson, Joshi & Erhardt, 2003 & Kotler, Brown, Adam & Armstrong, 2001). SWOT fremstår å være et fleksibelt format, som kan tilpasses ulike formål. Det har imidlertid fremkommet kritikk mot denne bruk av SWOT-analyse. Hill og Westbrook (1997) påpekte bla. at analysen sjelden ble videreført i organisasjonens arbeid. Chermack & Kasshanna (2007) hevder at modellen ikke har blitt godt nok dokumentert som et verktøy til strategisk analyse. De støtter Hill og Westbrook (1997) i at analysen sjelden knyttes til videre planlegging i organisasjonen og hevder at SWOT-analysen kan beskrives som en teori som kun kan utvikles ved praksis. De er av den oppfatning at det er i den kvalitative forskningstradisjonen mulighetene for utvikling av SWOT foreligger.

Hoff (2009) benytter SWOT-formatet som utgangspunkt for spørsmål i et semi-strukturert intervju. Den ansatte blir i et slikt intervju oppfordret til å reflektere over styrker,

svakheter, muligheter og trusler i forhold til et konkret forskningsspørsmål. Intervjuet blir tatt opp ved bruk av diktafon, og blir så transkribert. Den ansattes utsagn blir deretter kodet etter hvorvidt de reflekterer styrke, svakhet, mulighet eller trussel. Hvert utsagn blir så vurdert med utgangspunkt i hvilke organisasjonsnivå refleksjonen omhandler. Disse refleksjonene, blir så fordelt på ett av følgende organisasjonsnivåer: 1 - individ, 2 - gruppe, 3 - ledelse og 4 - organisasjon. Forholdet mellom de ulike SWOT-kategoriene på de ulike organisasjonsnivåene vil kunne vurderes med utgangspunkt i tre dimensjoner, henholdsvis 1: intern - ekstern, 2: her og nå - fremtid og 3: positiv – negativ. Man kan videre benytte disse resultatene som grunnlagsmateriale for videre analyse av en spesifikk modell, herav M-SWOT (Model driven SWOT). Hoff (2009) og Hoff, Flakke, Larsen, Lone, Bjørkli og Bjørklund (2009) belyser at man kan kode ansattes åpne og generelle utsagn som fremkommer etter SWOT-baserte intervjuer, på spesifikke, forskningsbaserte modeller. Metodikken har blitt benyttet ved to publiserte studier. Fremgangsmåten er benyttet i forhold til modeller for innovasjon (Hoff et al., 2009) og psykososialt arbeidsmiljø (Hoff, Straumsheim, Bjørkli & Bjørklund, 2009).

M-SWOT fremstår som aktuell metode for å kartlegge effektivitet i team. Ved bruk av SWOT som rammeverk i intervjuene, vil de ansatte oppfordres til å reflektere rundt både styrker, svakheter, muligheter og trusler. De vil oppfordres til å reflektere over forhold som er aktuelle her og nå, så vell som over fremtidige forhold. Refleksivitet kan vurderes i henhold til dimensjonen: her og nå – fremtid. Denne dimensjonen begrunnes i forholdet mellom henholdsvis styrker / svakheter, og muligheter / trusler. Refleksivitet i team kan knyttes til i hvor stor grad medlemmene tydelig reflekterer over gruppens mål, strategier og prosesser for så å tilpasse disse til nåværende eller forventede forhold (West, 1996). Ettersom refleksivitet knyttes mot effektivitet i team, vil en fremgangsmåte som vektlegger refleksivitet sannsynligvis være egnet til å kartlegge kjennetegn på effektive team.

Etter at intervjuet er avsluttet, vil intervjuet bli transkribert. Utsagn vil så bli kodet på SWOT, for deretter å bli fordelt på de fire tidligere omtalte organisasjonsnivåer. Ved å vurdere fordeling av de ulike utsagn på de ulike organisasjonsnivåer, vil man kunne avdekke forhold som er av betydning for effektivitet i team. Betydningen av å vurdere SWOT i henhold til organisasjonsnivå har blitt trukket frem av Chermack & Kasshanna (2007) og Houben et al. (1999). I forhold til effektivitet i team har også et slikt fokus blitt fremhevet. For å vurdere effektivitet i team, må man forstå konteksten i det systemet som teamet opererer i, herunder forholdet til flere organisasjonsnivå (Kozlowski & Ilgen, 2006). Ved å vurdere dimensjonen: her og nå – fremtid, på de ulike organisasjonsnivå, kan dette gi nyttig informasjon vedrørende teamenes refleksivitet. Schippers et al. (2007) beskriver at

refleksivitet i denne sammenheng kan knyttes mot individnivå, men er ofte vurdert mot gruppenivå. Vurdering av forholdet mellom henholdsvis styrker / svakheter og muligheter / trusler på gruppenivå, vil derfor kunne gi informasjon om teamenes refleksivitet.

Videre kan dimensjonen: positiv – negativ, herunder forholdet mellom styrker / muligheter og svakheter / trusler – vurderes på alle organisasjonsnivå. Dette vil kunne gi informasjon om hvor de ansatte plasserer henholdsvis positive og negative faktorer. Vurdering av dimensjonen: intern - ekstern fremstår som lite aktuell i denne kontekst, da organisasjonen er en statlig organisasjon uten naturlige konkurrenter.

Ved vurdering av refleksivitet som en viktig faktor knyttet til teams effektivitet, fremstår M-SWOT å være egnet som kartleggingsverktøy. For det første oppfordres de ansatte til egne refleksjoner, både rundt forhold som er aktuelle her og nå, og forhold som er aktuelle i fremtiden. For det andre vil man etter å ha kodet SWOT-kategoriene på de ulike organisasjonsnivåene kunne vurdere teamenes refleksivitet. Dette bør formodentlig kunne forklare forhold som ligger til grunn for analyseresultater av valgte kjennetegn på effektive team.

Foreliggende studie

Denne studien vil benytte M-SWOT for å analysere kjennetegn på effektive team i en norsk, statlige organisasjon. Ved bruk av semi-strukturerte SWOT-baserte intervjuer har ansatte (N 40) i klart definerte team blitt stilt spørsmål om styrker, svakheter, muligheter og trusler ved eget arbeidsmiljø. Intervjuene har så blitt transkribert og alle utsagn kodet på enten styrke, svakhet, mulighet eller trussel. Hvert utsagn ble deretter kodet på ett av følgende organisasjonsnivåer: individ, gruppe, ledelse eller organisasjon. Disse utsagnene har så blitt vurdert etter hvorvidt de reflekterer McGregors (1960) kjennetegn på effektive team.

Dersom refleksivitet i team er en faktor som kan knyttes til effektivitet, er det forventet at refleksivitet på gruppenivå, herunder dimensjonen: her og nå – fremtid, kan knyttes mot fordelingen av kjennetegn på effektive team. Det er videre av interesse å vurdere fordelingen av SWOT på de ulike organisasjonsnivå, og dimensjonen: positiv – negativ.

Metode

Deltakere

Undersøkelsen ble foretatt i en avdeling i en statlig organisasjon, der de ansatte arbeider i klart definerte team. Undersøkelsen ble etter en lang og tidkrevende

prosessforankret i organisasjonen gjennom utvalget for informasjon, drøftinger og forhandling (IDF-utvalget). Denne type utvalg er forankret i Hovedavtalen i staten (2009), og består av representanter fra arbeidsgiver og arbeidstaker. Arbeidsoppgavene er tidvis rutinepreget og nøye regulert av nasjonalt lov - og instruksverk. Ved siden av disse arbeidsoppgavene har teamene en beredskapsfunksjon, der de skal kunne ivareta helse, miljø og sikkerhet for seg selv og andre ved kritiske situasjoner. Disse kritiske situasjonene kan oppstå plutselig og sette høye krav til teamenes evne til å løse oppgavene. Arbeidsoppgavene kan være knyttet til evakuering under kaotiske forhold, håndtering av truende personer eller rask iverksettelse av livreddende førstehjelp. Samtlige 56 ansatte i avdelingen har en tilhørighet til et definert team, som ledes av temaledere med operativt ansvar. Teamene arbeider 3 skifts turnus, henholdsvis dag, kveld og natt. Av de totalt 56 ansatte ønsket 40 å la seg intervjuet etter å ha blitt informert om studien (N=40), herunder 33 teammedlemmer og 7 teamledere. Av de 40 ansatte var det 26 menn (65 %) og 14 kvinner (35 %). Gjennomsnittsalder var 39,6 år og de intervjuede hadde i gjennomsnitt vært ansatt i organisasjonen i 8,4 år.

Intervju

Kvantitative og kvalitative metoder for informasjonsinnhenting ble vurdert. Kvantitative metoder for datainnsamling ved bruk av spørreskjema, har imidlertid flere svakheter kartlegging av effektivitet i team. Bruk av spørreskjema er begrensende med hensyn til refleksivitet. (Hoff, 2009). Fokuset på samspillet mellom ulike organisasjonsnivå er likeså begrenset og resultatene er vanskelig å tolke (ibid). SWOT-baserte semi-strukturerte intervjuer ble vurdert som mer egnet i henhold til refleksivitet og fokus på flere organisasjonsnivåer. Intervjutypen har videre vist seg egnet i SWOT-baserte intervjuer (Hoff, 2009; Hoff et al., 2009; Hoff, Straumsheim, Bjørkli & Bjørklund, 2009).

I et semi-strukturert intervju, blir det benyttet en intervjuguide for å strukturere samtalen. Lantz (2007) anbefaler å ha et skriftlig notat med de spørsmål som skal stilles i aktuell rekkefølge. Ryen (2002) beskriver at det ikke er noen fast mal for oppbygging av intervjuguide. Imidlertid bør intervjuguiden kunne benyttes til planlegging og forberedelse, slik at den som skal foreta intervjuet er trygg i situasjonen. I denne studien er intervjuet videre strukturert etter PEACE modellen. Fremgangsmåten ved bruk av PEACE er beskrevet i detalj av Shepard (2007), Clarke & Milne (2001) og Milne & Bull (1999). Denne fremgangsmåten vil fremgå av vedlagt intervjuguide (vedlegg A). I henhold til intervjuguiden ble det innledningsvis benyttet tid på introduksjon, der vedkommende ble ønsket velkommen. I denne fasen gjøres den som intervjues kjent med rammene for intervjuet, og forklares grunnlaget for

intervjuet (Bull & Milne, 1999). Granhag & Christianson (2008) anbefaler videre å være tydelige med forutsetningene for intervjuet, forklare hvem man er, hva man arbeider med og hvorfor man utfører intervjuet. Dette ble gjort ved å lese opp informert samtykkeerklæring (vedlegg B). Vedkommende ble der gjort utfyllende gjort kjent med rammene og grunnlaget for intervjuet. Etter at samtykkeerklæring var opplest og signert, ble det benyttet 6 enkle demografiske spørsmål. Fisher, Geiselman & Raymond (1987) anbefaler å starte med enkle spørsmål, for å redusere stress knyttet til intervjusituasjonen. Spørsmålene som her ble benyttet var knyttet til demografiske forhold som kjønn, alder, ansettelsestid og eventuelt lederansvar. Etter at den ansatte hadde svart på de demografiske data, ble det benyttet 5 spørsmål. Et generelt åpningsspørsmål der den ansatte kunne reflektere helt fritt, deretter 4 spørsmål der vedkommende ble oppfordret til å reflektere i henhold til SWOT-formatet.

1. Generelt åpningsspørsmål: ”Kan du fortelle meg om arbeidsmiljøet her i x?”
2. Styrker: ”Kan du fortelle meg om hva som er bra ved arbeidsmiljøet her i x?”
3. Svakheter: ”Kan du fortelle meg om hva som er mindre bra ved arbeidsmiljøet her i x?”
4. Muligheter: ”Kan du fortelle meg hvilke muligheter du ser for å forbedre arbeidsmiljøet fremover?”
5. Trusler: ”Kan du fortelle meg om hvilke utfordringer du ser ved arbeidsmiljøet her i x?”

Videre informasjon ble fremskaffet ved å benytte oppfølgingsspørsmål. Bruk av oppfølgingsspørsmål er egnet til å øke refleksjonsnivået hos den som intervjues (Gilham, 2005) og kan også være nyttige å benytte dersom noe er uklart eller i en situasjon der bare deler av emnet er belyst (Ryen, 2002). Intervjuet ble avsluttet med å spørre vedkommende om det var noe vedkommende ønsket å legge til. Vedkommende ble så takket for at han / hun tok seg tid til å delta. Vedkommende ble så spurt hvordan han / hun hadde oppfattet samtalen. Hensikten med avslutningsspørsmålene var for det første å oppfordre til videre refleksjon rundt momenter som ikke var dekket av forskningsspørsmålene. For det andre ønsket man å avklare om den ansatte hadde noe å utsette på intervjuet, og måten dette var utført på.

Prosedyre

Intervjutrening: Forfatteren har erfaring med kommunikasjon i avhørssituasjoner, er kurset i KREATIV- avhørsmetodikk ved Politihøgskolen (PHS) og har undervist kommunikasjon i avhørssituasjoner ved PHS. Forfatteren har videre hatt teoretisk og praktisk opplæring i intervjuteknikk ved Universitetet i Oslo. Det teoretiske rammeverket for

intervjutreningen var PEACE modellen. Denne modellen har blitt benyttet som utgangspunkt for KREATIV avhørsmetodikk. Under den praktiske undervisning i intervjuteknikk ved UiO, ble det gitt tilbakemelding på egen opptreden og kroppsspråk i intervjusituasjoner.

Viktigheten av å ikke lede gjennom verken spørsmålsstilling eller adferd ble vektlagt. Det ble videre benyttet videofilming under intervjusituasjoner. Det å observere seg selv i et opptak fra en intervjusituasjon er god trening før man skal gjennomføre et intervju (Postholm, 2005). Det ble videre foretatt pilotintervjuer, der forfatter og to medstudenter utførte intervju ved bruk av SWOT-baserte spørsmål.

Informasjon. Det ble sendt ut informasjon om undersøkelsen til samtlige ansatte via organisasjonens interne epostsystem. De ansatte ble gjennom dette orientert om hensikten med intervjuene og intervjuenes varighet. (Ca 60 minutter).

Gjennomføring av intervju. Intervjuene ble gjennomført i perioden 18. September 2008 - 16. Oktober 2008. Intervjuene ble utført av forfatter eller en av to medstudenter på dag- og kveldstid, på hverdager og i helger. Det ble benyttet egnede, skjermede rom på de ansattes arbeidssted. Gjennomsnittlig intervjutid var 20,4 minutter - med det korteste intervjuet på 6,18 minutter og det lengste på 42 minutter.

Databehandling og analyse

Transkripsjon. Samtlige intervjuer ble tatt opp med digital diktafon. Opptak av intervjuene ble benyttet for å unngå usystematisk datareduksjon da det er krevende å stille spørsmål, lytte og samtidig skrive ned informasjon fra intervjuet (Lantz, 2007). Lydfilene ble deretter overført til PC for transkripsjon. Ved transkribering klargjør man intervjumateriale for analyse, noe som vanligvis medfører transkribering fra muntlig tale til skriftlig tekst (Kvale, 1997). Transkripsjon ble gjennomført ved bruk av dataprogrammet: *Digital Voice Editor 2*, der man kan spille av intervjuet med redusert hastighet. Hensikten med å redusere hastigheten er at man skal kunne nedtegne samtalen fortløpende ved hjelp av tekstbehandlingsprogrammet: *Microsoft Word*. Under transkripsjon ble det av konfidensialitetshensyn ikke nedtegnet navn på den ansatte. Kvale (1997) advarer mot at for sterk fokus på transkripsjonen kan føre til en fragmentert analyse, da den opprinnelige samtalen forsvinner i transkripsjonen. For å unngå en slik fragmentering, ble intervjuene skrevet ut ord for ord, slik samtalen forløp. Dette er en vanlig form for transkripsjon (Lee & Fielding i Hardy & Bryman, 2004). Ut fra tydelige regler for transkripsjon som ble utviklet av forfatter og medstudenter, ble paraspråk som latter og kremt ikke skrevet ut. Pauser ble ikke markert. Der setningene var ufullstendige og i de situasjoner der den ansatte benyttet direkte

tale i sin fremstilling, ble dette markert med utgangspunkt i utviklede standarder. Hensikten med dette var å gjøre dialogen som utspant seg leselig i tekst. Datafilene med lydopptakene som ble benyttet under transkripsjon ble slettet etter endt arbeid.

Inter-rater reliabilitet på transkripsjonene ble ivaretatt ved at ett tilfeldig intervju på lydfil ble transkribert individuelt av forfatteren og de to medstudentene. De individuelle transkripsjonene ble så sammenholdt med lydopptaket og samtlige avvik ble notert og diskutert. Denne prosessen ble gjentatt med ett nytt intervju. Forholdet mellom de transkriberte intervjuene og de aktuelle lydfiler var tilfredsstillende da konstaterte avvik ikke forringet meningsinnholdet fra dialogen med den ansatte.

Definering av utsagn. Med utgangspunkt i den kvalitative tradisjonen til Kvale (1997) ble utsagn trukket ut for videre analyse etter transkripsjonen. Denne studien tar utgangspunkt i Hoff et al. (2009), og definerer et utsagn som den minste meningsbærende enhet som reflekterer den ansattes opplevelse og forståelse av arbeidsmiljøet. Utsagnet må inneholde styrker, svakheter, muligheter og / eller trusler som er knyttet til arbeidsmiljøet. Et utsagn kan være en setning, en del av en setning eller flere setninger.

Koding innen SWOT, organisasjonsnivå og kjennetegn ved effektive team. Samtlige utsagn ble kodet på enten: styrke, svakhet, mulighet eller trussel. Etter å ha vurdert hvilken SWOT-kategori som var aktuell, ble det enkelte utsagn vurdert etter hvorvidt det reflekterte forhold ved individ, gruppe, ledelse eller organisasjon. Slik kan et enkelt utsagn være knyttet til styrke (SWOT) – gruppe (organisasjonsnivå). Samtlige utsagn som reflekterer styrker, svakheter, muligheter eller trusler knyttet til de ulike organisasjonsnivåene ble så vurdert i forhold til kjennetegn på effektive team. Felles for all koding av SWOT, organisasjonsnivå og kjennetegn på effektive team, er at identiske utsagn ikke er kodet to ganger, med mindre utsagnet fremkom fra ulike ansatte i ulike intervjuer. Videre er liknende utsagn i samme intervju ikke kodet flere ganger, såfremt de ikke omhandler en utviklende refleksjon rundt det samme tema.

Kriterier for koding i SWOT. Utsagn ble kodet etter hvorvidt de reflekterte en styrke, en svakhet, en mulighet eller en trussel mot arbeidsmiljøet. Det kunne ved enkelte tilfeller stilles spørsmål ved hvorvidt et utsagn skulle kodes på svakhet eller trussel. I slike tvilstilfeller ble det vurdert om utsagnet viste refleksjon vedrørende dimensjonen: her og nå – fremtid. Ble det vist refleksjon vedrørende fremtid, ble utsagnet kodet på trussel. Ved fokus på situasjonen her og nå, ble utsagnet kodet på svakhet. Koding på SWOT vil i utgangspunktet ikke fange opp historisk informasjon, og denne type informasjon skal heller ikke være i fokus i analysen (Roos et al., 2005). Organisasjonen hadde imidlertid hatt et bytte

av avdelingsleder kort tid før intervjuene startet, og for å få valid informasjon vedrørende de ulike organisasjonsnivåene, ble opplysninger knyttet til avtroppende avdelingsleder kodet.

Kriterier for koding på organisasjonsnivå. Etter koding på SWOT ble samtlige utsagn kodet på ett av organisasjonsnivåene individ, ledelse, gruppe eller organisasjon. Utsagn på individnivå ble kodet med utgangspunkt i at de omhandlet refleksjoner knyttet til den ansattes erfaringer, meninger og følelser (Flakke, 2009). Utsagn på gruppenivå omhandlet refleksjoner knyttet til avdelinger, seksjoner, prosjektgrupper eller team (Flakke, 2008). Ledelsesnivå omhandlet utsagn relatert til leder, opptreden av ledere på alle nivå eller utsagn relatert til lederskap generelt (Straumsheim, 2008), samt refleksjoner knyttet til en spesiell leder eller den nærmeste leder (Flakke, 2008). Organisasjonsnivå refererer til refleksjoner rundt organisasjonens opptreden, aktiviteter og holdninger, sett i forhold til organisasjonskultur, strukturer, strategier, visjoner, misjoner, verdier eller tillit (Flakke, 2008).

Kriterier for koding på McGregors kjennetegn ved effektive team. Samtlige SWOT-utsagn kodet på organisasjonsnivå ble vurdert med utgangspunkt i hvorvidt de reflekterte McGregors (1960) kjennetegn ved effektive team. Kjennetegnene er beskrevet utfyllende i McGregor (1960) og Furnham (2008). Ettersom forskningsspørsmålene omhandler forhold knyttet til styrker, svakheter, muligheter eller trusler ved arbeidsmiljøet, vil flere av utsagnene som er kodet på kjennetegn ved effektive team inneholde refleksjoner som kan knyttes til det aktuelle kjennetegn ut fra konteksten der utsagnet nevnes. Uten å vurdere kontekst, vil det være krevende å kunne kode de aktuelle kjennetegn på effektive team.

Forekomst av utsagn utenfor SWOT og organisasjonsnivå. Det var få utsagn som ikke passet med SWOT-formatet eller de ulike organisasjonsnivåene. Det forekommer imidlertid et avvik mellom utsagn knyttet til SWOT og de samme utsagn kodet på organisasjonsnivå. Dette avviket skyldes at utsagnene først ble kodet på SWOT, for deretter å bli kodet på organisasjonsnivå. Analyseprogrammet Nvivo er benyttet til denne kodingen, og dersom man innledningsvis koder på SWOT, for så etter et opphold kode de samme utsagn på organisasjonsnivå, kan man hoppe over enkelte utsagn. Dersom man benytter dette analyseprogrammet anbefales det å kode på SWOT og deretter på organisasjonsnivå uten opphold.

Inter-rater reliabilitet ved koding. Forfatteren og de to medstudentene kodet individuelt ett transkribert intervju på SWOT ved bruk av Nvivo. Intervjuet ble så gjennomgått av intervjuerne i fellesskap for å vurdere hvilke SWOT-kategorier som var aktuelle i dette intervjuet. Det ble ved denne prosessen utviklet en felles mal for koding på dette enkelte intervju. De tre individuelt kodete intervjuene ble så sammenholdt med denne

utviklede malen. Denne prosessen ble så gjennomført på to ganger, med to ulike intervju. Andre gang forelå det en prosentvis overensstemmelse mellom malen og de kodede intervjuene på henholdsvis 85,1 %, 87,2 %, og 76,6 % for de respektive koderne. Et nytt intervju ble så gjennomgått og kodet i fellesskap. Med utgangspunkt i dette var intervjuernes oppfatning at samsvaret var tilfredsstillende mellom de ulike koderne. Prosentvis enighet mellom kodere er i utgangspunktet et lite egnet mål for inter-rater reliabilitet, da muligheten for at denne fordelingen skyldes tilfeldighet ikke kan vurderes og at sammenlikning i forhold til andre studier og kategorier ikke er mulig (Watkins & Pacheco, 2000). Med utgangspunktet i dette bør Cohens kappa benyttes som mål for i inter-rater reliabilitet fremfor for prosentvis enighet (ibid). Cohens kappa er imidlertid et lite egnet mål når tre personer skal vurdere det samme intervjuet. Etter en vurdering av statistisk ekspertise ved UiO, ble prosentvis overensstemmelse vurdert som tilfredsstillende mål for inter-rater reliabilitet i denne studien. Koding av utsagn knyttet til effektive team ble gjennomført av forfatteren, etter nøye vurdering av samtlige SWOT-utsagn fordelt på samtlige organisasjonsnivå.

Bruk av dataprogram ved koding. Det er utviklet flere ulike dataprogram som kan benyttes til analyse av forholdet mellom utvalgte koder og data, som ATLAS.ti, HyperRESEARCH, NUD*IST og Nvivo (Lee & Fielding i Hardy & Bryman, 2004). Databehandlingsprogrammet Nvivo (versjon 8) ble her benyttet til koding av utsagn fra de transkriberte intervjuene, ved at transkripsjonene i word-format ble importert til Nvivo. Analyseprogrammet er her primært benyttet for å få oversikt over antall utsagn som ble kodet på henholdsvis SWOT, organisasjonsnivå og kjennetegn på effektive team.

Statistiske analyser. De enkelte ansattes (N=40) utsagn knyttet til henholdsvis SWOT, organisasjonsnivå og kjennetegn på effektive team, ble manuelt overført til aktuelt statistikkprogram, for videre statistiske analyser. Her ble programmet Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versjon 16.0, benyttet. Repeterte ANOVA analyser ble utført for å undersøke hoved - og interaksjonseffekter. Hensikten med dette er for det første å kunne vurdere hvorvidt fordeling av de ulike utsagn innen en kategori, for eksempel SWOT, skyldes tilfeldigheter. Dette omtales som hovedeffekt. Interaksjonseffekter mellom for eksempel SWOT og organisasjonsnivå, vil kunne gi informasjon om fordeling av SWOT på de ulike organisasjonsnivåene skyldes tilfeldigheter. Da repeterte målinger er benyttet ved undersøkelse av hoved- og interaksjonseffekter, er Eta kvadrert benyttet som effektstørrelse. Videre ble det utført post - hoc tester for å vurdere hvorvidt de ulike faktorene innen de ulike kategoriene var statistisk signifikant fra hverandre, for eksempel for å undersøke om styrker, svakheter, muligheter og trusler er signifikant forskjellig fra hverandre. Bruk av post - hoc

tester, er å foretrekke fremfor å benytte flere T-tester da den sistnevnte fremgangsmåten kan medføre at signifikante resultater kan skyldes tilfeldigheter (Ringdal, 2007). Ved gjennomføring av post - hoc tester er det benyttet Bonferroni-justering av signifikansnivået.

Etiske betraktninger

Samtlige ansatte var blitt informert om undersøkelsen via organisasjonens interne epost-system, og metoden for undersøkelsen var forankret i organisasjonen ved IDF-utvalget. Ved oppmøte fikk den ansatte lest opp erklæring om informert samtykke, og fikk selv anledning til å lese denne. Den grunnleggende forutsetningen for begrepet informert samtykke, er at den som undersøkes skal delta frivillig i undersøkelsen (Jacobsen, 2005). Den frivillige deltakelsen skal være basert på at den som undersøkes vet alt om hvilke aktuelle farer som undersøkelsen kan medføre (Ibid). Den ansatte ble orientert om at hensikten med intervjuet var å kartlegge arbeidsmiljøet ved organisasjonen, og fikk opplyst navn og stilling på ansvarlig veileder. Videre ble det opplyst om intervjuet ble tatt opp ved bruk av diktafon, og at intervjuene kun ville bli behandlet av forfatter og de to medstudentene. Det ble videre orientert om at dette opptaket ville bli slettet etter at intervjuet var skrevet ut, og at de transkriberte intervjuene ville bli analysert på en slik måte at utsagn ikke kunne knyttes til enkeltpersoner. Det ble opplyst at deltakelse var frivillig, og at den ansatte når som helst kunne trekke seg fra intervjuet. Samtykkeerklæringen ble så undertegnet av den ansatte og den som utførte intervjuet, såfremt vedkommende samtykket til å bli intervjuet. Alle (N=40) samtykket og ingen trakk seg fra intervjuet.

For å ivareta de ansattes konfidensialitet ble ikke diktafonen skrudd på før etter at vedkommende hadde opplyst om tidligere nevnte demografiske data. Hensikten med denne fremgangsmåten var at det ikke skulle være mulig å gjøre kobling til person og informasjon dersom lydopptaket skulle komme på avveie, for eksempel gjennom tyveri. Samtlige lydfiler ble slettet etter gjennomført transkripsjon og reliabilitetstesting.

Resultater

Fordeling av McGregors (1960) kjennetegn på effektive team.

Med utgangspunkt i kriterier for koding på SWOT ble det identifisert totalt 1847 utsagn som omhandlet refleksjoner rundt styrker, svakheter, muligheter eller trusler ved arbeidsmiljøet. Disse utsagnene ble igjen fordelt på ett av organisasjonsnivåene individ,

gruppe, ledelse og organisasjon. Samtlige utsagn som var fordelt på organisasjonsnivåene ble undersøkt for å vurdere hvorvidt de reflekterte McGregors (1960) kjennetegn på effektive team. Det ble identifisert 145 slike utsagn, som utgjør kun 8 % av de opprinnelige utsagn på SWOT. Utsagn 1, 8 og 10 ble omhandlet i henholdsvis 52 %, 30 % og 8 % av utsagnene. Fordeling av utsagn, gjennomsnitt, standardavvik og prosentvis fordeling fremgår av tabell 1.

Tabell 1

Fordeling av utsagn på McGregors kjennetegn ved effektive team basert på SWOT-intervju av 40 personer

Kjennetegn	Totalt antall utsagn	Gjennomsnitt	SD	Prosent
1	75	1.88	1,49	52 %
2	1	.05	.316	0,7 %
3	0	.08	.47	0 %
4	3	.00	.00	2,1 %
5	3	.08	.47	2,1 %
6	0	.00	.00	0 %
7	3	.08	.350	2,1 %
8	44	1.10	1.128	30,3 %
9	4	.10	.304	2,8 %
10	12	.30	.687	8,3 %
11	0	.00	.00	0 %
Sum:	145			100%

Hovedeffekter og interaksjonseffekter ved kjennetegn på effektive team. En repetert ANOVA viste at det var signifikant hovedeffekt mellom de 11 kjennetegnene på effektive team, $F(10, 390) = 35,41$ $p < 001$. Effektstørrelse ble kalkulert ved eta kvadrat og var .476. Dette er en meget stor effektstørrelse (Cohen, 1988). Det tyder på at fordeling av utsagn på de ulike kjennetegn ikke skyldes tilfeldigheter. Post - hoc tester viste forventede signifikante forskjeller mellom de ulike faktorene. Kjennetegn 1, 8 og 10 dekket 90 % av kjennetegn på effektive team. Post - hoc viste at kjennetegn 1 er signifikant forskjellig fra alle faktorer med unntak av kjennetegn 8, som igjen er signifikant forskjellig fra alle med unntak av kjennetegnene 1 og 10. Kjennetegn 10 er kun signifikant forskjellig fra 1.

Interaksjonseffekter mellom kjennetegn på effektive team og SWOT. En repetert ANOVA ble utført for å undersøke interaksjonseffekten mellom de 11 kjennetegnene på effektive team og SWOT. Resultatene viste signifikante interaksjonseffekter, $F(14, 546) = 111,47$ $p < 001$. Effektstørrelse ble kalkulert ved eta kvadrat og var .741. Dette er en svært stor effektstørrelse (Cohen, 1988). Det tyder på at fordeling av SWOT-utsagn på kjennetegn på effektive team ikke skyldes tilfeldigheter. Post - hoc tester viste forventede interaksjonseffekter mellom de ulike faktorene. Interaksjonseffekter mellom de ulike SWOT - kategoriene blir belyst senere i resultatdelen. Her gjøres det rede for interaksjonseffekter mellom SWOT - kategoriene og utvalgte kjennetegn på effektive team, henholdsvis kjennetegn 1, 8 og 10. Kjennetegn 1, 8 og 10 er alle signifikant forskjellige fra styrker, svakheter og muligheter, men ikke signifikant forskjellige fra trusler.

Interaksjonseffekter mellom kjennetegn på effektive team og organisasjonsnivå. En repetert ANOVA ble utført for å undersøke interaksjonseffekten mellom de 11 kjennetegnene på effektive team og organisasjonsnivå, og resultatene viste signifikante interaksjonseffekter, $F(14, 546) = 127,79$ $p < 001$. Effektstørrelse ble kalkulert ved eta kvadrat og var .766. Dette er en svært stor effektstørrelse (Cohen, 1988). Dette tyder på at fordeling av SWOT-utsagn kodet på organisasjonsnivå på kjennetegn på effektive team ikke skyldes tilfeldigheter. Post - hoc tester viste forventede interaksjonseffekter mellom de ulike faktorene. Interaksjonseffekter mellom de ulike organisasjonsnivåene blir belyst senere i resultatdelen, her gjøres det rede for interaksjonseffekter mellom organisasjonsnivåene og utvalgte kjennetegn på effektive team, henholdsvis kjennetegn 1, 8 og 10. Kjennetegn 1 er signifikant forskjellig fra gruppe og organisasjon, men er ikke signifikant forskjellig fra individ og ledelse. Kjennetegn 8 er signifikant forskjellig fra gruppe, ledelse og organisasjon, men er

ikke signifikant forskjellig fra individ. Kjennetegn 10 er signifikant forskjellig fra alle organisasjonsnivåer.

Fordeling av SWOT-utsagn på de tre mest omtalte kjennetegn. Tabellene 2, 3 og 4 viser fordeling av SWOT-utsagn på de ulike organisasjonsnivå knyttet til kjennetegnene 1, 8 og 10.

Tabell 2

Fordeling av SWOT-utsagn på ulike organisasjonsnivå knyttet til kjennetegn 1

	Styrker	Svakheter	Muligheter	Trusler	Sum IGLO	Prosent
Individ	3	0	0	0	3	4 %
Gruppe	70	0	0	0	70	93 %
Ledelse	0	0	0	0	0	0 %
Organisasjon	2	0	0	0	2	2,7 %
Sum SWOT	75	0	0	0	75	100 %

Tabell 3

Fordeling av SWOT-utsagn på ulike organisasjonsnivå knyttet til kjennetegn 8

	Styrker	Svakheter	Muligheter	Trusler	Sum IGLO	Prosent
Individ	0	0	0	0	0	0 %
Gruppe	42	0	0	1	43	97 %
Ledelse	1	0	0	0	1	3 %
Organisasjon	0	0	0	0	0	0 %
Sum SWOT	43	0	0	1	44	100 %

Tabell 4

Fordeling av SWOT-utsagn på ulike organisasjonsnivå knyttet til kjennetegn 10

	Styrker	Svakheter	Muligheter	Trusler	Sum IGLO	Prosent
Individ	2	1	0	0	3	25 %
Gruppe	0	0	0	0	0	0 %
Ledelse	4	0	0	0	4	33 %
Organisasjon	5	0	0	0	5	42 %
Sum SWOT	12	0	0	0	12	100 %

Utsagn fra intervju som omhandler kjennetegn på effektive team. De aktuelle utsagn som er knyttet til kjennetegn på effektive team er gruppert under de ulike kjennetegn. Her belyses kjennetegn 1, 8 og 10 som sammen dekker 90 % av samtlige utsagn kodet på

kjennetegn på effektive team. De aktuelle kjennetegn knyttes opp mot refleksjoner på henholdsvis SWOT og dertil hørende organisasjonsnivå.

Tabell 5

Utsagn knyttet til kjennetegn 1, uformell atmosfære

<u>SWOT / Org. nivå</u>	<u>Tema</u>	<u>Antall utsagn</u>
Styrke / Gruppe	Teamet beskrives som / oppleves som en familie	13
	Rom for fleip og humor i arbeidstiden	13
	Støtter hverandre / tolerante / snille med hverandre / omsorg	9
	Samhold innad teamet trekkes frem som bra	5
	Kollegaer beskrives som venner / kamerater /kompiser	4
	Temaets gode kjemi trekkes frem	3
	De ansatte tar vare på hverandre	3
	Lager mat sammen i arbeidstiden / bestiller pizza / ser film	3
	De ansatte kan utføre private gjøremål utenfor arbeidsstedet	2
	Hvis noen står fast, blir det tatt fatt i	1
	Team medlemmene tilpasses seg hverandre	1
	Veldig godt, tett miljø innad på lagene	1
	Veldig sosialt her	1
	Det sosiale fungerer veldig bra	1
	De ansatte styrer seg selv	1
	Ganske grei tone på jobb	1
	Du får ikke kjeft	1
	Har det gøy sammen	1
	Hvert team blir veldig sammensveiset	1
	Nærere kollegaer enn tidligere har opplevd noe annet sted	1
	Veldig løs tone innad i temaet, ikke veldig formelle	1
	Kollegaer vet mer om privatlivet enn det familiemedlemmer vet	1
	Åpen tone	1
Glad i dem jeg jobber med	1	
Styrke / Organisasjon	På stille nattevakter kan man se på film	1
	På laget er det sånn at vi tar vare på hverandre	1
Styrke / Ind.	For meg er det viktig at man kan spøke og le på jobb	1
	Trekker frem en personlig situasjon som teamet engasjerer seg	1
	Det at temaet oppleves som familie gjør at vedkommende ikke slutter	1

Samtlige utsagn i forhold til kjennetegn 1 er knyttet til sosiale / personlige forhold internt i teamet. Ingen av utsagnene er av den ansatte knyttet til løsning av arbeidsoppgaver. Utsagnene gir informasjon om en uformell atmosfære i teamene, der de ansatte opplever nære, vennskapsliknende relasjoner. De har som fokus å ta vare på hverandre og å ha det hyggelig sammen i arbeidstiden. Hele 13 utsagnet er knyttet til refleksjoner vedrørende teamet som en familie. Samme antall er knyttet til fleip og humor

Tabell 6

Utsagn knyttet til kjennetegn 8, de ansatte kan fritt uttrykke tanker og ideer

<u>SWOT / Org. nivå</u>	<u>Tema</u>	<u>Antall utsagn</u>	
Styrke / Gruppe:	Høy takhøyde på teamet	8	
	Rom for å være lei seg hvis man har en dårlig dag	2	
	Har du en dårlig dag er det ingen som fyrer deg opp for å få deg sint resten av dagen	2	
	Kan snakke sammen om ulike ting, gjør at man blir flinke i jobben	2	
	Mulighet til å blåse ut / luften ut hvis det er noe	2	
	Evne til å ha en uformell debriefing med hverandre	2	
	Ingen sure miner hvis man er ærlig om privatsituasjon som reduserer arbeidsevne i perioder	2	
	Setter oss ned i helgene og prater sammen	1	
	Ganske åpne med hverandre	1	
	Lov å ta opp ting	1	
	Man får luften ut en del ting man går å irriterer seg over	1	
	Man kan si det man mener til kollegaer uten at de henger seg opp i det og blir grinete på deg i lange perioder	1	
	Kan fortelle de man jobber sammen med alt	1	
	Opplever så mye i arbeidssituasjonen at det å ha en tøff humor er en måte å av reagere på	1	
	Vet hvor vi har hverandre	1	
	De andre på teamet pleier å si ifra	1	
	De ansatte legger merke til om noen av de andre ansatte ikke har det greit når de kommer på jobb	1	
	Når noen kommer på jobb og har et personlig problem snakker de ansatte fortrolig med personen om dette	1	
	Stort sett flinke til å prate med hverandre	1	
	Det du snakker om hjemme, snakker du om sammen med dem	1	
	Kommuniserer veldig godt	1	
	Tolerante ovenfor hverandre	1	
	Vet hvordan de andre ansatte reagerer	1	
	Prater åpent om ting	1	
	Kan si ifra på godt og vondt, ingen baksnakking	1	
	Føler du kan prate med de om det er noe	1	
	Trygg på de du jobber med	1	
	God tone	1	
	Kan spørre hvis det er noe	1	
	Styrke / Ledelse	Kan snakke åpent med sjefen, klare svar tilbake	1
	Trussel / Gruppe	Åpenhet og smådiskusjoner kan skape stress	1

De utsagn som er kodet på kjennetegn 8 viser at de ansatte kan snakke åpent kan ta opp ulike private problemstillinger. De har høy takhøyde innad i teamene, og det er rom for å diskutere situasjoner som har oppstått både på arbeidsstedet og i privatlivet.

Tabell 7

Utsagn knyttet til kjennetegn 10, lederen dominerer ikke gruppen

<u>SWOT / Org. nivå</u>	<u>Tema</u>	<u>Antall utsagn</u>
Styrke / Ledelse	I mitt team har teamleder lagt opp til frihet under ansvar, og det synes jeg er veldig bra	1
	Teamleder går ikke rundt og maser om alt vi skal gjøre	1
	Min teamleder er veldig delaktig i vanlig tjeneste	1
	Min teamleder gjør både det administrative og utfører vanlig tjeneste, hjelper til hele tiden	1
Styrke / Organisasjon	Frihet under ansvar	1
	Trekker frem ansvar som blir gitt som positivt	1
	Trekker frem at de ansatte har fått mer ansvar	1
	Man har faktisk innflytelse over hverdagen	1
	Stor grad av egenvurdering knyttet til løsning av arbeidsoppgavene	1
Styrke / Individ	Trekker frem alle ledere som positive	1
	Teamleder forteller at vedkommendes egen adferd som leder er viktig som rollemodell for de andre	1
Svakhet / Individ	Teamleder forteller at vedkommende utøver skjønn ovenfor de ansatte når det gjelder fri, noe vedkommende selv får problemer med	1

Utsagn knyttet til kjennetegn 10 forteller at de ansatte i liten grad opplever teamleder som dominerende, noe som også bekreftes av teamlederens refleksjoner rundt egen rolle.

Fordeling av SWOT-utsagn. Fordeling av utsagn, gjennomsnitt, standardavvik og prosentvis fordeling fremgår av tabell 1. Den dominerende kategorien omhandler svakheter og dekker 44 % av utsagnene, etterfulgt av 33 % for styrker. Resultatene viser tydelig fokus på situasjonen her og nå, der styrker og svakheter dekker 77 % av utsagnene.

Tabell 8

Fordeling av utsagn på SWOT (N=40)

SWOT	Totalt	M	SD	Prosent
Styrker	604	15.1	7.8	33%
Svakheter	815	20.4	10.9	44%
Muligheter	317	7.9	5.2	17%
Trusler	111	2.8	3.2	6%

SWOT-kategorier: Hoved og interaksjonseffekter. En repetert ANOVA viste at det var signifikant hovedeffekt mellom de fire SWOT kategoriene, $F(3, 117) = 52, 20, p < 001$. Effektstørrelse ble kalkulert ved eta kvadrat og viste seg å være på .572. Dette er en meget stor effektstørrelse (Cohen, 1988). Det er grunn til å anta at fordelingen av utsagn på de ulike kategoriene ikke skyldes tilfeldigheter. Post - hoc analyse viste forventede signifikante forskjeller mellom alle faktorer, med unntak av forholdet mellom styrker og svakheter.

Fordeling av SWOT utsagn på organisasjonsnivå. De utsagn som var kodet på styrker, svakheter, muligheter eller trusler ble igjen kodet på ett av organisasjonsnivåene individ, gruppe, ledelse eller organisasjon. Fordeling av utsagn, gjennomsnitt, standardavvik og prosentvis fordeling fremgår av tabell 2. Organisasjon dominerer med 56 % av utsagnene etterfulgt av gruppe, ledelse og individ på med henholdsvis 18 %, 13 % og 12 %. Organisasjonsnivå blir omhandlet mer enn tre ganger så ofte som gruppenivå.

Tabell 9

Fordeling av SWOT-utsagn på organisasjonsnivå (N=40)

IGLO	Totalt	M	SD	Prosent
Individ	213	5.3	5.0	12 %
Gruppe	333	8.3	4.9	18 %
Ledelse	239	5.98	5.1	13 %
Organisasjon	1001	25.0	11.5	56 %

Organisasjonsnivå: Hoved og interaksjonseffekter. En repetert ANOVA viste at det var signifikant hovedeffekt for de fire organisasjonsnivåene, $F(3, 117) = 77,72$ $p < 001$. Effektstørrelse ble kalkulert ved eta kvadrat og var .666. Dette er en meget stor effektstørrelse (Cohen, 1988). Det er grunn til å anta at fordelingen av utsagn på de ulike kategoriene ikke skyldes tilfeldigheter. Post - hoc viste forventede signifikante forskjeller mellom de ulike organisasjonsnivå. Individ er signifikant forskjellig fra organisasjon, men ikke fra gruppe og ledelse. Gruppe er signifikant forskjellig fra organisasjon, men ikke fra individ og ledelse. Ledelse er signifikant forskjellig fra organisasjon, men ikke fra individ og gruppe. Organisasjon er signifikant forskjellig fra alle de andre organisasjonsnivåene.

Fordeling av SWOT-utsagn på de ulike organisasjonsnivåene. Fordeling av SWOT på de ulike organisasjonsnivåene fremgår av tabell 10. Sett i forhold til dimensjonen: positiv – negativ, er forholdet mellom positive og negative utsagn så godt som likt fordelt på individnivå. På gruppenivå er positive utsagn nevnt fire ganger oftere enn negative, mens forholdet på ledelsesnivå er markant annerledes. Positive utsagn er her nevnt bare halvparten så mange ganger som negative. På organisasjonsnivå er utsagn knyttet til positive eller negative forhold forholdsvis jevnt fordelt. Denne oversikten ble laget med utgangspunkt i tall

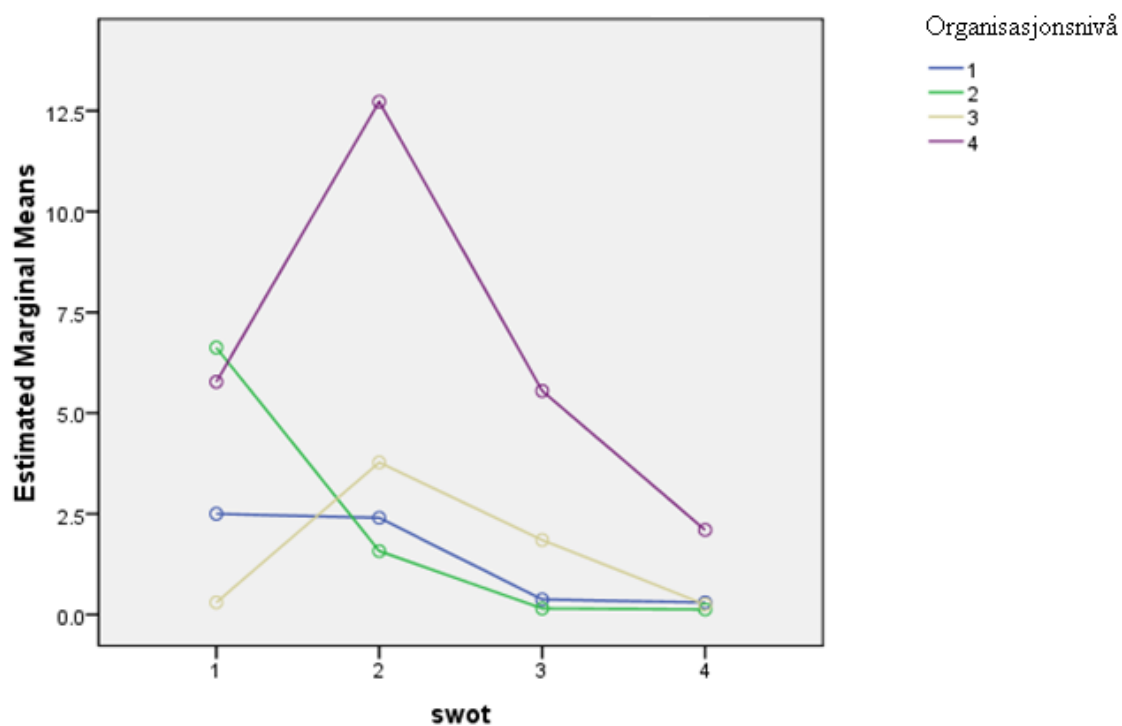
fra Nvivo. Det er her enkelte avvik i forhold til de andre resultater som er presentert, som er med utgangspunkt i tall fra Nvivo manuelt overført til SPSS. Avviket er imidlertid lite og spredd utover ulike SWOT og organisasjonskategorier.

Tabell 10

Fordeling av SWOT-utsagn på organisasjonsnivåene (N=40)

	Styrker	Svakheter	Muligheter	Trusler	Sum Org.	Prosent
Individ	100	96	15	12	223	12 %
Gruppe	265	63	6	5	339	18 %
Ledelse	12	151	74	10	247	13 %
Organisasjon	231	509	222	84	1046	57 %
Sum SWOT	608	819	317	111	1855	100 %

Interaksjonseffekter mellom SWOT og organisasjonsnivå. En repetert ANOVA ble utført for å undersøke interaksjonseffekten mellom de fire SWOT kategoriene og de fire organisasjonsnivåene, og resultatene viste signifikante interaksjonseffekter, $F(7, 237) = 64,72$ $p < 001$. Effektstørrelse ble kalkulert ved eta kvadrat og var .624. Dette er en meget stor effektstørrelse (Cohen, 1988). Dette tyder på at fordeling på utsagn mellom de ulike SWOT kategoriene, og mellom de ulike organisasjonsnivåene, ikke skyldes tilfeldigheter. Videre fremgår det å være interaksjonseffekter mellom SWOT kategoriene og organisasjonsnivåene. Dersom man ikke ser resultatene ut fra dimensjon negativ – positiv, der man slår sammen utsagn knyttet til henholdsvis styrker og muligheter, og svakheter og trusler, er en annen tendens synlig. Interaksjonen mellom svakhet og organisasjon er den tydeligste. Interaksjon mellom styrke og gruppe, svakhet og ledelse, og styrke og individ følger heretter. Interaksjonseffektene mellom SWOT og organisasjonsnivå er grafisk fremstilt i figur 1.



Figur 1: Interaksjonseffekt av SWOT-kategorier og organisasjonsnivå. Figuren viser gjennomsnittsfordelingen av utsagn på SWOT kategorier og organisasjonsnivå.

Merk: Organisasjonsnivå: 1 = Individ, 2 = Gruppe, 3 = Ledelse, 4 = Organisasjon

Merk: SWOT: 1: Styrker, 2 = Svakheter, 3 = Muligheter, 4 = Trusler

Diskusjon

Oppsummering av hovedfunn

Resultatene fra denne studien har 6 hovedfunn. Disse er sammenfattet nedenfor.

1. Kun 145 utsagn eller 8 % av de opprinnelige utsagn kodet på SWOT kunne knyttes til kjennetegn på effektive team.
2. Hele 90 % av disse utsagn reflekterer at det er en uformell atmosfære i teamet (kjennetegn 1), at team medlemmene fritt kan uttrykke sine tanker og ideer (kjennetegn 8) og at lederen ikke dominerer teamet (kjennetegn 10). Få av utsagnene er knyttet direkte mot arbeidsoppgavene teamet skal utføre.
3. Styrke – gruppe er den klart dominerende kategorien når det gjelder kjennetegn 1 (93 % av samtlige utsagn) og kjennetegn 2 (97 % av samtlige utsagn). Når det gjelder kjennetegn 8 er det større spredning på kategoriene.
4. Ved vurdering av utsagn på gruppenivå i forhold til dimensjonen her og nå – fremtid, utgjør utsagn knyttet til situasjonen her og nå 80 %.
5. Ved vurdering av utsagn på samtlige organisasjonsnivåer i forhold til dimensjonen positiv – negativ, er utsagnene på individnivå så godt som likt fordelt. På gruppenivå er positive utsagn nevnt fire ganger oftere enn negative, mens forholdet på ledelsesnivå er markant annerledes. Positive utsagn er her nevnt bare halvparten så mange ganger som negative. På organisasjonsnivå er utsagn knyttet til positive eller negative forhold forholdsvis jevnt fordelt.
6. Interaksjonseffektene mellom SWOT og organisasjonsnivå er tydeligst mellom svakhet og organisasjon. Interaksjonen mellom styrke og gruppe følger så.

Omhandlede kjennetegn på effektive team

Med utgangspunkt i kriterier for koding på SWOT, ble det identifisert totalt 1847 utsagn som omhandlet refleksjoner rundt styrker, svakheter, muligheter eller trusler ved arbeidsmiljøet. Disse utsagnene ble igjen fordelt på ett av organisasjonsnivåene individ, gruppe, ledelse og organisasjon. Samtlige utsagn som var fordelt på organisasjonsnivå ble

undersøkt for å vurdere hvorvidt de reflekterte McGregors (1960) kjennetegn på effektive team. Det ble identifisert 145 slike utsagn, som utgjør kun 8 % av de opprinnelige utsagn kodet på SWOT. Tre kjennetegn på effektive team blir omhandlet i 90 % av utsagnene som er knyttet til refleksjoner rundt beskrevne kjennetegn. Kjennetegn 1, 8 og 10 ble omhandlet i henholdsvis 52 %, 30 % og 8 % av utsagnene. Disse kjennetegnene er knyttet til refleksjoner rundt henholdsvis teamets uformell atmosfære, at de ansatte fritt kan uttrykke sine tanker og ideer og at lederen ikke dominerer teamet.

Teamenes kultur - utsagn knyttet til de mest omhandlede kjennetegn på effektive team

Ved kvalitativ dataanalyse består analysearbeidet ikke bare av koding, men også av å kunne gi en beskrivelse på et høyere abstraksjonsnivå ved å identifisere mønstre, sammenhenger og prosesser (Johannesen, Tufte & Kristoffersen, 2009). Ved bruk av intervjuer kan man studere kulturens verdier, normer og ideologier (Schein, 1990). I organisasjonspsykologiske studier bør vurdering av organisasjonskultur være et viktig moment (Schein, 1996) og betydningen av å få mer kunnskap om kulturens rolle i organisasjoner påpekes av Deal & Kennedy (1983). Det er aktuelt å vurdere teamenes kultur, for å se om de ansattes verdier, normer og ideologier kan knyttes til human resource perspektivet, som er utgangspunkt for McGregors (1960) kjennetegn på effektive team.

Ved å vurdere de utsagn som ofte er omhandlet i forhold til de tre nevnte kjennetegn, kan man formodentlig få nyttig informasjon om teamenes kultur. Ved å vurdere kjennetegn 1 - uformell atmosfære, er det hele 13 utsagn som reflekterer at den ansatte opplever eller beskriver teamet som en familie. Utsagn knyttet til at det er rom for fleip og humor er like ofte omhandlet. Ni utsagn er knyttet til at de ansatte støtter hverandre, er tolerante, snille med hverandre eller viser omsorg for hverandre. Videre utsagn er knyttet mot det gode samholdet, at de ansatte beskriver seg som venner, og at de tar vare på hverandre. Ved å vurdere de kvalitative utsagn knyttet til at det er en uformell atmosfære, kan man med utgangspunkt i rammeverket til Cameron & Quinn (2006) få inntrykk av at det i teamet er utviklet en "klan-kultur". Med dette begrepet trekker de frem en type organisasjon som nærmest fungerer som en utvidet familie, og er et sted der de ansatte opplever det som trivelig å være. En av de ansatte uttalte dette slik: *"Og det er noe av det jeg liker veldig godt og, for du blir veldig, veldig godt kjent med kollegaen din og ja... kan nesten si det... litt sånn flåsete, så er jo dette familien borte fra familien"*. En annen ansatt reflekterte rundt forholdet slik: *"Man blir jo som en slags familiegruppe nesten. Man får jo et sånn forhold som brødre, søsken.. man påtar seg jo roller i forbindelse med det liksom"*. En annen ansatt knytter opplevelsen av teamet som

slags familie, til at det er rom for humor og fleip slik: *”Vi blir nesten som en sånn stor familie. Så vi kjenner hverandre veldig godt. Og det er veldig positivt. Så... ja... vi gjør det, vi kjenner hverandre veldig godt, så vi kan tulle og fleipe med hverandre veldig mye og det synes jeg er fint”*.

Cameron & Quinn (2006) beskriver videre den type organisasjon som et sted der man deler mye av seg selv, og et sted der lederen blir oppfattet som en mentor eller farsfigur. Ved å vurdere utsagn knyttet til kjennetegn 8, at de ansatte fritt kan uttrykke sine tanker og ideer, er det tydelig at de ansatte opplever at de kan dele mye av seg selv. En av de ansatte sa dette slik: *”Ja, hvis noen da kommer på jobb, og har kanskje et personlig problem, så kan vi prate om det med den personen. Vi kan være så fortrolige at vi gjør det liksom.”*. Dette er et eksempel på at utsagn knyttet til dette kjennetegn primært omhandler private forhold, mens noen ansatte også belyser at de kan snakke fritt om vanskelige forhold på arbeidet: *”Vi har evne til å ha en uformell debriefing med hverandre”*. Overvekten av utsagnene er imidlertid knyttet til sosiale forhold, og en ansatte beskriver dette slik: *”Det du snakker om hjemme det snakker du om sammen med dem”*. Vedkommende henviser her til at det er få forskjeller på det man kan snakke om hjemme, med sin familie, og det man kan snakke om i teamet.

Utsagn knyttet til kjennetegn 10, at lederen ikke dominerer gruppen, gir inntrykk av team ledere som gir de ansatte stort ansvar og selv hjelper til i det daglige arbeidet. En ansatt belyser dette kort når vedkommende forklarer at det er *”frihet under ansvar”*, mens en annen beskriver sin team leder slik: *”Han på laget mitt han er veldig delaktig i tjeneste, i vanlig ordinær tjeneste”*. Cameron & Quinn (2006) beskriver at en slik organisasjon har verdier nær knyttet mot human resource perspektivet. Det kan forklare hvorfor det er utsagn som kan kodes på valgte kjennetegn på effektive team, men forklarer ikke hvorfor kun tre av de totalt 11 kjennetegn er synlige i materialet.

Fokus på arbeidsoppgaver eller sosiale forhold?

Ved å vurdere de kvalitative utsagn knyttet til disse tre kjennetegn, se en klar tendens til at så godt som alle utsagn er knyttet til sosiale forhold i teamet. Som tidligere beskrevet knyttes refleksivitet i team mot effektivitet, og West (2004) beskriver at refleksivitet i team er aktuelt både i henhold til oppgaven som teamet utfører og sosiale forhold i teamet. Denne studiens resultater viser at det er primært de sosiale forhold som legger grunnlaget for de fleste refleksjoner. At de ansatte har lite fokus på teamets mål og strategier, blir trukket frem som tegn på lav grad av refleksivitet i team (Schippers, Den Hertog & Koopman, 2007).

Fokus på mål, versus effektivitet er omtalt av bla. O'leary-Kelly, Martocchio & Frink (1994). Dersom de ansatte hadde reflektert ytterligere rundt oppgaven teamet utfører, ville formodentlig flere utsagn kunne knyttes til kjennetegn på effektive team, utover de tre som her primært er omhandlet.

Kjennetegn på effektive team knyttet mot dimensjonen: her og nå - fremtid.

Man kan så vurdere hvilke SWOT og organisasjonsnivå, de tre dominerende kjennetegn springer ut av. Styrke – gruppe er den klart dominerende kategorien når det gjelder kjennetegn 1 (93 % av samtlige utsagn) og kjennetegn 2 (97 % av samtlige utsagn). Når det gjelder kjennetegn 8 er det større spredning på kategoriene. West (1996) trekker frem at grupper som ikke er refleksive kan identifiseres ut fra en tendens til å forholde seg til situasjonen som eksisterer her og nå. I forhold til kjennetegn 1 og 2 er dette her og nå perspektivet tydelig, med så klar hovedvekt av styrker. At kjennetegnene er knyttet til gruppenivå, gir indikasjoner på at de gir et inntrykk av teamenes refleksivitet. Refleksivitet i forhold til effektivitet i team er ofte vurdert oppimot gruppenivå (Schippers, Den Hertog & Koopman, 2007).

Dersom man kun vurderer fordeling av SWOT på gruppenivå, gir dette et liknende bilde av lite refleksive team. Ved vurdering av utsagn på gruppenivå i forhold til dimensjonen her og nå – fremtid, utgjør utsagn knyttet til situasjonen her og nå 80 % av det totalt antall utsagn på gruppenivå.

Kjennetegn på effektive team knyttet mot dimensjonen: positiv - negativ.

For å vurdere effektivitet i team, må man forstå konteksten i det systemet som teamet er en del av, herunder forholdet til flere organisasjonsnivå (Kozlowski & Ilgen, 2006). De trekker frem organisasjonsnivåene: individ, gruppe og organisasjon. I denne studien er også ledelse vurdert som et eget organisasjonsnivå. I forhold til dimensjonen: positiv – negativ, vurderes forholdet mellom henholdsvis styrker / muligheter og svakheter / trusler. Utsagnene på individnivå og organisasjonsnivå er så godt som likt fordelt i forhold til denne dimensjonen. På gruppenivå er positive utsagn nevnt fire ganger så ofte som negative, mens negative utsagn er nevnt dobbelt så mange ganger på ledelsesnivå.

Ved at man på gruppenivå i liten grad reflekterer over svakheter og trusler kan dette være negativt for teamenes effektivitet. Houben, Lenie & Vanhoof (1999) hevder at ytelse i en organisasjon er avhengig av hvordan man håndterer forholdet mellom styrker, svakheter,

muligheter og trusler. Balamuralikrishna & Dugger (1995) beskriver at man bør 1) bygge på styrker, 2) redusere svakheter, 3) gripe muligheter og 4) håndtere trusler. Ved at de ansatte plasserer svakheter så vell som trusler utenfor teamet, sier de også fra seg ansvaret for disse negative forhold. Samtidig sier de også fra seg muligheten til å kunne påvirke disse forholdene. Det kan synes som om disse negative faktorene blir vurdert som ledelsens problem.

Vurdering av interaksjonseffektene mellom SWOT og de fire organisasjonsnivåene, gir et annet bilde ved å vurdere 1) styrker, 2) svakheter, 3) muligheter og 4) trusler som enkelt faktorer – og ikke som parvise komponenter i den foran nevnte dimensjon. Interaksjonen mellom svakheter og organisasjon er der den klart tydeligste. Dette gir ytterligere indikasjon på at teamene legger ansvaret for å redusere svakheter fjernt fra teamet. Team med lavt refleksjonsnivå kan fremstå reaktive, og agere defensivt dersom de opplever trusler fra omgivelsene (Schippers, Den Hertog & Koopman, 2007). Ettersom man bør redusere svakheter og håndtere trusler, bør de ansatte også reflektere rundt negative forhold knyttet til teamets mål, strategier og prosesser.

Refleksivitet rundt teamenes mål, strategier og prosesser - noe som kan læres?

Det kan være fristende innledningsvis å hevde at teamene ikke er effektive, med utgangspunkt i at kjennetegn på effektive team kun utgjør 8 % av de opprinnelige utsagn kodet på SWOT. Denne studie har imidlertid ikke vurdert kjennetegn på team som ikke er effektive. Det er av interesse å vurdere hvordan man ved fokus på de kjennetegn som er tydelige i materialet, kan øke refleksivitet og effektivitet i teamene. Bang (2008) knytter refleksivitet mot organisasjonslæring, og forskningen til Chris Argyris.

Argyris (1990) beskriver organisasjoner som begrensende systemer for læring, ved presentasjon av hans originalverk ”Integrating the Individual and the Organization”, som ble utgitt i 1964. Argyris bygget videre på Maslows tanker om at mennesket har et behov for å bruke sine evner og ferdigheter på en produktiv måte og beskrev at det var i de laveste nivå i organisasjonen at dette behovet ble mest begrenset (Lichman & Hunt, 1971). Argyris trakk frem to ulike måter å drive læring på, henholdsvis enkeltkrets og dobbeltkretslæring.

Argyris (1976) belyser skillet mellom enkeltkrets og dobbeltkretslæring, der han benytter måten en termostat fungerer på som et bilde på organisasjonslæring. En termostat vil detektere hvorvidt romtemperaturen er over eller under et visst nivå, og vil utføre ønsket handling ut fra hvordan den er innstilt. Denne mekaniske håndtering av arbeidsoppgaver sammenliknes med enkeltkretslæring, mens dobbeltkretslæring finner sted der termostaten

vurderer hvilke temperatur som er mest ønskelig i ulike situasjoner og er villig til å utfordre de mål som er satt i utgangspunktet. Ut fra dette må man kunne hevde at fokus på dobbeltekretslæring i en teambasert organisasjon, formodentlig vil øke teamenes refleksivitet. I den studerte organisasjon kan arbeidsoppgavene begrense det opplevde behov for slik refleksjonshemmende læring. Arbeidsoppgavene er i hovedsak rutinepregede og nøye regulert av nasjonalt lov - og instruksverk. For det andre er oppgaven knyttet til håndtering av akutte, kritiske situasjoner. Argyris (1982) hevdet at enkeltkretslæring vil være den best egnede tilnærmingen til rutinepregede arbeidsoppgaver eller løsning av akutte situasjoner, som krever umiddelbar handling. Samtidig som arbeidsoppgavene kan redusere fokus på og opplevd behov for refleksivitet i teamene, hevder Argyris (1976) at de ansattes evne til dobbeltekretslæring noe som man nødvendigvis ikke er klar over.

Det er trukket frem flere ulike treningsformer som skal kunne øke teamenes effektivitet. I henhold til Hovedavtalen i staten (2009) skal ledere i staten legge til rette for kreative læringsmiljø. Mens ulike former for teambuilding imidlertid fremstår å være lite egnet for å øke teams effektivitet, viser trening knyttet til *Crew Resource Management* (CRM) lovende resultater (Kozlowski & Bell, 2003). Benyttelse av denne type treningsform er ytterligere nyansert av Salas, Wilson, Bruke & Wigthman (2006). Dersom CRM her er aktuelt å benytte, bør treningsformen tilpasses slik at teamets arbeidsoppgaver, mål, strategier og prosesser vektlegges.

Økt fokus på organisasjonslæring, gjennom for eksempel bruk av tilpasset CRM trening, vil sannsynligvis være egnet til å øke fokus på dobbeltekretslæring og teamenes refleksivitet. Kun tre av totalt 11 kjennetegn på effektive team, kunne kodes på de ansattes utsagn knyttet til styrker, svakheter, muligheter og trusler ved eget arbeidsmiljø. Fremfor å fokusere på det lave antallet kjennetegn, bør man fokusere på hva disse kjennetegnene inneholder. Edmondson (1999) fremhever de ansattes behov for trygghet, som en forutsetning for at de skal foregå læring i team. I team der atmosfæren er uformell, der de ansatte fritt kan uttrykke sine tanker og ideer, og der ledere ikke dominerer, bør forutsetningene ligge til rette for god læring og økt refleksjon.

Metodekritikk

SWOT-basert semi-strukturert intervju. En klassisk kritikk mot kvalitative forskningsmetoder er at forskningsprosessen ikke bygger på standardiserte metoder eller teknikker (Befring, 2002). Imidlertid er det her blitt benyttet standardiserte metoder både som overordnet rammeverk for undersøkelsen og i intervjusituasjonen. SWOT er benyttet som

overordnet rammeverk, etter metoden presentert av Hoff (2009). Videre er intervjuet standardisert, ved å benytte PEACE-modellen. Modellen fremstår enkel å bruke og gir struktur til intervjuet (Clarke & Milne, 2001). Det faktum at modellen er enkel å benytte, kan imidlertid føre at intervjuere som benytter denne modellen, uten tilstrekkelig trening, kan undervurdere viktigheten av dynamikken og samspillet i selve intervjusituasjonen. Fokus på ikkeverbal kommunikasjon påpekes av bla. Hargie og Dickenson (2006). Samtlige intervjuere har hatt omfattende trening forut for intervjuene.

Videre er det utviklet og benyttet felles intervjuguide i samtlige intervjuer. Alle ansatte har blitt stilt de samme spørsmålene. Kvalitative forskningsspørsmål bør være åpne, involverende og lite direkte (Creswell, 1998). Ved vurdering av spørsmålene kan kun åpningsspørsmålet "Kan du fortelle meg om arbeidsmiljøet her i x" defineres som et åpent spørsmål, mens de fire spørsmålene knyttet til SWOT kan defineres som lukkede spørsmål (Hargie og Dickson, 2006). De fire spørsmålene refererer direkte til SWOT-kategoriene, og kan derfor vurderes som lukkede "identification questions" (ibid). Hensikten med å stille disse 4 spørsmålene er å identifiserer de kategorier som ønskes besvart.

Det fremstår imidlertid som vanskelig å kunne oppfordre til refleksivitet mot SWOT, dersom det ikke benyttes noen spørsmål som referere til de fire kategoriene. I denne undersøkelsen vært egnet til å kartlegge effektivitet i team, dersom man ikke hadde oppfordret til en slik refleksivitet. Det må imidlertid også påpekes at forskningsspørsmålene er knyttet til arbeidsmiljø, slik at de i liten er ledende mot undersøkelsens tema.

Denne studien har benyttet semi-strukturerte intervjuer for å kartlegge McGregors (1960) kjennetegn på effektive team. Andre kvalitative metoder for datainnsamling kunne også vært benyttet. En egnet metode som kunne vært benyttet med utgangspunkt i PEACE-modellen er kognitive intervjuteknikker. Kognitive intervjuteknikker er anvendelige i enhver situasjon der man ønsker å få en stor mengde informasjon fra en person (Memon, 1999). Teknikkene har vist seg å i økt informasjon i intervjusituasjoner (Stein & Memon, 2006; Geiselman, Fisher, MacKinnon & Holland 1985).

Denne studien er videre utført i en organisasjonspsykologisk tradisjon, der man forskningsmessig har distansert seg fra et sosialpsykologisk fokus. Det er imidlertid av særlig viktighet å være oppmerksom på grunnleggende sosiale faktorer når man vurderer resultatene, ettersom samtlige ansatte (N=40) tilhører definerte grupper. I en gruppe kan det oppstå press mot konformitet og det er viktig å undersøke under hvilke forhold dette kan skje (Festinger, 1950). Brewer & Miller (1996) beskriver kategorisering som kanskje den mest grunnleggende prosess for menneskelig vurdering og tenkning, der man plasserer objekter og hendelser i

meningsfulle grupperinger. Slik kan man se for seg gruppering og ønske om å knytte seg til en gruppe som en naturlig prosess. Som del av en gruppe vil man kunne påvirkes til konformitet av etablerte sosiale verdier, normer og standarder (Sherif, 1945). Denne påvirkningen kan medføre at man i intervjuer får informasjon som i stor grad er farget av det teamet som den ansatte er en del av. Når gruppemedlemmene er alene vil de forholde seg til de rammene som de har fått gjennom interaksjon i gruppen (Sherif, 1973 & 1946). Denne studien har vist at positive forhold er plassert i teamet, mens negative forhold er plassert utenfor teamet. Ansatte som har vært lenge i organisasjonen og uttrykker et negativt syn på ledelse og organisasjon kan påvirke nye ansatte slik at de plasserer styrkene i gruppen og svakhetene utenfor (Ryan & Bogart, 1997). Bruk av observasjon som metode for kartlegging av effektivitet i team, kan derfor vurderes.

SWOT-baserte semi-strukturerte intervjuer vurdert i forhold til kvantitativ datainnsamling. Bruk av semi-strukturerte intervjuer er tidkrevende da man må ha grundige forberedelser, analyser, tolkning av resultater og presentasjon av materialet (Gilham, 2005). Bruk av kvantitativ datainnsamling ble vurdert. Imidlertid er informasjon innhentet på denne måten vanskelig å tolke, måler ikke refleksjonsnivå og gir ikke informasjon om organisasjonsnivå (Hoff, 2009).

Koding på SWOT-kategoriene. Formatet brukervennlig, men kan i det enkelte tilfelle gi problemer med vurdering av utsagnenes plassering i formatet. Balamuralikrishna et al. (1995) beskrev at det kan være vanskelig å vurdere om den informasjon som fremkommer er en trussel eller en mulighet. I denne undersøkelsen ble dette ikke vurdert som vanskelig, men det kunne imidlertid enkelte tilfeller være krevende å vurdere om et utsagn var en svakhet eller en trussel. Resultatene i denne studien viser at de ansattes refleksjoner spesielt på gruppenivå er knyttet til situasjonen her og nå, noe som kan knyttes mot lav grad av refleksivitet i teamene. Dette kan imidlertid skyldes at man ser på spørsmål man får i et SWOT-baserte intervju, primært i forhold til sine egne problemer på individnivå, fremfor å se spørsmålene i et større perspektiv (Houben et al., 1999). Videre har det kun blitt utført SWOT-analyse på et bestemt tidspunkt. Balamuralikrishna et al. (1995) hevder at man bør gjøre flere analyser på ulike tidspunkt, for å benytte formatet effektivt.

Koding på organisasjonsnivå. En tydelig overvekt av utsagn kodet på SWOT refererer til organisasjonsnivået: organisasjon. Dette nivået er ut fra definisjonen i denne studien meget omfattende, og angår store deler av organisasjonens virksomhet. Disse forholdene kan ha medført at utsagn som man opplever som krevende å kode, klassifiseres mot dette nivå. Andre

organisasjonsnivå enn de fire som her er benyttet kan også være egnet, for eksempel Mintzbergs (1995) seks organisasjonsnivå.

Koding på McGregors (1960) kjennetegn på effektive team. Det var tidvis krevende å vurdere hvorvidt kjennetegn skulle kodes på kjennetegn 1 eller kjennetegn 8, da det er likheter mellom utsagn som kunne reflektere en uformell atmosfære og at de ansatte fritt kunne uttrykke sine tanker og ideer. Dette var spesielt krevende ettersom de fleste utsagn omhandlet personlige og / eller sosiale faktorer ved arbeidet. Sett i henhold til McGregors (1960) beskrivelse av de ulike kjennetegn måtte utsagnene vurderes ut fra refleksjonenes kontekst. Dersom spørsmålene hadde vært knyttet til effektivitet i team fremfor arbeidsmiljø ville sannsynligvis flere utsagn blitt kodet på flere kjennetegn. Kodingen ville i så fall vært mindre krevende.

Analyse og rapportering. Nvivo ble benyttet som analyseverktøy, men fremstår som uoversiktlig ved tidsforskyvning mellom operasjonene. I denne studien medførte dette at enkelte utsagn på SWOT ikke ble overført til organisasjonsnivåene, fordi man ikke kunne se nøyaktig hvor informasjonen var kodet. Dette innebar avvik mellom informasjon kodet i SWOT og på organisasjonsnivå. Avvikene er imidlertid så små at de ble vurdert til ikke å påvirke reliabiliteten ved studien. Avvikene er videre spredd blant samtlige intervjuer.

Utsagn kodet i Nvivo ble statistisk behandlet i statistikkprogrammet SPSS. Faren ved å kvantifisere kvalitative data kan være at den kvantitative delen kan overskygge den kvalitative (Ryen, 2002). I denne studien er kjennetegn på effektive team omhandlet i 8 % av de utsagn som ble kodet på SWOT. De kvantitative analysene er derfor begrenset til repetert ANOVA for å vurdere hoved - og eventuelle interaksjonseffekt. Videre er det utført post – hoc analyse. De mest omhandlede kjennetegn ble trukket ut for videre kvalitativ analyse. Videre forståelse av disse kjennetegn på effektive team er i denne studien presentert ved å trekke fram de aktuelle utsagn. Videre er enkelte sitat fra det enkelte intervju benyttet for å forklare teamenes kultur. Hensikten med dette er å gi et mest mulig helhetlig bilde av hovedformålet ved studien, nemlig å analysere kjennetegn på effektive team ved bruk av kvalitativt metode.

Reliabilitet. Forskerens bidrag til høy reliabilitet i kvalitative undersøkelser er i følge Ryen (2002) er å ta opp alle intervju på bånd, å la ulike forskere kategorisere det samme materialet og så å foreta en sammenligning. Videre trekkes det frem at forskeren bør redegjøre for prosedyrene ved datainnsamlingen og presentere større utdrag fra data. Her har man benyttet digital diktafon og redegjort for prosedyrene for intervjuene. Videre er både kvantitative og kvalitative data presentert.

Validitet. Dalen (2004) hevder at man i kvalitative intervjustudier i liten grad har vektlagt utvelgelse av informanter, da målet med studiene ikke er å generalisere resultatene til en større populasjon. I denne studien er 40 (N = 40) av 56 ansatte blitt intervjuet. Sett i forhold til publiserte studier som har benyttet M-SWOT med henholdsvis 15 (Hoff et al., 2009) og fem intervjuede (Hoff, Straumsheim, Bjørkli & Bjørklund, 2009) er dette et forholdsvis stort utvalg som dekker 71 % av den aktuelle populasjonen. Leseren har her fått innsyn i forskingsprosessen, og den håndverksmessige kvaliteten (Kvale, 1997) har her blitt vurdert slik at leseren kan gjøre seg opp sin egen mening om studiens interne og eksterne validitet.

Fremtidige studier

Forslag til utvalg. Dersom man ønsker å studere samme organisasjon, kan man etter å ha gjennomført organisasjonsutviklende tiltak som CRM-trening, foreta en ny tilsvarende studie. Man kan da vurdere endringer i refleksjon sett i forhold til McGregors (1960) kjennetegn ved effektive team. For å undersøke sammenhengen mellom refleksivitet og kjennetegn på effektive team kunne det vært formålstjenli for eksempel å undersøke team i en organisasjon med antatt høyt refleksjonsnivå. Aktuelle organisasjoner kan være organisasjoner i det private næringsliv som arbeider i selvstyrte team og vurderes som effektive. Her vil det kunne forventes at de ansattes utsagn i større grad kan kodes på kjennetegn på effektive team.

Forslag til metode. Da metoden som her er benyttet er tidkrevende, og kun et fåtall ansatte kan intervjues, kan det være nyttig å anvende metoden sammen med kvantitativ datainnsamling (Hoff, 2009). Det kan i den forbindelse utarbeides spørreskjema med utgangspunkt i McGregors (1960) kjennetegn på effektive team. Dersom man ønsker å studere refleksivitet som nøkkelfaktor sett i forhold til effektivitet, har Schippers, Hertog, & Koopman (2007) utviklet et spørreskjema som kan være av interesse. Dette eller andre spørreskjema kan benyttes til metodetriangulering sammen med et SWOT-basert intervju.

Konklusjon

Studien har vist at ved å benytte M-SWOT, kan kun 8 % av de opprinnelige utsagn kodet på SWOT knyttes til McGregors (1960) kjennetegn på effektive team. Hele 90 % av de utsagn som kan kodes, knyttes til at det er en uformell atmosfære i teamet (kjennetegn 1), at teammedlemmene fritt kan uttrykke sine tanker og ideer (kjennetegn 8) og at lederen ikke dominerer teamet (kjennetegn 10). Dette lave antall utsagn knyttet til effektive team, kan forklares ut fra manglende refleksivitet og plassering av negative forhold utenfor teamet. En alternativ forklaring kan imidlertid også være at aktuelle kjennetegn ikke er egnet til behandling i en teambasert, norsk statlig organisasjon. Teamenes kontekst og kultur taler imidlertid mot en slik konklusjon. Å benytte SWOT som rammeverk for semis-strukturerte intervjuer, med fordeling av 1) styrker, 2) svakheter, 3) muligheter og 4) trusler på ulike organisasjonsnivå fremstår som en aktuell vinkling for å vurdere teams refleksivitet. Denne studien belyser team som komplekse og dynamiske system ut fra et kvalitativt perspektiv og bør være av interesse for ledere og ansatte i teambaserte organisasjoner. Hvorvidt denne studiens tilnærming er egnet for å analysere effektivitet i team, er et empirisk spørsmål som må undersøkes nærmere ved videre studier.

Litteratur

- Arbeidslivslovutvalget: Et arbeidsliv for trygghet, inkludering og vekst.* (2004) Oslo: Arbeids- og administrasjonsdepartementet . (NOU 2004: 5).
- Arbeidsmiljøloven. (2006). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (LOV 2005-06-17 nr 62.).
- Argyris, C. (1976). Theories of Action That inhibit Individual Learning. *American Psychologist*, 31, 638 – 654.
- Argyris, C. (1982). *Reasoning, learning and action.* California: Jossey-Bass Inc.
- Argyris, C. (1990). *Integrating the Individual and the Organization.* New Jersey: Transaction Publishers.
- Balamuralikrishna, R. & Dugger, J. C. (1995). SWOT analysis - A management tool for initiating new programs in vocational schools. *Journal of Vocational and Technical Education*, 12(1), 36 - 41.
- Bang, H. (2008). Effektivitet i lederteam – hva er det og hvilke faktorer påvirker det? *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45(3), 272 - 286.
- Befring, E. (2002). *Forskningsmetode, etikk og statistikk.* Oslo: Samlaget.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (1998). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse, strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler.* (2. utg, 2. opplag.). Oslo: Gyldendal.
- Bettenhausen, K. L. (1991). Five years of group research: What we have learned and what needs to be adressed. *Journal of Management*, 17(2), 345 - 381.
- Brewer, M. B. & Miller, N. (1996). *Intergroup relations.* Buckingham: Open university press

- Burke, W. W. (2009). The Douglas McGregor Legacy. *Journal of Applied Behavioral Science*, 45(8), 8 - 11.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework*. San Fransisco: Jossey-Bass Inc.
- Carson, C. M. (2005). A historical view of Douglas McGregor`s Theory Y. *Management Decision*, 43(3), 450 – 460.
- Carter, S. M. & West, M. A. (1998). Reflexivity, effectiveness, and mental health in BBC-TV production teams. *Small Group Research*, 29(5), 583 - 601.
- Chermack, T. J., & Kasshanna, B. K. (2007). The Use and Misuse of SWOT analysis and Implications for HRD Professionals. *Human Resource Development International*, 10(4), 383 -399.
- Clark, C. & Milne, R. (2001). National evaluation of the PEACE Investigative Interviewing Course. *Police Research Award Scheme*, Report No: PRAS/149.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavorial Sciences*. (2. utg.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, S. G. & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239 - 290.
- Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode: en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1983). Culture: A new look through old lenses. *Journal of Applied Behavioral Science*, 19(4), 498 - 505.
- De Dreu, C. K. W. (2002). Team innovation and team effectiveness: The importance of minority dissent and reflexivity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 285 - 298.

- Edmonson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350 - 383
- Fiman, B. G. (1973). An investigation of the relationships among supervisory attitudes, behaviours and outputs: an examination of McGregor`s theory Y. *Personell psychology*, 29, 95 - 105.
- Flakke, E. (2008). *The Challenge of Organizational Change: A comparative study of private organizations reflections on change process*. Oslo: E. Flakke. (Masteroppgave ved Universitetet i Oslo, Psykologisk Institutt).
- Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Review*, 57, 271 - 282.
- Flick, U. (2002). *An introduction to qualitative research*. London: Sage publications.
- Fougner, J. & Holo, L. (2006). *Arbeidsmiljøloven: kommentarutgave*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Fortune magazine. (2009). 100 best companies to work for in 2009. Nedlastet September 20, 2009, fra <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2009/snapshots/15.html>
- Furnham, A. (2008). *The psychology of behaviour at work: The individual in the organization*. East Sussex: Psychology Press.
- Geiselman, R. E., Fisher, R. P., MacKinnon, D. P., & Holland, H. L. (1985). Eyewitness memory enhancement in the police interview: Cognitive Retrieval Mnemonics Versus Hypnosis. *Journal of Applied Psychology*, 70, 401 - 412.
- Gillham, B. (2005). *Research Interviewing, the range of techniques*. Berkshire: Open University Press.
- Gist, M. E., Locke, E. A. & Taylor, M. S. (1987). Organizational behavior: Group, structure, process, and effectiveness. *Journal of Management*, 13, 237 - 257.
- Granhag, P. A. & Christiansen, S. Å. (2008) *Handbok i rettpsychologi*, Stockholm: Liber.

- Guzzo, R., A. & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47(1), 307 - 338.
- Guzzo, R. A. & Salas, E. (1995). *Team effectiveness and decision making in organizations*. San Fransisco: Jossey-Bass Inc.
- Hackman, R. J. (1990). *Groups that work, and those that don't*. California: Jossey-Bass Inc.
- Hamel, G. (2007). *The future of management*. Harvard: Harvard Business School Press.
- Hardy, M. & Bryman, A. (Ed.). (2004). *Handbook of data analysis*. London: Sage Publications Ltd.
- Hargie, O. & Dickson, D. (2006). *Skilled Interpersonal Communication, research, Theory and Practice* (4. utg.). East Sussex: Routledge.
- Houben, G., Levine, K. & Vanhoof, K. (1999). A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. *Decision Support Systems*, 26, 125 - 135.
- Hill, T. & Westbrook, R. (1997). *Swot Analysis: It's Time for a Product Recall*. Long Range Planning, 30(1), 46 - 52.
- Hoff, T. (2009). Mapping the Organizational Climate for Innovation: Introducing SWOT as a Process Based Tool. i W. Østreng (Ed.), *Confluence* (p. 76 – 80). Oslo: Centre for Advanced Study at the Norwegian Academy of Science and Letters. (Interdisciplinary Communications 2007 / 2008).
- Hoff, T., Flakke, E., Larsen, A. K., Lone, J. A., Bjørkli, C. A., Bjørklund, R. A. (2009). On the Validity of M-SWOT for Innovation Climate Development. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 1, 3-11.

Hoff, T., Straumsheim, P., Bjørkli, C. A, Bjørklund, R. A. (2009). An external Validation of Two Psychosocial Work Environment Surveys – A SWOT Approach. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 1, 12 - 19.

Hovedavtalen i staten. (2009). Oslo: Fornyings og administrasjonsdepartementet.

Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M. & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: from input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517 - 543.

Jackson, S. E., Joshi, A. & Erhardt., N. L. (2003). Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications. *Journal of Management*, 29(6), 801 - 830.

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høgskoleforlaget.

Johannesen, A., Tufte, P. A. & Kristoffersen, L. (2009). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (3. utg.). Oslo: Abtakt forlag.

Karau, S. J. & Williams, K. D. (1993). Social Loafing: A meta-Analytic Review and Theoretical Integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4), 681 - 706.

Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (2002). *The Wisdom of teams, creating the High-Performance Organization*. New York: Collins Business Essentials.

Kopelman, R. E., Prottas, D. J., Davis, A. L. (2008). Douglas McGregor`s Theory X and Y: Toward a construct-valid Measure. *Journal of managerial issues*, 20(2), 255 - 271.

Kotler, P., Brown, L., Adam, S. & Armstrong, G. (2001) *Marketing*. Sydney: Pearson Education.

Kozlowski, S. W. J. & Bradford S. B. (2003). Work groups and teams in organizations. i

- Borman, W. C., Ilgen, D. R. & Klimoski, R. J. (Ed.), *Handbook of psychology volume 12 – industrial and organizational psychology*. (p. 333 - 337). New Jersey: John Wiley & Sons, Ltd.
- Kozlowski, S. W. J. & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77 - 124.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal.
- Lantz, A. (2007). *Intervjumetodikk*. (2. utg.). Lund: Studentlitteratur.
- Levine, J. M. & Moreland, R. L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology*, 41, 585-634.
- Levin, M. (2008). Organisasjonspsykologien som norsk fagdisiplin – skapt i skjæringspunktet mellom aksjonsforskning og disiplinær tradisjon. *Tidsskrift for Norsk Psykologiforening*, 45(3), 301 - 307.
- Lichtman, C. M. & Hunt, R. G. (1971). Personality and organizational theory: A review of conceptual literature. *Psychological Bulletin*, 76(4), 271 - 294.
- McGrath, J. E. & Kravitz, D. A. (1982). Group Research. *Annual Review of Psychology*, 33(1), 195 - 230.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Memon, A. (1999). *Handbook of the psychology of interviewing*. Chichester : Wiley.
- Mendenhall, M. & Oddou, G. (1983). An Integrative Approach to OD: McGregor Revisited. *Group organization management*, 8, 291 - 301.
- Milne, R. & Bull, R. (1999). *Investigative interviewing, psychology and practice*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.

- Mintzber, H., Quinn, J. B. & Ghoshal, S. (1998). *The Strategy Process. Revised European Edition*. London: Prentice Hall.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership, theory and practice*. (3. utg.). California: Sage Publications, Inc.
- Novicevic, M. M., Harvey, M., Autry, C. W. & Bond, E. U. (2004). Dual-perspective SWOT: a synthesis of marketing intelligence and planning. *Marketing Intelligence & Planning*. 22(1), 84 - 94.
- O'leary-Kelly, A. M., Martocchio, J. J. & Frink, D. D. (1994). A review on the influence of group goals on group performance. *Academy of management journal*, 37(5), 1285 - 1301.
- Ot.prp. nr 49 (2004-2005). (2005). *Om lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv*. Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet.
- Plattform for ledelse i staten*. (2008). Oslo: Fornyings og administrasjonsdepartementet.
- Ringal, K. (2007). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Posthol, M. B. (2005). *Kvalitativ metode*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Roos, G., Von Krogh, G. & Roos, J. (2004). *Innføring i strategi*. (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- R. P. Fisher, R. E. Geiselman, and D. S. Raymond. (1987). Critical Analysis of Police Interview Techniques. *Journal of Police Science and Administration*, 15, 177 - 184.
- Ryan, C. S. & Bogart, L. M. (1997). Development of New Group Members' In-Group and Out-Group Stereotypes: Changes in Perceived Group Variability and Ethnocentrism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(4), 719 - 732.

- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervju: fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Salas, E., Wilson, K. A., Burke, C. S. & Wigham, D. C. (2006). Does Crew Resource Management Training Work?: An Update, an Extension, and Some Critical Needs. *Human Factors*, 48(2), 392 - 412.
- Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L. & Wienk, J. A. (2003). Diversity and team outcomes: the moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 779 - 802.
- Schein, E., H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 109 - 119.
- Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229 - 240.
- Schippers, M. C., Den Hertog, D. N. & Koopman, P. L. (2007). Reflexivity in Teams: A Measure and Correlates. *Applied psychology*, 56(2), 189 - 211.
- Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L. & Wienk, J. A. (2003). Diversity and team outcomes: the moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 779 - 802.
- Sheard, A. G. & Kakabadse, A. P. (2002). From loose groups to effective teams. *Journal of management development*, 21(2), 133 - 151.
- Shepard, E. (2007). *Investigative interviewing: The conversation management approach*. Oxford: Oxford University press.
- Sherif, M. (1937). An Experimental Approach to the Study of Attitudes. *Sociometry*, 1(1/2), 90 - 98.

- Sherif, M. (1946). The psychology of attitudes part II. *The psychological review*, 53(1), 1 -24.
- Shinno, H., Yoshioka, H., Marpaung, S. & Hachiga, S. (2006). Quantitative SWOT analysis on global competitiveness of machine tool industry. *Journal of Engineering Design*, 17(3), 251 - 258.
- Sjøvold, E. (2006). *Teamet, utvikling, effektivitet og endring i grupper*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Stein, L. M. & Memon, A. (2006). Testing the Efficacy of the Cognitive Interview in a Developing Country. *Applied cognitive psychology*, 20, 597 - 605.
- Straumsheim, P. A. (2007). *Assessing Psychological Work Environment: A comparative study of survey instruments and interviews*. Oslo: P. A. Straumsheim. (Masteroppgave ved Universitetet i Oslo, Psykologisk Institutt).
- Sundstrom, E., De Muse, K., P. & Futrell, D. (1990). Work teams, applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45 (2), 120 – 133.
- Sunstrom, E. (Ed.). (1999). *Supporting work group effectiveness, Best Management Practices for Fostering High Performance*. California: Jossey-Bass Inc.
- Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T. & Richards, H. (2000). Work groups: From the Hawthorne Studies to Work Teams of the 1990s and Beyond. *Group Dynamics*, 4(1), 44 – 67.
- Svedberg, L. (2002). *Gruppepsykologi, om grupper, organisasjoner og ledelse*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33, 1 - 39.

- Terrados, J., Almonacid, L. & Hontoria, L. (2005). Regional energy planning through SWOT analysis and strategic planning tools: Impact on renewable development. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 11, 1275 - 1287.
- Tjosvold, D., Hui, C. & Yu, Z. (2003). Conflict management and task reflexivity for team in-role and extra-role performance in China. *International Journal of Conflict Management*, 14(2), 141 - 163.
- Tjosvold, D. & Poon, M. (1998). Using and valuing accounting information: Joint decision making between accountants and retail managers. *Group Decision and Negotiation*, 7(4), 327-345.
- Watkins, M. W. & Pacheco, M. (2000). Interobserver Agreement in Behavioral Research: Importance and Calculation. *Journal of Behavioral Education*. 10(4), 205 - 212.
- West, M. A. (Ed.). (1996). *Handbook of work group psychology*. New York: John Wiley & Sons Ltd.
- West, M. A. (2004). *Effective teamwork: Practical lessons from Organizational Research*. Malden: BPS Blackwell.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. (6. utg). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.