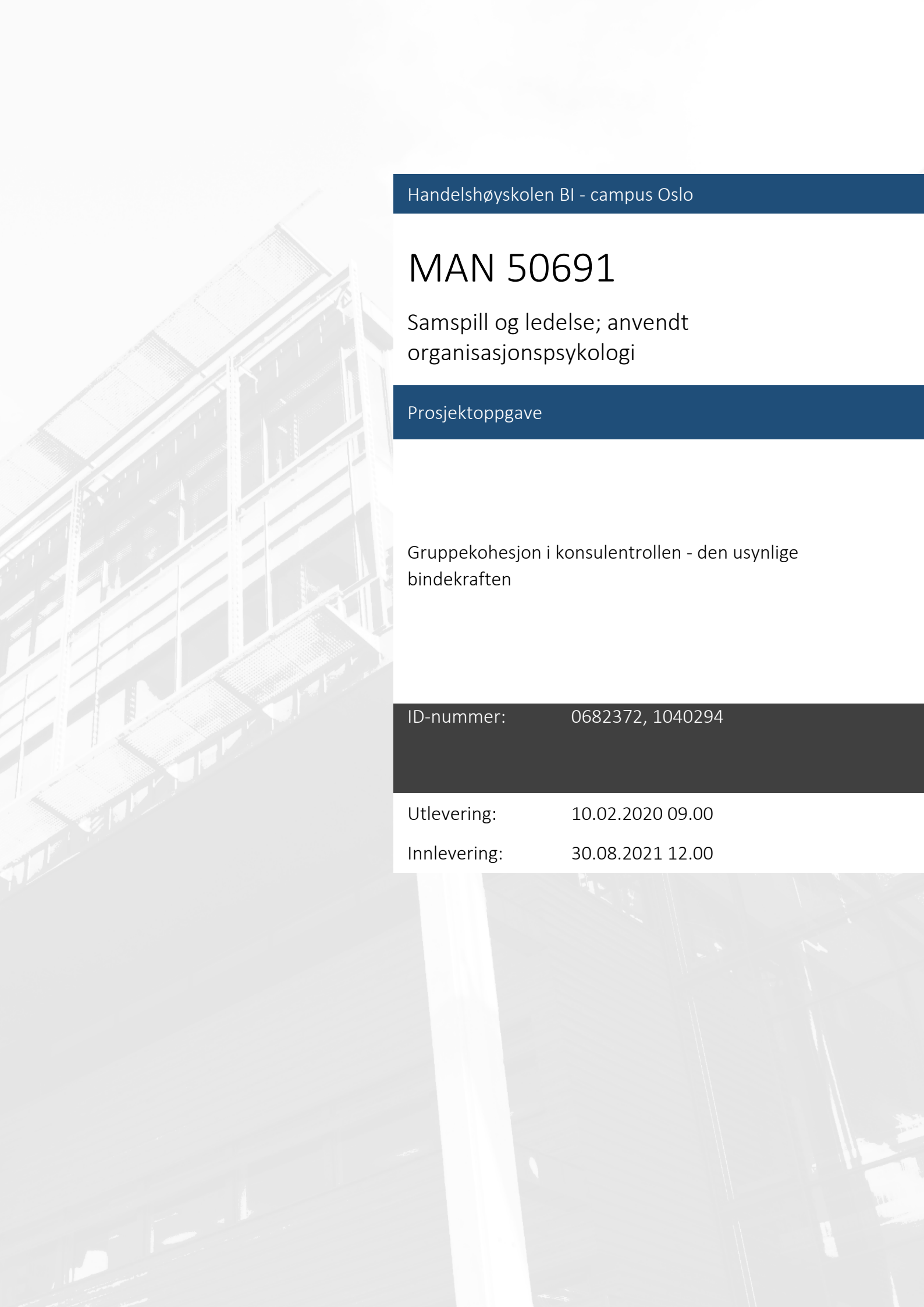




Handelshøyskolen BI - campus Oslo

MAN 50691

Samspill og ledelse; anvendt
organisasjonspsykologi

Prosjektoppgave

Gruppekohesjon i konsulentrollen - den usynlige
bindekraften

ID-nummer: 0682372, 1040294

Utlevering: 10.02.2020 09.00

Innlevering: 30.08.2021 12.00

Forord

Et av våre ønsker med denne prosjektoppgaven har vært å kunne bidra inn i det norske *konsulent-felleskapet* på en måte som vil forbedre hvordan man lykkes med å anvende og skape verdi gjennom bruk av konsulenter.

Vi har selv vårt daglige virke i rollen som konsulenter og har kjent på magien som ligger i opplevelsen av *sterkt samhold*, både ute i kundeoppdrag og innad i konsulentselskap vi har tilhørt. Evolusjonen og menneskets suksess med å jobbe i grupper har gjort samhold eller *gruppekohesjon* til et veldig spennende fenomen. Fenomenet kan sies å utgjøre en bindekraft mellom individer, som i en konsulents hverdag ikke alltid er lett å få øye på, men som allikevel er både naturlig for oss som mennesker og som kan påvirkes og forbedres. Forskning tilsier også at sterkt samhold skaper effekter, som vi mener gjør det verdt å studere denne bindekraften. Det har vært en fornøyelse å få kunne fordype seg i teamet gjennom arbeidet med oppgaven.

En stor takk til vår veileder Kathrine Johannesen, for all støtte du har gitt oss underveis, samt dine oppriktige kommentarer og innspill. Vi er også veldig takknemlig overfor de konsulenter som lot seg intervjuer til studien. Takk for at dere tok dere tid til å tenke høyt sammen med oss og dele deres perspektiver fra det daglige livet som konsulent. Det ble verdifulle samtaler og tilførte helt avgjørende innsikt for å realisere målet med oppgaven.

Vi håper at innsikten har latt seg formidle på en slik måte at det gir inspirasjon til refleksjon omkring temaet, og i beste fall praktisk nytte, både for konsulentselskap, innleier av konsulenter og konsulenten selv. Forhåpentligvis kan vi ha gjort den usynlige bindekraften litt mer observerbar, først og fremst gjennom å tilby observatøren nye perspektiver.

Oslo, august 2021

Marianne Sollie og Jørn Kristian Stensby

Sammendrag

Dette er en prosjektoppgave i studieprogrammet samspill og ledelse; anvendt organisasjonspsykologi ved Handelshøyskolen BI. Oppgaven tar sikte på å øke forståelsen for hvordan ulike kilder til gruppekohesjon arter seg for konsulenter, samt deres opplevelse av tilhørighet og sosial identitet med knytning både til konsulentselskapet og til kunden.

Undersøkelsen har en kvalitativ tilnærming, og semistrukturerte intervjuer har blitt brukt for å samle inn data. Funnene drøftes opp mot ulike kilder til kohesjon kategorisert på samme måte som Donelson Forsyth gjør i boken Group Dynamics. Disse kildene er sosial-, oppgave-, kollektiv-, strukturell- og emosjonell kohesjon. Likeledes drøftes teori omkring sosial identitet og gruppetilhørighet opp mot hvordan opplevelsen av kohesjon og tilhørighet kommer til uttrykk blant konsulenter som utøver sin profesjon til daglig, med tilhørighet både i konsulentselskapet og i organisasjonen hos kunden.

Funnene sammenfattes og oppsummeres i slutten av diskusjonsdelen i form av perspektiver som tilbys de tre interessentene ansett som relevante for oppgaven. Det vil si de som leier inn konsulenter, leder og/eller eier av konsulentselskap og de som selv fungerer i rollen som konsulent.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	i
Sammendrag.....	ii
Innholdsfortegnelse.....	iii
1 Innledning.....	1
2 Problemstilling.....	1
3 Avgrensninger.....	2
4 Studieobjektet: konsulenten.....	3
5 Teori	5
5.1 Gruppetilhørighet og sosial identitet	5
5.2 Kohesjon	8
6 Metode.....	18
6.1 Metodevalg.....	18
6.2 Utvalg.....	19
6.3 Gjennomføring av intervjuer.....	19
6.4 Metodesvakhet og forstyrrende faktorer.....	20
7 Diskusjon.....	21
7.1 Gruppetilhørighet og sosial identitet	22
7.2 Sosial kohesjon.....	24
7.3 Oppgave kohesjon	26
7.4 Kollektiv kohesjon.....	29
7.5 Emosjonell kohesjon.....	31
7.6 Strukturell kohesjon.....	33
7.7 Perspektiver på gruppekohesjon i konsulentens hverdag	36
8 Fremtidig forskning.....	41
9 Avslutning	42

Referanseliste	44
Vedlegg 1 Intervjuguide	46

1 Innledning

Evolusjonen har gjort at mennesker trekker sammen i grupper, fordi det har vist seg fordelaktig (Harari, 2018, s. 37). Noen grupper er flyktige og kortvarige, og står i fare for å oppløses ved første utfordring. Andre grupper består over tid, på tross av mye motgang. Ved første øyekast kan en gruppe av den sistnevnte typen se ut til å være bundet sammen av en usynlig bindekraft. Hva er den kraften som binder individer sammen og som gjør at de består som gruppe over tid? I dagligtalen omtales dette ofte som *samhold*, mens det innenfor gruppepsykologi kalles *gruppekohesjon*.

Et eksempel på en gruppe er en bedrift som livnærer seg på at de ansatte leies ut som konsulenter, noe som gjerne omtales som et konsulentselskap. Konsulentselskapet kan hevdes å være en gruppe, hvor de ansatte, omtalt som konsulentene, er gruppemedlemmer.

Som regel er konsulentene midlertidig utleid til andre organisasjoner for å løse oppdrag. I praksis er disse andre organisasjonene kunder av konsulentselskapet, her også omtalt som *innleier*. Konsulenten har gjerne sin arbeidsplass hos kunden i den tiden som oppdraget pågår. Slike *kundeoppdrag* krever ofte at konsulenten samhandler over lengre tid med ansatte hos kunden eller med andre innleide konsulenter. I noen tilfeller kan en konsulent være i opptil flere år i et kundeoppdrag. På denne måten er det rimelig å anta at konsulenten også opplever en bindekraft til gruppen hos kunden, så vel som til gruppen i konsulentselskapet.

Det finnes flere forskjellige kilder til hvordan denne bindekraften kan oppnås. Denne oppgaven har som mål å undersøke hvordan disse ulike kildene til gruppekohesjon arter seg for konsulenter, samt deres opplevelse av tilhørighet og sosial identitet i deres hverdag.

2 Problemstilling

Denne oppgavens overordnede målsetting har vært å oppnå økt innsikt i hvordan kohesjon og kohesjonens ulike former påvirker konsulenten, og være et bidrag til å

forstå effektene og utvide perspektivene på dette både for konsulent, konsulentselskap og innleier av konsulenter.

Problemstilling:

Hvordan arter ulike kilder til gruppekohesjon seg for konsulenter, med gruppetilhørighet både i konsulentselskapet og hos kunden?

Som en del av studien er det også ønske om å finne frem til følgende:

Hvilken betydning har gruppekohesjon i konsulentens hverdag og hva bør man være bevisst om man ønsker å forbedre den, som konsulent, konsulentselskap eller innleier av konsulenter?

3 Avgrensninger

Antallet typer av konsulenter og konsulentselskap er mange. Denne studien avgrenser type konsulent til personer som jobber med ulike oppdrag innenfor IT bransjen.

Konsulentene er i all hovedsak alene fra sitt konsulentselskap ute hos kunden, og de har jobbet som konsulent i mer enn 8 år.

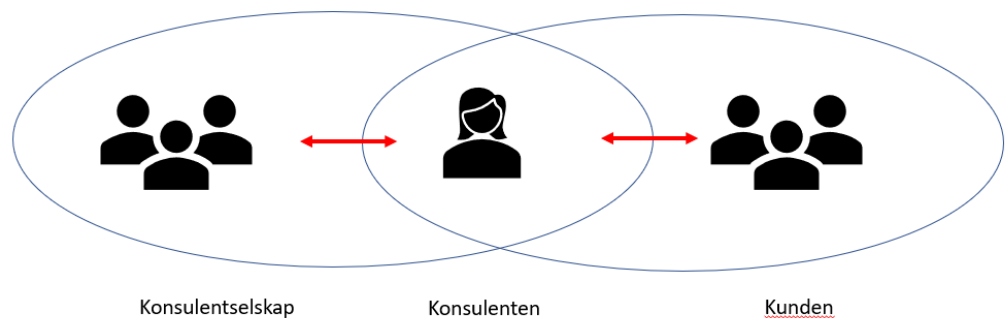
Konsulentoppdrag kommer i et stort spekter av type oppgaver hva angår kompleksitet, klarhet omkring mål, samt krav til kompetanse. I denne oppgaven er det valgt å se på tilfeller hvor konsulentene inngår i større prosjekter hvor de bidrar med sin ekspertise, og inngår i et større grupper/team hvor oppdraget varer mer enn ett år.

Oppgavens perspektiv er konsulenter på tvers av ulike konsulentselskap, og studerer derfor ikke kun ett konsulentselskap.

Det er i denne oppgaven ikke på noen måte målt graden av kohesjon, men anvendt en faglig nysgjerrighet på hvordan forhold omkring fenomenet kohesjon arter seg fra perspektivet til konsulenten.

4 Studieobjektet: konsulenten

Konsulenten skiller seg fra en person som jobber i en linjeorganisasjon på den måten at hen gjerne inngår i flere grupper i til samme tid. Konsulenten tilhører en gruppe som utgjør arbeidsgiver, som typisk vil være et konsulentselskap. Hos kunden inngår konsulenten i en annen gruppe. En slik dobbel gruppetilhørighet er fremstilt i figur 1.



figur 1, Konsulentens gruppetilhørighet

At en gruppe av mennesker er som en familie kan man til tider høre uttalt. Man kan tolke dette utsagnet slik at det da er sterk kohesjon i gruppen. Gruppen oppfyller en rekke behov for de personer som inngår i den, og hvor stor grad av kohesjon det er i gruppa vil være påvirket av ulike kilder (Forsyth, 2019, s. 144-148). Disse kildene blir tematisert i denne oppgaven. Konsulenten kan sies å ha tilhørighet i flere familier.

Konsulenten kan oppleve ulik grad av tilhørighet i disse relasjonene. Det betyr at konsulenten inngår i flere grupper, som i varierende grad kjennes som å være en del av en familie, og i ulik grad oppfyller behov til tilhørighet og kohesjon.

I 2018 var den totale omsetningen innenfor teknisk konsulentvirksomhet på omkring 100 milliarder norske kroner ifølge statistisk sentralbyrå (SSB, 2021, *Næringslivstjenester, omsetning etter tjenestetyper*, Tabell 5). Selv om dette omsetningstallet trolig ikke utelukkende kommer fra utegående konsulenter er det

rimelig å anta at en god porsjon av dette kommer fra konsulentselskaper med konsulenten plassert hos kunden. Siden det er konsulentene som utgjør størsteparten av den reelle verdien i konsulentselskapene og at det som regel gjøres betydelige investeringer i merkevarebygging, kompetanseutvikling og andre former for å sikre status innenfor sitt profesjonsområde, er det sannsynlig at eiere og ledere av konsulentselskaper har som målsetning at organisasjonen består som gruppe over tid ved å beholde de ansatte. Utfordringen ligger i at dette skal gjøres i en hverdag hvor gruppemedlemmene, det vil si konsulentene, det meste av tiden er spredt ut i de ulike kundeorganisasjonene.

Etter hvert som oppgaver i samfunnet får en stadig økende vanskelighetsgrad, kompleksitet og risiko er det mer sannsynlig at en velfungerende gruppe vil lykkes hvor et individ alene vil feile (Salas, Cooke&Rosen, 2008; referert i Forsyth, 2019, s. 340). En kan anta at de kundeorganisasjoner som går til det skritt å leie inn konsulenter, har krevende og komplekse oppgaver de ønsker løst, og at det derfor etableres en gruppe av personer for å løse disse utfordringene. Det er derfor stor mulighet for at det er en slik gruppe konsulenten vil inngå i ute i kundeorganisasjonen.

Med det overnevnte som utgangspunkt gjøres det en antakelse om at det er av interesse både for konsulentselskaper, innleier av konsulenter og personer som selv jobber i konsulentrollen, å bli bedre kjent med teori og perspektiver på gruppekohesjon.

5 Teori

For å kunne foreta kvalitative undersøkelser og drøfte fenomener som belyser problemstillingen i denne prosjektoppgaven er litteratur og forskning rundt begrepet *gruppekohesjon* sentralt. Det finnes mye forskning på dette området, som innebærer at det foreligger mange definisjoner og variasjoner innenfor konseptet. Denne oppgaven har tatt utgangspunkt i Group Dynamics av Donelson R. Forsyth som kilde til denne teorien. Dette innebærer at det er benyttet hans kategorisering av kilder til kohesjon. Oppgaven har støttet seg på den forskningen som Forsyth peker til når han omtaler konsekvenser og effekten av kohesjon. Det er mindre forskning å finne omkring kohesjon i konteksten som konsulenten opererer i. Oppgaven innledes med gruppetilhørighet og teori omkring sosial identitet da det kan hevdes å være en naturlig innledning til gruppekohesjon.

5.1 Gruppetilhørighet og sosial identitet

Evolusjonsteori antyder at Homo sapiens er den overlegne arten på jorden delvis fordi den har en uovertruffen evne til fleksibelt samarbeid i store grupper, med et uendelig antall fremmede (Harari, 2018, s. 38). Ser man 15000 år tilbake var gruppen eller flokken det som sikret velferden, hvor medlemmene kjente hverandre godt og hvor de var omgitt av venner og slekt. Behovet for tilhørighet står sterkt blant menneskers behov, så kraftfull at individer kan respondere fiendtlig, hvis dette behovet blir hindret (Leary et al, 2003; referert i Forsyth, 2019, s. 71).

Individer med ulik personlighet, motivasjon, erfaringer og forventninger påvirker ofte hvilken interesse de har i en gruppe (Forsyth, 2019, s. 122). En kan snakke om både gevinster og kostander ved gruppetilhørighet, hvor gevinster kan være sosiale og personlige belønninger, inkludering, utvikling av nye interesser, hjelp med oppgaver du ikke klarer alene, økt mulighet for å utvide ens personlige nettverk, og ha det moro. Kostnadene kan være økt sosial press, lite effektivt samspill, uenighet og konflikt, og krav om en stor andel av tiden til gruppemedlemmene.

Individer vil ofte bli med i grupper som tilbyr de maksimalt med gevinster og minimalt med kostnader. Dette fenomenet er omtalt som *minimaks-prinsippet*

(*minimax-principle*) – og er en del av sosialt utbytte teori (*social exchange theory*) (Forsyth, 2019 s. 120).

I relasjon til konsulentrollen er det interessant å se til en persons identitet, og sosial identitet. Forsyth definerer sosial identifisering som at du aksepterer gruppen som en utvidelse av deg selv og derfor baserer definisjonene av deg selv basert på gruppens kvaliteter og karakteristikk (Forsyth, 2019, s. 85). I sosial identitetsteori er sosial identitet en persons kunnskap om at han eller hun tilhører en sosial kategorisering eller en gruppe (Hogg and Abrams, 1988; referert i Stets & Burke, 2000). Sosial identitetsteori sporer utviklingen av en kollektiv identitet tilbake til to hovedprosesser, *kategorisering* og *identifisering* (Tajfel & Turner, 1986; referert i Forsyth 2019, s. 91)

5.1.1 Sosial kategorisering

Prosessen som danner en persons sosiale identitet begynner med sosial kategorisering (Turner, 1991,1999; referert i Forsyth, 2019 s. 84). For å forstå folk vi møter kategoriserer vi de raskt i ulike grupper basert på alder, rase, nasjonalitet og mange andre kategorier. Når klassifiseringen er gjort, blir hver enkelt tolkning av folk påvirket av tanker og meninger de har om kvalitetene til folk i slike grupper. Meningen og troen om slike grupper kan vi kalle for stereotyper. De beskriver typiske karakteristika av folk i ulike sosiale grupper (Forsyth, 2019, s. 84).

I tillegg til å kategorisere andre, kategoriserer vi også oss selv (selv-stereotyping). Forskning på selv-stereotyping viser at enkeltpersoner som tilhører en bestemt gruppe beskriver seg selv på en måte som stemmer overens med det folk ellers beskriver medlemmer av gruppen (Biernat, Vescio & Green1996, Pickett, Bonner, & Coleman, 2002, Bennett & Sani 2008; referert i Forsyth 2019, s. 84).

5.1.2 Sosial identifisering

De fleste mennesker tilhører mange grupper og kategorier, men mange av disse medlemskapene har ingen påvirkning på deres sosiale identitet. Enkelte av de grupper som man tilhører kan derimot individer akseptere som en forlengelse av seg selv (Forsyth, 2019, s. 84). Etter hvert som den sosiale identifikasjonen øker, blir medlemskap i gruppen for individet personlig mer viktig. De føler seg mer tilknyttet og mer avhengig av de andre medlemmene, er glad de tilhører gruppen, og har en god

følelse for gruppen. Det er visse situasjoner som forsterker at personer identifiserer seg, primært som gruppemedlem og sekundært som individ. Ett eksempel på en slik situasjon er når man er den eneste representanten for en gruppe, for eksempel om man er den eneste mannen i en gruppe hvor de øvrige medlemmene er kvinner. Folk har også en tendens til å tenke på seg selv kollektivt hvis de er en del av en gruppe som utenforstående har kategorisert som en gruppe, selv om det er minimal avhengighet mellom gruppemedlemmene (Gaertner, 2006; referert i Forsyth, 2019, s. 85).

En annen avgjørende faktor på gruppenivå som påvirker om medlemmene gjør selv-kategorisering er den relative størrelsen på gruppen de tilhører sammenlignet med andre grupper. Folk som tilhører grupper med få medlemmer, tenderer til å kategorisere seg som gruppemedlemmer raskere enn folk som tilhører større og mer dominante majoritetsgrupper. Det er da større sannsynlighet for at medlemmene tillegger seg selv stereotypiske egenskaper knyttet til minoritetsgruppen (Hogg & Turner, 1987; referert i Forsyth, 2019, s. 85).

5.1.3 Motivasjon og sosial identifisering

Sosial identitetsteori gir nøkkelinnsikt i en rekke psykologiske og mellommenneskelige prosesser, blant annet kollektivism, oppfatninger av utgruppe, antagelser om inn-gruppe permeabilitet, toleranse rundt avvik i gruppen, økt tilfredsstillelse av gruppen og følelsen av solidaritet (Leach et al, 2008; referert i Forsyth, 2019, s. 86).

Hogg foreslår at det er to grunnleggende motiver som påvirker hvordan kombinasjonen av sosial kategorisering og identifiseringsprosesser er med på å forme vår oppfattelse av oss selv (Hogg, 2005; referert i Forsyth, 2019, s. 86).

Det ene er at individer i stor grad er motivert til å tenke bra om dem selv og siden gruppen utgjør en signifikant del av dem selv, vedlikeholder de sin egen selvfølelse ved å tenke bra om sin gruppe. Hogg foreslår som det andre at siden det å forstå seg selv er et grunnleggende motiv for de fleste mennesker, vil grupper være med på å tilby en måte å forstå seg selv på. Når individer blir med i en gruppe blir deres selvoppfattelse koblet til den gruppen, og verdien av gruppen påvirker deres følelser rundt selvverd. Folk som tilhører grupper med høy prestisje, har ofte høyere selvtillit

enn de som ikke tilhører en slik gruppen (Branscombe, 1998; referert i Forsyth, 2019, s. 86).

I tillegg til egen selvtillit, kan vi også snakke om en kollektiv selvtillit. Sosial psykolog Jennifer Crocker og hennes kolleger undersøkte forholdet mellom folks selvtillit og deres følelse for gruppen de tilhørte ved å utvikle en måling av kollektiv selvtillit (Forsyth 2019, s. 86). Folk beskytter den kollektive selvtilliten på samme måte som de beskytter den personlige selvtilliten. Det kan være ved å fornekte at deres gruppe har negative kvaliteter. De ser sin egen gruppe til å være overlegen i forhold til andre grupper. De gir sin egen gruppe kreditt for deres suksesser, og skylder på ytre faktorer når egen gruppe feiler. Straks personer begynner å snakke om *vi* og *oss*, tenderer de også til å si *de* og *dem*. Denne tendensen kalles inngruppe-utgruppe partiskhet (bias) (Forsyth, 2019, s. 88).

Inngruppe-utgruppe partiskhet bidrar til selvtilliten og det emosjonelle velværet til gruppemedlemmer. Sosial identitetsteori antar at mennesker er motivert til å vedlikeholde eller forsterke følelsen av selvverd. Fordi medlemmers selvtillit er forbundet med gruppen, kan deres egen selvverd bli forsterket ved å hevde at gruppen er overlegen andres grupper. Inngruppe-utgruppe partiskhet har ifølge Gaertner et al (Gaertner et al, 2006; referert i Forsyth, 2019, s 89) også en signifikant negativ effekt. Når individer preferer sin gruppe, kan de noen ganger nedverdige de som hører til en annen gruppe. Tendensen av å føle seg bra i egen gruppe er ikke så sterk som tendensen til å fravike andre grupper, sosial identifisering kan fortsatt forekomme selv i fravær av en utgruppe.

5.2 Kohesjon

Forsyth innleder kapittelet om gruppekohesjon med følgende definisjon (Forsyth, 2019, s. 126):

«A group is not just a set of individuals, but a cohesive whole that joins the members together in interlocking interdependencies. This solidarity or unity is called group cohesion»

Kohesjon stammer fra det latinske ordet *cohaesus*, som betyr å være bundet, eller holde sammen (Dion, 2000). I fysikk og kjemi refererer kohesjon til kreftene som binder molekylene i en substans sammen. I psykologi og sosialvitenskap, brukes en lignende metafor. Begrepet kohesjon beskriver prosessen(e) som holder medlemmer i en gruppe sammen og forent i ulik grad. Andre begreper som tiltrekning, moral og solidaritet blir ofte også forbundet med kohesjon når man snakker om medlemmer i grupper og organisasjoner med ulik størrelse. (Dion, 2000). Gruppekohesjon er likeledes bindekraften som definerer tendensen en gruppe har til å holde sammen som en enhet. I en gruppe med høy kohesjon holder medlemmene sammen fremfor å forlate gruppen for å knytte seg andre grupper (Forsyth, 2019, s. 128).

Denne kohesjonen er en nødvendig betingelse for at en gruppe skal eksistere. En gruppe kan starte som en samling av fremmede mennesker, men etter hvert som usikkerheten viker plass for en økende grad av fellesskapsfølelse, vil medlemmene kjenne seg bundet til gruppen og dets mål.

Det var i 1950 at Festinger, Schachter og Back i en artikkel introduserte kohesjon som konsept (Salas et al., 2015, s. 248) og definerte det den gangen som «*the total field of force which acts on members to remain in the group*». Dette medførte en rekke studier omkring konseptet, men det viste seg å være vanskelig å operasjonalisere som følge av den ambisiøse påstanden ‘*total force field*’. Dette ble etter hvert løst ved at man likestilte kohesjon med *mellommenneskelig tiltrekning* (*interpersonal attraction*). Denne smale operasjonaliseringen av kohesjon som bare var å handle om vennskap, fant man etter hvert som *for* smal. Man antok etter hvert at kohesjon var flerdimensjonal og Feldman var en av de første som støttet forestillingen om at det var tre betydningsfulle, separate og identifiserbare dimensjoner av kohesjon (Feldman, 1968; referert i Salas et al., 2015). Disse tre dimensjonene var *mellommenneskelig integrasjon*, *funksjonell integrasjon* og *normativ integrasjon*. Det *mellommenneskelige* representerer her tiltrekningen mellom medlemmene og det *normative* reflekterer gruppestolthet og lojalitet, mens det *funksjonelle* reflekterer forpliktelsen til gruppens oppgave og mål. Ridgeway mente at typen gruppe var det avgjørende for hvilken av disse dimensjonene som er relevante i den spesifikke settingen.

Forskning på kohesjon har altså kommet frem til at det er ikke én enkelt tilstand eller prosess som er opphavet til at en gruppe blir sammensveiset, men heller slik at sterk gruppekohesjon kan oppnås på forskjellige måter og fra forskjellige kilder (Skyttner, 2005; referert i Forsyth, 2019, s. 128).

Det eksisterer fortsatt en stor variasjon i hvordan forskere har valgt å kategorisere disse ulike opphavene eller *kildene* til kohesjon. I denne oppgaven er det valgt å bruke samme inndeling i kilder til kohesjon som Donelson Forsyth. Disse er sosial-, oppgave-, kollektiv-, emosjonell- og strukturell kohesjon. Disse kildene er både overlappende og påvirker hverandre.

5.2.1 Sosial kohesjon

Hvor mye medlemmer i en gruppe liker hverandre er med å bestemme graden av sosial kohesjon (Lott&Lott, 1965; referert i Forsyth, 2019 s. 128), og følgelig kan sosial kohesjon defineres som tiltrekningen av medlemmene i en gruppe seg imellom og til gruppen som en helhet (Forsyth, 2019 s. 128).

Tiltrekning er ifølge Forsyth med på å transformere bekjente til venner. Til tross for at tiltrekning ofte blir sett på som en lunefull og uforutsigbar sosial prosess identifiserte Newcomb seks prinsipper som forklarer når det er sannsynlig at et forhold oppstår (Forsyth, 2019, s. 114). Disse er nærhetsprinsippet, utviklingsprinsippet, likhetsprinsippet, komplementaritetsprinsippet, gjensidighetsprinsippet og minimaxprinsippet. *Nærhetsprinsippet (The proximity principle)* omhandler tendensen individer har til å utvikle mellommenneskelige relasjoner med de som er i nærheten av deg. *Utviklingsprinsippet (The elaboration principle)* antar at grupper har tendens til å ekspandere i størrelse når ikke-medlemmer blir koblet til et medlem i gruppen og dermed også blir en del av gruppen (Forsyth, 2019, s. 116). *Likhetsprinsippet (The similarity principle)* tar for seg at individer tenderer til å oppsøke, tilknytte eller tiltrekke seg individer som på en eller annet måte ligner de selv. Denne tendensen fører til en mer homogen fremfor en mangfoldig gruppe (Forsyth 2019, s. 119). *Komplementaritetsprinsippet (The complementarity principle)* omhandler tendensen individer har for tiltrekning av andre med motsatte kvaliteter som da kan komplementere de selv (Forsyth, 2019, s. 118). *Gjensidighetsprinsippet (The reciprocity principle)* hevder at om du liker noen

er det en tendens at du blir likt tilbake. Når noen andre aksepterer oss, gir oss komplimenter, vennlige råd, eller uttrykker en beundring til oss, har vi en tendens til å like de tilbake (Forsyth, 2019, s. 119). *Minimax-prinsippet* (*The minimax principle*) mener at mennesket har en generell preferanse for forhold og medlemskap som gir maksimum antall belønninger og har færrest mulig kostnader (Forsyth 2019, s. 120).

Kohesjon kan sees på som en flernivå prosess – både for gruppemedlemmer som er bundet til hverandre, til gruppen, og opp mot organisasjonene gruppen er en del av. Disse prosessene sees gjerne i sammenheng. Liker du de fleste medlemmer i en gruppe, liker du også mest sannsynlig gruppen i seg selv (Forsyth, 2019 s. 130).

Forskjellen på sosial kohesjon på individuelt nivå og sosial kohesjon på gruppenivå vil ofte avgjøre om en gruppe består. Hvis det er sterk kohesjon på individuelt nivå, og de som blir likt forlater gruppen, er det stor sannsynlighet for at de andre medlemmene i gruppen også forsvinner. Er det derimot sterk kohesjon på gruppenivå – blir ofte medlemmene gjenværende i gruppen selv om enkelte medlemmer forlater gruppen (Ehrhart & Naumann, 2004; referert i Forsyth 2019 s. 130).

5.2.2 Oppgave kohesjon

Oppgavekohesjon kan sees på som en delt forpliktelse mellom medlemmer i en gruppe om å oppnå et mål som krever en kollektiv innsats av gruppen (Severt & Estrada, 2015; referert i Forsyth 2019 s. 130). Gruppemedlemmer kan ofte ha valget om å jobbe for gruppen eller å jobbe for seg selv, jobbe for både gruppen og seg selv, eller for ingen av delene. De strever altså ikke nødvendigvis for å oppnå gruppe suksess. Er derimot gruppe kohesjonen så sterk at alle medlemmene føler seg samlet i en felles innsats, så vil gruppe-orienterte motiver erstatte individuelle motiver og ønsket om gruppe suksess bli sterkere (Zander, 1971; referert i Forsyth, 2019 s. 130).

Grupper som har sterk oppgavekohesjon, har ofte en høy grad av kollektiv mestringstro (*collective efficacy*) og gruppestyrke (*group potency*) (Forsyth, 2019, s. 130). Kollektiv mestringstro blir av Forsyth beskrevet som en delt tro blant gruppemedlemmene på at de kan oppnå gruppens oppgave på en kompetent og effektiv måte. Altså en mestringstro på gruppens vegne i motsetning til egen mestringstro som er tro på egne ferdigheter. En lignende konstruksjon blir kalt gruppestyrke og defineres som gruppens delte optimisme i forhold til kollektive

egenskaper (Forsyth, 2019 s. 131). Grupper med høy gruppestyrke tenderer til å velge vanskeligere mål og de overgår ofte grupper med lavere gruppestyrke (Stjakovic, Lee & Nybert, 2009; referert i Forsyth, 2019, s. 131).

Knouse har studert mekanismer for å knytte sammen team som er preget av stort mangfold (Knouse, 2006). Han argumenterer at ved å sette søkelys på oppgaven istedenfor mellommenneskelige og sosiale aspekter ved gruppen, kan gruppen dyrke fordelene ved mangfoldet blant medlemmene (bredere forståelse av problemer og klienter, større variasjoner rundt tilnærminger og synergi) (Cox, 1993; referert i Knouse, 2006), uten å lide av de mange sosiale problemene forbundet med subgruppeidentiteter. Kort fortalt, ved å holde seg til oppgaven kan gruppen sette søkelys på å få jobben gjort, heller enn å fungere som en sosial enhet.

Knouse peker på flere teoretiske grunner til hvorfor oppgave kohesjon kan virke effektivt i team preget av mangfold. *Jobbkarakteristikkamodellen* fokuserer på arbeidet som kilden til jobbmotivasjon (Hackman&Oldham, 1980; referert i Knouse, 2006). Modellen antar at en oppgave må inneholde en del karakteristika som at utøver får variasjon i bruk av forskjellige ferdigheter, kan identifisere seg med helheten i oppgaven, oppgavens betydning (graden av oppgavens viktighet) og tilbakemelding på utført oppgave. *Ferdighetsbasert gruppesammensetning* er det andre område av teoretiske grunner som Knouse peker til som argument for hvorfor oppgave kohesjon er mest effektivt på mangfoldige grupper. Det pekes til at informasjonsutveksling oppstår som følge av å skulle kartlegge de ulike medlemmenes ferdigheter og egnethet for å løse oppgaven (Zaccaro et al, 1995; referert i Knouse, 2006). Oppgave kohesjon øker når individer samhandler med andre dyktige kolleger (Bernthal & Insko, 1993; referert i Knouse, 2006). I en gruppe preget av mangfold er miksen av ferdigheter stor og krever derfor gjerne mye informasjonsutveksling. Individer i en gruppe evner å vurdere situasjoner og stadfeste når det kreves team koordinering som å dele informasjon (Salas et al, 1995; referert i Knouse 2006). Det bruker Knouse som et argument for at oppgaver i seg selv knytter gruppen sammen gjennom økt behov for informasjonsutveksling. *Målsettingsteori* er den siste teorien Knouse peker til. Flere studier dokumenterer at en gruppe øker sin prestasjon som følge av å sette seg mål (Mento, Steel, & Karren, 1985, Tubbs, 1986; referert i Knouse 2006). Gruppemål tenderer altså til at gruppen legger fokus og innsats i å prestere på

oppgaven, og oppgave kohesjon øker (Zaccaro, 1991; referert i Knouse, 2006). Fordi gruppemål er mye mer direkte relatert til oppgaveprestasjon enn sosial kohesjon (Klein & Mulvey, 1995; referert i Knouse 2006) vil gruppemål kunne virke som et viktig middel hvor en mangfoldig gruppe kan komme til konsensus.

5.2.3 Kollektiv kohesjon

Kollektiv kohesjon sier noe om i hvilken grad gruppen forener medlemmene, altså den opplevde solidariteten til gruppen og hvordan medlemmene identifiserer seg med gruppen. På engelsk kalles dette *entitativity* som på norsk kan beskrives som gruppemedlemmenes oppfattelse av gruppen som *en* enhet. Gruppemedlemmer med en sterk følelse av å være en del av en større helhet, er mer forpliktet ovenfor gruppen sin, i form av graden av tilhørighet til gruppen og en langsiktig intensjon om å forbli i gruppen (Arriaga & Agnew, 2001; referert i Forsyth, s.131).

En gruppe med sterk kollektiv kohesjon ser på seg selv som en enhetlig gruppe. Når medlemmer snakker om dem selv, sier de oftere *vi* og *oss*, istedenfor *jeg* og *meg*. De bruker ofte ord som *familie*, og *samfunn* eller bare *vi* når de beskriver gruppen (Forsyth, 2019, s. 131). En gruppe som er høy på kollektiv kohesjon vil i de fleste tilfeller være en gruppe som har høyere *enhetlighet* (*entitativity*). Den vil være opplevd som en samlet enhet som kan motstå oppløsning av gruppen. Ikke bare ser de på gruppen som en samlet enhet, men de ser på seg selv som en del av en uadskillelig helhet. Sosial identitetsteori vil kunne si noe om den økende graden av identifisering av individer i en sammenknyttet (*cohesive*) gruppe (Hogg, 1992, 2001; referert i Forsyth, 2019, s.132). Når en gruppe er sterkt sammenknyttet vil medlemmenes identitet være basert mer på medlemskapet i gruppen enn deres egne personlige unike kvaliteter (Forsyth, 2019, s. 132).

5.2.4 Emosjonell kohesjon

Emosjoner regnes som regel som individuelle og private, men følelser er også mellommenneskelig og sosialt delt (Forsyth, 2019, s. 133). Følelsene til en person kan oppfattes og smittes over på en annen person, som igjen påvirker ytterligere en annen. Gruppen vil etter hvert utvise en delt emosjonell intensitet. Det er en rekke

begreper som brukes for å beskrive emosjoner på et gruppenivå, inkludert élan, moral, stolthet, esprit de corps med mer.

Uansett er alle disse uttrykk for en delt emosjonell kohesjon, som er en av egenskapene til en sterkt sammenknyttet gruppe (Forsyth, 2019, s 133). Grupper med sterk kohesjon har i større grad mer kollektive og synkroniserte sinnsstemninger, som om de har kommet til en konsensus omkring hvilke følelser de opplever. Medlemmer i en slik gruppe kan erfare emosjoner på en hendelse som de ikke personlig har opplevd. Det kan f.eks. være at man selv kjenner på stolthet når et annet medlem i gruppen mottar en utmerkelse eller opplever sinne når noen i gruppen behandles dårlig.

Sosialt smittende følelser opptrer subtilt gjennom at en person oppfatter små signaler som kommer frem i kroppsspråk (i eksempelvis toneleie, kroppsholdning, ansiktsuttrykk) ut fra en annen persons humør og automatisk etterligner dem (Fineman, 2003, s.19). Ved at dette skjer kan personene opprettholde en relasjon og et bånd. På en slik måte kan den emosjonelle smitteeffekten forene en gruppe og bidra til at individene føler seg psykologisk større, mer trygge og energiske. I en mengde av fans under en fotball kamp, iblant publikum på en pop konserter, på religiøse samlinger og under politiske tilstelninger kan man se kroneksemlene på slike delte emosjoner. Man kan også se dette komme til uttrykk i bedriftsorganisasjoner gjennom eksempelvis ulike feiringer og produktlanseringer.

5.2.5 Strukturell kohesjon

Den siste kilden til kohesjon er knyttet til strukturelle egenskaper ved gruppen. En definisjon på strukturell kohesjon er «*det minste antallet aktører som, om de fjernes fra en gruppe, vil oppløse gruppen*» (Moody & White, 2003).

Strukturell kohesjon omfatter klare normer omkring hvordan gruppen opererer og hva som er akseptert, tydelig rollefordeling, samt styrke og tetthet i relasjonene mellom gruppemedlemmene. Disse sosiale strukturene regulerer medlemmenes adferd, minimerer konfliktnivået og skaper rutine i kommunikasjon og gjensidig avhengighet innad i gruppen (Forsyth, 2019, 134). På denne måten styrkes kohesjonen i gruppa.

Moody & White fremla i en artikkel fra 2003 med blant annet et mål om å skape en mer tydelig definisjon og lette operasjonaliseringen av strukturell kohesjon. De

benyttet matematikk til å kunne sette tall på graden av strukturell kohesjon. De kom blant annet frem til følgende to definisjoner av strukturell kohesjon:

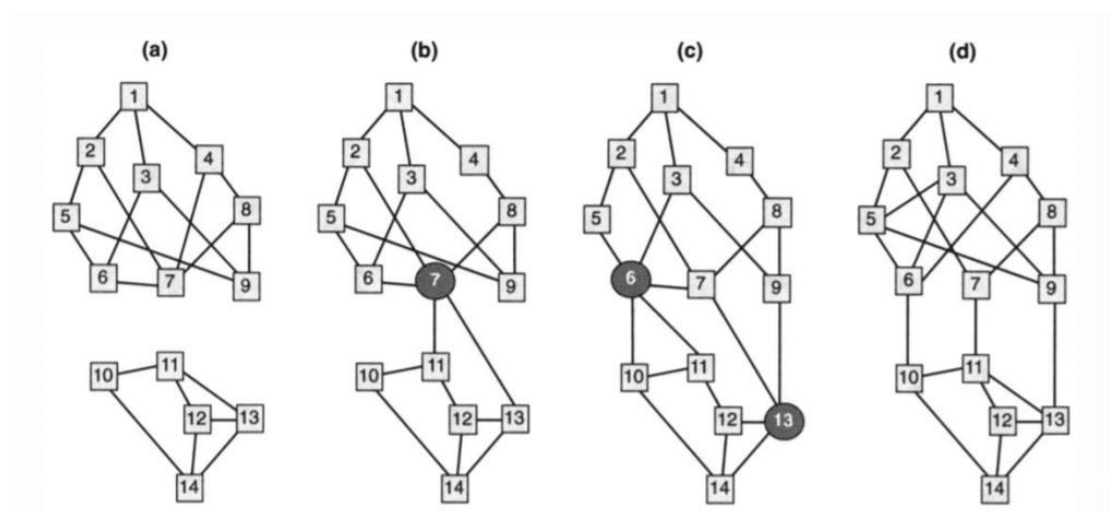
“A group's structural cohesion is equal to the minimum number of actors who, if removed from the group, would disconnect the group.”

og

“A group's structural cohesion is equal to the minimum number of independent paths linking each pair of actors in the group”

Det er fem egenskaper ved en slik definisjon. 1) det er en egenskap som beskriver hvordan en gruppe med individer er forent, 2) den er uttrykt som en egenskap på gruppe-nivå, 3) fenomenet kan beskrives på en skala, det vil si fra svak kohesjon til sterk kohesjon, 4) strukturell kohesjon baserer seg på observerbare sosiale relasjoner mellom gruppemedlemmer, og 5) definisjonen er uavhengig av gruppestørrelse (Moody & White, 2003).

Moody & White forklarer strukturell kohesjon ved å uttrykke relasjonelle mønster i en gruppe. De benytter grafteori for å gi klarhet og fremstiller dette visuelt som vist i figur 2. Et nettverk består av aktører eller gruppemedlemmer, representert som *noder* i grafen, og relasjonen mellom dem representert som *kanter*. Den strukturelle kohesjonen avhenger av hvordan par av aktører kan bli linket sammen gjennom kjeder av relasjoner eller veier i nettverket. En vei i nettverket er definert av en alternativ sekvens av distinkte noder og kanter, som begynner og slutter i en node.



figur 2, ulik grad av strukturell kohesjon

I figur 2, fra venstre mot høyre, vises en økende grad av strukturell kohesjon. Lengst til venstre er to subgrupper helt uten sammenbinding. I de tre figurene til høyre er det en økende grad av strukturell kohesjon på den måten at man vil måtte fjerne et økende antall noder/aktører for at hele gruppen skal frakobles.

Etter hvert som nye medlemmer blir med i en gruppe kan man spore flere veier gjennom gruppa. Evnen gruppen har til å holde sammen øker med antallet av uavhengige måter gruppen er linket sammen på. Den svakeste strukturelle kohesjonen i en gruppe er når det bare kan spores en vei fra en aktør i gruppa til alle de andre. Dette kan for eksempel skje hvis alle relasjoner er kretset rundt en karismatisk leder. Hver person har et bånd til lederen, og er koblet til alle andre gjennom lederen.

5.2.6 Antagelsen om multikomponent og multinivå

Konseptet omkring gruppekohesjon er blitt definert og redefinert av mange teoretikere (Forsyth, 2019, s.136). En *multikomponent* tilnærming tar inn over seg dette mangfoldet av definisjoner og hevder at det er mange forskjellige faktorer til samme tid som skaper kohesjon i grupper. For eksempel har studier av prestasjonsorienterte grupper, som militæravdelinger og lag innenfor idrett, identifisert to komponenter –oppgave kohesjon og sosial kohesjon – og adskilt disse to primære formene for kohesjon fra andre sekundære former for kohesjon (Siebold, 2007, 2018; referert i Forsyth, 2019, s.136). Forskning antar altså at kohesjon består av flere komponenter, forklart gjennom de ulike kildene i kapittel 5.2.1 til 5.2.5.

I tillegg antas det at kohesjon også er en *multinivå* prosess. Som tidligere beskrevet øker ikke bare graden av sosial kohesjon i en gruppe ved at medlemmer liker hverandre, men også gjennom at gruppemedlemmer vil like gruppen i seg selv. Gruppemedlemmer kan føle bånd til gruppen og til organisasjonen som gruppen er en del av (Carless&De Paola, 2000; referert i Forsyth, 2019, s.130). Eksemplet er tatt fra sosial kohesjon (som også beskrevet i kapittel 5.2.1), men det samme kan være gjeldende for oppgave kohesjon, hvor man kan ha en forpliktelse til egne personlige mål så vel som til gruppens mål. Disse ulike nivåene for kohesjon går hånd i hånd. Tilsvarende er det en slik multinivå prosess for de andre typene av kohesjon. Innenfor

kollektiv kohesjon vil man identifiserer seg med andre medlemmer av gruppen, i tillegg til at man identifiserer seg med organisasjonen som gruppen er en del av.

Som en del av flernivå perspektivet er også båndet mellom medlemmene og ledelsen, kalt vertikal binding, samt knytningen mellom gruppen og organisasjonen (Siebold, 2007; referert i Forsyth, 2019 s. 136).

5.2.7 Konsekvenser av kohesjon

Grupper som har en lav grad av kohesjon lever med en risiko for at medlemmene bryter ut i sub-grupper ved første tegn til konflikt, at folk slutter raskere enn man klarer å tilegne seg nye, samt at de mislykkes med å nå de mål den setter seg (Forsyth, 2019, s. 127). Konseptet gruppekohesjon gir innsikt i en rekke prosesser som produktivitet, trivsel og turnover, moral, stabilitet, påvirkning og konflikt.

En gruppe med sterk kohesjon skaper en psykologisk sunnere arbeidsplass. Dette skyldes at folk responderer til hverandre på en mer positiv måte når kohesjonen er sterk, og medlemmene opplever mindre angst og spenning slike grupper. Forskning viser også til at sterk kohesjon i grupper gjør at medlemmene blir mer entusiastiske til gruppen de tilhører og lider av mindre sosiale og mellommenneskelige problemer, samt er i større grad glad og tilfreds. Det er mye forskning å finne på hvordan kohesjon henger sammen med en gruppes produktivitet og prestasjoner. Meta studier tyder på at det er en gjensidig påvirkning mellom kohesjon og prestasjoner (Forsyth, 2019, s. 148). Bedre kohesjon gir bedre prestasjoner og bedre prestasjoner gir sterkere kohesjon. Kohesjon gir også fordeler for grupper i form av utviklingen av *mellommenneskelig tillit*. Dette handler om tillit til at de andre i gruppen gjør det de er forventet å gjøre og at de gjør det uten for mye tilsyn eller påføring av press (Kramer, 1999; referert i Forsyth, 2019, s. 362-363). Tillit, som har sitt utspring i en trygghet til den informasjonen som gruppen og individene i gruppen kommer med, og som bygger på personlig forpliktelse til gruppen, blir oversatt til en relasjon som skaper *organisatorisk lojalitet*. På denne måten kan man si at tillit ankrer kohesjon (Fine, 2003; referert i Forsyth, 2019, s. 363).

Forsyth har nok rett når han mener at de fleste som blir spurt om de vil være med i en gruppe med høy kohesjon eller om de vil være med i en gruppe med lav kohesjon, vil velge gruppen med en høy grad av kohesjon. Det er likevel slik at et høyt nivå ikke

bare er positivt, men også har sine ulemper, som følge av den intensiteten som er å finne i kohesjonssterke grupper. En konsekvens er at det vil kunne oppstå en økende grad av konformitetspress og at motstanden mot slikt press fra gruppemedlemmene blir svakere når kohesjonen er sterk. Amy Edmondson har forsket mye på psykologisk trygghet i grupper. Hun sier at når folk har psykologisk trygge miljø, føler de seg komfortable med å dele bekymringer og feil, uten å føle at de trenger å frykte forlegenhet eller at de blir straffet. De er selvsikre på at de kan si ifra, og at de ikke blir ydmyket eller ignorert. (Edmondson, 2019, s. 20) Hennes perspektiver på hvordan sterk kohesjon kan senke graden av psykologisk trygghet kan her være relevant å trekke inn. Edmondson hevder at sterk kohesjon gjør terskelen større for å si seg uenig og for å innrømme feil (Edmondson, 2012, s. 119).

Det er også forskning som viser at grupper gjør oftere feil ved beslutninger når medlemmene føler press til å holde sine bekymringer og uenigheter for seg selv. Irving Janis har forsket og publisert en rekke artikler omkring gruppetenkning. Når fenomenet gruppetenkning oppstår skyldes det at alle medlemmene i gruppa forsøker så intenst å være enig at de gjør feilbeslutninger som ellers lett kunne vært unngått. Janis hevdet at kohesjon var basis indikatoren på gruppetenkning (Janis, 1972; referert i Forsyth, 2019, s. 401). Han mente altså at om det er sterk gruppe kohesjon vil dette i kombinasjon med en av de andre kjente årsakene til gruppetenkning føre til at fenomenet oppstår.

6 Metode

6.1 Metodevalg

I arbeidet med å oppnå målsetningen for denne oppgaven er det valgt å gjøre dybdeintervjuer. Metoden for denne formen for datainnsamling sorterer under kvalitativ metode. I kvalitativ forskning er man først opptatt av *egenskaper ved fenomener* og ikke mengden av dem (Langdridge, 2012, s.255). Kvalitative forskere vil forsøke å beskrive eller *avdekke kvaliteter* og fokuset er rettet mot *opplevelsene til deltakerne*. Kvalitativt arbeid søker mer å *avdekke prosesser* mer enn å forutsi

hendelser. I kvalitativ metode studerer forskeren mennesker i deres naturlig omgivelser og søker å *fange kompleksiteten* i de situasjonene man undersøker.

I samtale med intervjuobjektene (konsulentene) i denne oppgaven ble det benyttet en *semistrukturert* intervjueteknikk. Dette er valgt fordi det gir intervjukandidaten tilstrekkelig frihet og rom til å svare på en måte som åpner for oppdagelser, som i større grad tillater å fange den nevnte kompleksiteten. Samtidig tillater teknikken at intervjuer styrer samtalen innom temaer og kan grave dypere i emner man ønsker å belyse i oppgaven.

6.2 Utvalg

Det ble gjennomført intervju av seks konsulenter fra seks ulike IT konsultentselskaper. Informantenes alder strekker seg fra tidlig i 30-årene til midt i 50 årene.

Kjønnsfordelingen var 2 kvinner og 4 menn. Mer relevant er at intervjukandidatene kan klassifiseres som *erfarne* konsulenter. Dette innebærer at de valgte kandidatene har et tilstrekkelig stort antall oppdrag bak seg til å ha erfart ulike former på gruppekonstellasjoner i ulike kunders organisasjon. Særlig relevant for denne studien har vært at konsulenten har jobbet over lengre perioder i en gruppering hos kunden hvor konsulenten har vært den eneste representanten fra sitt eget konsultentselskap.

Årsaken til at det har vært ønsket å benytte dette utvalget skyldes en tro på at en erfaren konsulent har et større repertoar av opplevelser til å kunne belyse problemstillingen i oppgaven, og dermed øke sjansen for å lykkes med målsetningen, sammenlignet med bruk av mindre erfarne konsulenter. I enkelte tilfeller er det slik at konsultentselskap velger å gå inn med et *konsulentteam* til kunder som aksepterer dette. Det kan antas at dynamikken i gruppen er annerledes i en slik gruppe enn i gruppen konsulenten inngår i når konsulenten er i oppdrag alene. Sistnevnte er valgt som tema for denne oppgaven.

6.3 Gjennomføring av intervjuer

Intervjuene ble innledet med å fortelle med hensikt og intensjon med intervjuet. Det ble presisert at alle opplysninger blir behandlet konfidensielt og anonymisert.

Intervjuguiden har en oppbygning som starter spørsmålstillingen bredt omkring

samhold, ment som en oppvarming. Det blir gjort med den hensikt å kunne observere i hvilken av de to gruppene, konsulentselskapet og kundeoppdraget intervjuobjektet starter å omtale når det spørres om uttrykket *samhold*, samt å høre hvordan vi og oss naturlig benyttes av intervjuobjektet. Intervjuguiden følger videre opp dette med spørsmål knyttet til sosial identitet, og de spesifikke kildene til gruppekohesjon. Se vedlegg 1 for intervjuguide.

For å oppnå tillit og følelsen av forståelse i en intervjusituasjon er det nødvendig at intervjuobjektet føler seg komfortabel med situasjonen, og her er intervjuernes språkbruk en viktig faktor i denne sammenhengen (Langdridge, 2012, s.58). For å tilnærme oss språket til informantene ble det i spørsmålsformuleringen benyttet begrepet *samhold* som en ekvivalent til *kohesjon*, siden man kan anse *samhold* som en folkelig måte å uttrykke gruppekohesjon på.

Intervjuene ble gjennomført digitalt med lyd og video. Intervjuerne satt i samme rom, mens intervjuobjektet deltok digitalt. Intervjuene ble gjennomført i en periode av COVID-19 pandemien, og digitale møter ble derfor et naturlig valg.

Intervjuene ble gjennomført cirka 9 måneder inn i COVID-19 pandemien, noe som innebar at alle informantene hadde en arbeidssituasjon som sto i kontrast til hva som før pandemien var den normale arbeidssituasjonen. Dette innebærer at informantene i sin konsulentrolle hadde tilbragt flere måneder på hjemmekontor, fremfor å tilbringe arbeidsdagen fysisk i lokalene til sine respektive kunder. På tross av at det ble gjort klart ovenfor informantene under innledning til intervjuene at denne studiens interesse var rettet mot arbeidshverdagen de hadde før pandemien kan det ha påvirket deres svar at den gjeldene arbeidssituasjonen var svært annerledes.

6.4 Metodesvakhet og forstyrrende faktorer

Intervjuerne kjenner de fleste informantene, men jobber ikke sammen med noen av de i det daglige, og kommer ei fra samme konsulentselskap. En av intervjuerne har i tidligere oppdrag representert kunden i relasjon til to av informantene. Langdridge omtaler begrepet *sosial ønskelighet* som er en mellommenneskelig variabel som kan gi effekter på datainnsamlingen. Folk vil gjerne fremstå best mulig, særlig overfor mennesker som innehar det som oppfattes som en maktposisjon. Den tidligere kunde-

leverandør relasjonen, samt kjennskapet, mellom intervjuer og informant kan anses som en påvirkningsfaktor på resultatet.

En annen mulig forstyrrende faktor er at intervjuerne selv er aktivt utøvende konsulenter og har det som sin profesjon. Dette medfører en risiko for at deres egne opplevelser farger tolkning og forståelse av intervjuobjektets svar, særlig når intervjuer kjenner på en gjenkjennelse av den situasjonen som intervjuobjektet forteller. Det faktum kan medføre et hinder for en åpen og fri utforskning av intervjukandidatens beretninger.

Ytterligere en forstyrrende faktor er at digitale møter kan sees på som en svakhet i motsetning til fysiske møter da det ikke er lite lett å fange opp kroppsspråk og stemning under intervjuet. Det er likevel verdt å nevne at alle intervjuobjektene daglig jobber i digitale møter, og er vant med denne formen for møter.

Intervjumetoden gir ikke grunnlag for å generalisere funnene, ei heller om informantene skulle oppgi nogenlunde samme svar. Metoden vil kunne belyse fenomener og gi innsikt og økt forståelse på et kvalitativt nivå.

7 Diskusjon

Problemstillingen for denne oppgaven er, som beskrevet i kapittel 2, å undersøke hvordan ulike kilder til kohesjon arter seg for konsulenter, med gruppetilhørighet både i konsulentselskapet de er ansatt i og hos kunden hvor konsulenten er innleid. Med utgangspunkt i de fem kildene til kohesjon slik de er kategorisert av Donelson R. Forsyth, beskrevet i kapittel 5.2 beskrives det også noen hensyn det kan være nyttig å være bevisst hvis man aktivt ønsker å påvirke gruppekohesjon i konsulentens hverdag og virke.

Nedenfor drøftes ulike perspektiver på gruppetilhørighet, sosial identitet, og de fem kildene til gruppekohesjon, med mål om å svare på problemstillingen. Hvert delkapittel er delt inn i hvordan informantenes perspektiver ser på gruppetilhørighet og kohesjon innad i eget konsulentselskap og ute i kundeoppdrag.

7.1 Gruppetilhørighet og sosial identitet

Behovet for tilhørighet er, som beskrevet i kapittel 5.1, en sterk drivkraft i mennesket. Både innad i konsulentselskapet, men også ute hos kunden opplyser våre informanter at de trekker til og identifiserer seg med ulike gruppesammensettinger.

7.1.1 Innad i konsulentselskapet

Sosial identitetsteori antar at sosial identitet er en persons kunnskap om at han eller hun tilhører en sosial kategorisering eller en gruppe (kap. 5.1.1). Det lar seg observere i intervjuene at alle informantene benytter vi og oss når de omtaler konsulentselskapet, og det uttrykkes både direkte og indirekte en stolthet over å tilhøre selskapet. I kundeoppdrag kan konsulenten utgjøre en minoritet i rollen som konsulent i kontrast til majoriteten bestående av de faste ansatte hos kunden. I tråd med sosial identitetsteori vil det å tilhøre en minoritet forsterke graden av selv-kategorisering som i denne konteksten tilsier at konsulenten plasserer seg selv i kategorien *konsulent* (Forsyth, 2019, s. 85). I tilfeller hvor konsulentene er i flertall på gruppenivå ute i kundeoppdrag og hvor konsulentene kommer fra ulike konsulentselskap, kan tilsvarende minoritet- og subgruppe fenomen oppstå. Da vil konsulenten kunne kategoriserer seg som konsulent fra sitt konsulentselskap i kontrast til de som kommer fra andre selskap.

Flere av informantene trekker frem en type subgruppe de er blitt en del av som følge av at de startet i selskapet samtidig og har sammen vært med på et såkalt *Graduates-program* i sine respektive konsulentselskap. En informant forteller: «Vi er en god gjeng som henger på fritiden [...] vi begynte samtidig». En annen informant forteller «Jeg begynte som graduate. Det var mye sosialt. Vi er stort sett samme gjengen som blir sittende å snakke sammen nå også». Informanten omtaler gruppen som «20XX-gjengen». Et slikt graduates-program kan også omtales som et *Trainee-program* og er vanlig å tilby nyansatte i de største konsulentselskapene. Det har gjerne 6-36 måneders varighet og er særlig rettet mot de som kommer rett fra ferdig fullført høyere utdanning. Under et slikt program får deltakerne anledning til å jobbe med mange forskjellige oppgaver og i ulike avdelinger, i tillegg til mye felles læring og sosial aktivitet med andre deltakere i programmet (Trainee, 2020). Det er sannsynlig at et slikt program gir gode muligheter for å styrke de sosiale relasjonene mellom

gruppemedlemmene. Når informanten bruker begrepet «20XX-gjengen» kan det også tolkes som et uttrykk for en sub-gruppe innad i konsulent selskapet som informanten identifiserer seg med.

Det å tilhøre en subgruppe eller minoritet i en større gruppe kan også være med å styrke kohesjonen i subgruppen (kap. 5.1.2). Dette kan sees i sammenheng med en opplevd sosial identitet innad i denne gruppen som stemmer overens med hva Forsyth skriver da individer i en slik gruppe føler seg koblet sammen med de andre gruppemedlemmene, er glad de tilhører denne grupper og har positive følelser for gruppen (Forsyth, 2019 s. 85).

7.1.2 I kundeoppdrag

Flere av informantene oppgir at de føler på en tilhørighet ute hos kunden, av ulike årsaker. På spørsmål om hvor du vil si at du føler deg mest hjemme svarer en av informantene følgende: «*Det er veldig enkelt, det er hos kunden. Det er litt kjipt å erkjenne, fordi jeg føler at det ikke skal være sånn. Det er ikke rart. Jeg er der hver eneste dag, jeg har kundens pc. Arbeidsgivers [konsulentselskapets] pc sjekkes en gang om dagen.*» Dette utsagnet kan støttes av familiærprinsippet (*the familiarity principle*) eller eksponeringseffekten (Forsyth, 2019 s.115), som sier at mennesker foretrekker det som er kjent, eller familiært, fremfor det ukjente. Når man eksempelvis har felles oppgaver og arbeidsplasser ved siden av hverandre, og ser hverandre gjentatte ganger over tid vil den eller de andre kunne bli familiære. Nærhet øker graden av interaksjon som igjen dyrker frem tiltrekningskraft, og det er rimelig å anta at dette kan styrke gruppetilhørigheten.

Videre forteller konsulenten: «*Kunden jeg jobber for gjør kule ting [...] jeg er stolt over å jobbe der innenfor det fagområdet [...] de er innovative og det skjer så mye kult*». Dette er et av flere eksempler på at konsulentene uttrykker en stolthet over å være i oppdrag for sin kunde. I dette tilfellet kan det tolkes dithen at det er fagområdet og hva kunden har av ambisjoner om å få til som forsterker en tilhørighet til dem, og som kan være det som skaper en *hjemme-følelse*. Likevel er det verdt å merke seg at informanten bruker ordet *de* når hen omtaler kunden. Dette er ikke et enkeltstående eksempel, men det er likevel også tilfeller hvor informanten snakker om vi i konsulentoppdrag. Da er det gjerne rettet mot prosjektgruppen konsulenten

inngår i. Det kan være en tendens til at informantene snakker om *de* når det er snakk om kunden som organisasjon, mens det snakkes om *vi* på gruppenivå når det angår gruppen/teamet konsulenten inngår i.

I intervjuene ble det også gitt andre eksempler på stolthet over å ha tilhørighet hos kunden. Her kom det blant annet frem viktigheten av samfunnsfunksjonen kunden har, samt i hvilken grad kunden behandler og involverer konsulenten på lik linje med faste ansatte. Man kan hevde at informantene trekker frem positive kvaliteter (innovative, samfunnskritisk, inkluderende) ved kunden både på gruppe- og organisasjonsnivå som konsulentene verdsetter å bli assosiert med, og på den måten gjør en sosial identifisering på ulike nivå hos kunden. Når sosial identifisering øker, føler ofte medlemmer at deres medlemskap i gruppen er av stor personlig betydning (Forsyth 2019, s. 85). De kan muligvis føle en sterk tilhørighet til gruppen og er glad de er medlemmer av gruppen.

7.2 Sosial kohesjon

Innenfor sosial kohesjon finner man bindinger mellom mennesker i grupper forårsaket at man i større eller mindre grad er tiltrukket og setter pris på hverandre. Man kan finne det man kan karakterisere som vennskap i slike relasjoner. To av informantene forteller at det i stor grad er tilfeldigheter og personkjemi som styrer i hvilken grad de knytter bånd til de andre medlemmene. En informant forteller «*Jeg klikker sammen med de som er ganske lik meg selv*». Dette støtter likhetsprinsippet som ble omtalt i kapittel 5.2.1, som er en av prinsippene for tiltrekningsmønster mellom mennesker, hvor likhetstrekk av ulike karakter gjør at personer tiltrekkes av hverandre. Det blir blant annet omtalt likhetstrekk som angår livssituasjon, sivilstatus, barn i samme alder og interesser. Det blir omtalt tilfeller av at en slik god personkjemi har oppstått både i konsulentselskapet og i gruppen som konsulenten er en del av hos kunden. Det er likevel noen observasjoner som tyder på forskjeller i de to relasjonene hva angår sosial kohesjon.

7.2.1 Innad i konsulentselskapet

Flere av informantene opplever at de har venner og relasjoner de verdsetter i konsulentselskapet, og at de anser betydningen av dette som viktig for dem. Flere

forteller at de deler fritid med kollegaer fra konsulentselskapet, noe som kan være en indikasjon på at de liker hverandre godt, og dermed innehar en god sosial kohesjon. (kap. 5.2.1) En informant forteller: «*Vi er en god gjeng, sånn 10-15 stykker som begynte samtidig som graduates [i konsulentselskapet] og som henger sammen på fritiden*» En annen informant forteller: «*Tre -fire av de jeg begynte samtidig med er mine beste kompiser. Jeg henger mest med de på fritiden*». Det at konsulentene trekker frem deltakerne fra graduates-programmet omtalt i kapittel 7.1.1 når det spørres om vennsksrelasjoner, kan være knyttet til fenomenet omkring innvielser (*initiations*) i grupper (Forsyth, 2019, s. 148). Teorien antar at i grupper hvor det kreves at medlemmene gjennomgår en innsats som krever tid og energi for å bli tatt opp som et fullverdig medlem i gruppen, vil kunne styrke båndene mellom individene i gruppen. Graduates programmet kan anses som en plass hvor konsulentene har gjennomgått en slik form for innvielse, som kan hevdes å være i en indirekte betydning, men trolig med den effekt at det styrker den sosiale kohesjonen.

7.2.2 I kundeoppdrag

Flere av informantene har trukket frem at arbeid med felles oppgaver som skal løses hos kunden fører til ett felleskap og flere fremhever at man over tid blir godt kjent med de man er satt til å jobbe sammen med. Om det utvikler seg til vennskslignende relasjoner ser ut til å variere. Her spriker svarene mellom informantene, men de forteller nesten utelukkende om historier fra sine opplevelser i kundeoppdrag som peker i retning av at oppgavekohesjon er den dominerende kilden i startfasen, mens sosialkohesjon styrkes når engasjementet hos kunden har pågått en stund. Flere informanter forteller at de over tid har utviklet, hva de karakteriserer som tette bånd, til individer hos kunden. En av informantene forteller: «*Jeg og en hos kunden har lunsjøløpeturer 2-3 ganger i uken*». Det at den sosiale tiltrekningen mellom individene tiltar over tid harmonerer med nærhetsprinsippet (kap. 5.2.1). Prinsippet antar at individer tenderer til å forme mellommenneskelige relasjoner med de som befinner seg fysisk nære.

For å kunne løse kompliserte oppdrag inngår ofte konsulenter i grupper sammensatt av personer som representerer et mangfold av ekspertise. Dette medfører gjerne ulikheter innenfor områder som eksempelvis erfaring, utdanning, profesjonstilhørighet og personlighet. Oppdrag bemannes gjerne opp med et slikt

mangfold med den hensikt å få en bredere tilgang på ekspertise, kunnskap og ideer (Forsyth, 2019, s. 353). Når grupper preget av mangfold kommer sammen vil medlemmene i den initielle perioden basere forskjellene seg imellom på overflatekarakteristikker som kjønn, rase, alder og så videre (Forsyth, 2019, s. 354). Etter hvert som tiden går, vil gruppen også oppdage de dypere forskjellene og likhetene. Det kan eksempelvis omfatte verdier og prinsipper hos den enkelte innad i gruppen. Disse oppdagelsene vil kreve engasjement og oppmerksomhet ovenfor hverandre over tid for å lære hverandre å kjenne på dette nivået, og etter hvert kunne bidra til å styrke den sosiale relasjonen. Det kan argumenteres for at kundeoppdragene må være av en viss varighet for at sosial kohesjon skal ha betydning sammenlignet med effekten av oppgavekohesjon.

En informant trekker frem at i kundeoppdrag er man innforstått med at det er temporært og for en begrenset tidsperiode og at dette er med på å prege i hvor stor grad konsulenten engasjerer seg i å bygge en sosial relasjon med andre personer hos kunden. Det er nærliggende å assosiere dette utsagnet med antagelsen om at kohesjon er emosjonelt krevende (Forsyth & Elliot, 1999; referert i Forsyth, 2019, s. 145). Det ble i 1947 beskrevet et syndrom av R. Sobel som beskriver hvordan de erfarne sersjantene i militære enheter i krigshandling var motvillig til å etablere emosjonelle bånd med nyankomne soldater i sin enhet. Årsakene til denne motvilligheten var at sersjantene tidligere hadde erfart å miste sine soldater (gruppemedlemmer) i strid, og dermed opparbeidet en frykt for smerten ved fremtidig separasjon.

Det vil nok være å overdrive å sette likhetstegn mellom informantens utsagn og '*old sergeant syndrome*', likevel kan denne teorien antyde hva konsulenten legger i sin uttalelse. Man kan tolke konsulentens utsagn dithen at hen velger å begrense sitt sosiale og emosjonelle engasjement i kundegruppen som følge av at oppdraget og dermed de sosiale relasjonene er tidsbegrenset.

7.3 Oppgave kohesjon

Felles forpliktelse blant gruppemedlemmene og arbeid mot felles mål er det som bidrar til oppgavekohesjon (kap. 5.2.2), noe som i intervjuene fremstilles mest naturlig i kunderelasjonen. Det er ikke overraskende siden konsulenten inngår i

gruppen hos kunden for å løse en eller flere oppgaver. I konsulentselskapet fremstår oppgavekohesjon av sekundær art, men den er ikke fraværende.

7.3.1 Innad i konsulentselskapet

Informanter forteller om ulike fellesoppgaver og mål som de har sammen med andre kolleger, på tvers av kunder og oppdrag. Enkelte omtaler felles mål knyttet til blant annet faktureringsgrad og finansielt overskudd i konsulentselskapet som helhet. Man kan mene at disse overordnede målene i organisasjonen har en svakere effekt på oppgavekohesjon enn andre oppgaver som krever større grad av direkte samarbeid mellom medlemmene. På en annen side kan slike overordnede mål klassifiseres som felles motivasjon på gruppe-nivå og dermed mulig bidra til økt oppgavekohesjon. Slike felles mål har også mulig effekter innenfor emosjonell kohesjon, når man feirer å ha nådd disse målene, og på den kollektive kohesjonen, som følge av at konsulentene opplever at gruppen (konsulentselskapet) lykkes i å nå sine finansielle målsetninger, og dermed kjenner seg stolt over å være et gruppemedlem.

Det kommer også frem andre konkrete oppgaver innad i konsulentselskapet som krever samarbeid mot mål. Eksempler på disse er å sammen publisere artikler til fagmiljøet i bransjen, holde innlegg på seminarer, felles løft og forbedring av CV, kurs og sertifiseringer som gjøres sammen i grupper, samt gruppearbeid med mål om å gi tilbud på oppdragsutlysninger til kunder. Måten informantene omtaler disse tilstelningene på, kan kvalifisere som mulig kilder til oppgavekohesjonen.

Slike aktiviteter, initiert av ledelsen i konsulentselskapet, blir av en informant omtalt på en slik måte at det kan tolkes som sarkasme, med utsagn som «*det siste de [ledelsen] har funnet på nå er ...*». Det beskrives videre at ledelsen tar mange slike initiativer knyttet til gjennomføring av felles oppgaver, og andre tiltak, med mål om å styrke kohesjonen innad i selskapet. Det er også en annen informant som opplever at aktiviteter internt i selskapet av denne typen legger seg på toppen av en ellers travel hverdag; «*Hvis man sitter i oppdrag hos kunde, men har noe internt [en oppgave i konsulentselskapet] man jobber med kan det føles mer som en plikt*». Man kan velge å tolke disse utsagnene som at slik initiativer også kan virke forstyrrende og være belastende for konsulenten.

Et annet aspekt ved oppgavekohesjon i konsulentens hverdag er troen på at gruppen som helhet er i stand til å effektivt å løse de oppgaver de blir møtt med. En informant forteller: «*jeg har flere ganger turt å påta meg utfordringer og oppgaver fordi jeg vet at det er så mye kompetanse [i konsulentselskapet] som jeg kan støtte meg på*».

For et konsulentselskap, som lever av å omsette og anvende sin kunnskap, er det svært avgjørende at konsulentene evner å dele og oppsøke kompetanse hos andre konsulenter. Utsagnet fra informanten kan sees på som et eksempel på kollektiv mestringstro på organisasjonsnivå (kap. 5.2.2) som er tett knyttet til oppgavekohesjon. På en måte kan man hevde at denne felles innsatsen med å få brakt kunnskap, fra der den måtte befinne seg i konsulentselskapet, til dit den er nødvendig og etterspurt, typisk hos kunder som har behov, er en form for felles forpliktelse til et mål som kan sortere under oppgavekohesjon. På den annen side kan dette også sees på som et fenomen som kalles *sosial støtte*. Sosial støtte kan ta flere ulike former, alt fra akseptanse og inkludering til bekreftelse på identitet og formål, og deles inn i følgende former: tilhørighet, emosjonell støtte, informasjonsstøtte, instrumentell støtte og formål (Forsyth, 2019, s. 109). Under tilhørighet lar gruppen medlemmene vite at de er verdsatt og forsikrer de om at de ikke står alene i å møte problemer og utfordringer. Gruppen kan gi emosjonell støtte ved å uttrykke omsorg, bekymring og nestekjærlighet til hverandre, og på den måten minimere usikkerhet hos det enkelte gruppemedlem. Ved informasjonsstøtte kan gruppen bidra med verdifull informasjon for å løse problemer og ta beslutninger. Instrumentell support kan gis ved å tilby hjelp på oppgaver, eller bidra med materiale og formål ved å gi spirituell support og bekrefte et medlems syn på verden. Utsagnet over kan derfor knyttes opp mot disse formene for sosial støtte.

Utsagnet kan også sees på som et eksempel på det multidimensjonale innenfor fenomenet kohesjon, på den måten at informanten uttrykker en kollektiv mestringstro, som smitter over på egen mestringstro (å tørre), som kan sies å sortere under oppgavekohesjon. Sannsynligvis er utsagnet også et uttrykk for en *stolthet* av å tilhøre gruppen når personen sier at hen *vet* at gruppen har mye kompetanse. Samt at det uttrykkes en *tillit* til at medlemmene i gruppen vil stille opp på forespørsel om behov. Det er altså et sterkt innslag av kilden kalt kollektiv kohesjon også i dette.

7.3.2 I kundeoppdrag

En gruppes samhörighet er ofte basert på forpliktelse til gruppens hensikt, gjerne også mer enn sosiale bånd mellom medlemmene. Det vil si at individer trenger ikke nødvendigvis like hverandre så godt, men likevel opplever de sterke følelser av samhörighet mens de samarbeider for å oppnå et viktig mål (Dion, 2000; referert i Forsyth, 2019, s.15). Innenfor oppgavekohesjon er det denne felles forpliktelsen til målet som skaper kohesjon. Som konsulent er det naturlig at du leies inn til å besette en rolle som har som mål å ferdigstille en oppgave. Alle informantene oppgir utelukkende at det å jobbe sammen med andre for å nå et mål er noe de som oftest gjør ute hos kunden, i sammenligning med konsulentselskapet. En informant forteller:

«Ute hos kunden er det ofte en konkret oppgave som skal utføres. Det er mange som samarbeider om den oppgaven på tvers av ulike fagområder. Før man har møttes og uten av vi kjenner hverandre jobber vi sammen mot et felles mål.»

I en konsulents hverdag starter det ofte med at det settes søkelys på oppgaven istedenfor mellommenneskelige og sosiale aspekter i gruppen, og det kan antas at dette gjøres som en del av den profesjonelle delen hos en konsulent. Dette stemmer godt overens med det Knouse sier om at ved å holde seg til oppgaven, vil gruppen fokusere på å få jobben gjort istedenfor å fungere som en sosial identitet (kap. 5.2.2).

Flere av informantene forteller at de kjenner på en lojalitet ovenfor kunden. På spørsmål om på hvilke måter påvirker arbeid mot felles mål relasjonen til kunden, svarer en informant: *«Du legger ned en ekstra innsats. Du bryr deg og ønsker å hjelpe dem [kunden], og ønsker å stå på for å levere det lille ekstra. Det er mye mer motiverende å jobbe sammen med folk som prøver å få til noe sammen. Det blir mye mer eierskap til ting når du føler du hører til»*

7.4 Kollektiv kohesjon

Sosial identitet er en sentral del av kollektiv kohesjon hvor den delte identifiseringer blir en kilde til opplevelsen av samhörighet i gruppen (kap. 5.2.3). I samtalene med informantene blir det benyttet vi og oss både når de omtaler forhold internt i konsulentselskapet og når det angår prosjekter hos kunden. Det er flere eksempler på

hvordan det kollektive kommer til uttrykk, og noen forskjeller i hva som bidrar til det kollektive elementet av kohesjon i de to relasjonene.

7.4.1 Innad i konsulentselskapet

De fleste av informantene omtaler fagområdet sitt som en sentral del av fellesskapet de opplever i konsulentselskapet. Konsulentselskaper baserer sin virksomhet på å selge ekspertise innenfor et eller flere fagområder. Selskapene er følgelig avhengig av å bestå av faglig sterke ansatte. Det er derfor ikke overraskende at faget eller profesjonen for mange vil utgjøre en kilde til identitet, noe som også kommer til uttrykk i svarene under intervjuene. En informant forteller at «*Interessen for faget er det som skaper samholdet*». Informanten forteller at gjennom denne felles interessen for faget er det enkelt å skape engasjement omkring faggrupper og temakvelder. Det er også motivasjon for å reise sammen på fagseminarer og tilsvarende, hvor det er lagt opp til å ha det sosialt også utenfor det faglige. Dette kan være i form av felles middager og andre gruppeaktiviteter. Andre informanter snakker også om *fagmiljøet*, som eksisterer innad i selskapet, i svært positive ordlag, og uttrykker en stolthet av å være en del av dette miljøet. Man kan velge å se på det som informantene her beskriver som et fenomen hvor fagmiljøet i selskapet er en gruppetilhørighet konsulentene opplever, som utgjør en kilde til kollektiv kohesjon.

I det som informantene forteller finner man også støtte til antakelsen om at kohesjon fremkommer fra flere kilder, eller *multikomponent-antagelsen* som omtalt i kapittel 5.2.6, på den måten at den kollektive kohesjonen også blir en driver for at medlemmene i gruppen tilbringer mer tid sammen, på seminarer, temakvelder og lignende, som kan bidra til at de fatter mer sosial interesse for hverandre, og dermed et utgangspunkt for å styrke den sosiale kohesjonen blant konsulentene.

7.4.2 I kundeoppdrag

Flere av informantene trekker frem særlig en årsak til at det oppstår en *vi/oss* - retorikk i de grupperinger som de inngår i hos kunden. Det er i de tilfeller hvor konsulentens gruppe står ovenfor en annen gruppering som de er i konflikt med. Det blir blant annet beskrevet en situasjon hvor prosjektet, som konsulenten inngår i, stadig har konflikter med en avdeling hos kunden som har andre interesser enn prosjektet, og som stikker kjepper i hjulene. Det er ikke uvanlig at det oppstår slike

konflikter mellom funksjonenheter i organisasjoner (Bang, 2011, s 31). En annen informant forteller: «*I [kundebedriftens navn] var det ikke bare positivt, men det ble en kamp [...]vi måtte ta mot enkelte andre brukergrupper for å få det til*».

Informanten omtaler videre at «*det fort ble oss mot dem*» og beskriver en situasjon som kan klassifiseres som en inn-/utgruppe situasjon (Forsyth, 2019, s. 458). Under slike omstendigheter kan det bidra til å styrke kohesjonen i det medlemmene av gruppen anser som sin inn-gruppe.

En av informantene forteller at hen bruker bevisst *vi* og *oss* i kundeoppdrag hvor konsulenten er prosjektleder, for å forsterke samhörigheten blant de som bidrar inn i prosjektet. Motivet for denne adferden understøttes av forskning på effektive team, hvor en av prosessene som øker sannsynligheten for å lykkes er å evne å skape en sammenknyttet allianse (*cohesive alliance*) av gruppemedlemmene, preget av sterk kohesjon (Forsyth, 2019, s. 361). Adferden som informanten beskriver tyder på målrettet tiltak for å styrke den kollektive kohesjon i gruppen.

7.5 Emosjonell kohesjon

Som beskrevet i kapittel 5.2.4 kan en kollektivt opplevd energi, entusiasme og spirit gi en gruppe vitalitet og pasjon, og gjennom dette være en kilde til å knytte en gruppe sterkt sammen. Det er trolig lettere å observere dette fenomenet innenfor idrettens verden enn det er i konsulentens daglige virke, men det er ikke dermed sagt at den ikke eksisterer.

7.5.1 Innad i konsulentselskapet

Informantene forteller om hvordan oppturer deles og at det gjerne kommer til uttrykk gjennom feiringer og andre markeringer som arrangeres innad i konsulentselskapet. Eksemplene som gis på dette er blant annet ved tilfeller hvor selskapet har vunnet oppdrag eller det er konsulenter i selskapet som er kommet vellykket i mål med gjennomføring av prosjekt hos kunde. Under slike tilstelninger blir det gjerne servert kake eller annen mat og drikke, og det blir gjerne holdt tale. Stephen Fineman beskriver i sin bok '*Understanding emotion at work*' hvordan selskaper har lånt prinsippene fra idretten til å få de ansatte i selskapet til å føle seg sterkere sammensveiset som gruppe, og på den måten få individene til å kjenne seg

psykologisk større, mer trygge og mer energisk (Fineman, 2003, s. 20). Fineman forteller at dette gjerne blir gjort ved at man med ulike teknikker klare å skape en emosjonell forførende aura som leder frem til at deltakerne føler godt om dem selv og selskapet de er en del av. Dette kan sees på som et eksempel på hvordan konsulentselskapene benytter det forskningen antar om at emosjoner er *sosialt smittsomme*, og at mennesker plukker opp andres følelser som moro, sympati, stolthet og glød. På denne måten er det rimelig å anta at slike tilstelninger i større eller mindre grad har en slik positiv effekt på konsulentenes opplevelse av kohesjon i selskapet, og på den måten er et eksempel på emosjonell kohesjon.

7.5.2 I kundeoppdrag

Når informantene forteller om hvordan emosjoner kommer til uttrykk i kundeoppdrag, omtaler de situasjoner preget av følelser av ulik karakter. De forteller om felles *glede* og feiring når gruppen opplever at de har lyktes eller får anerkjennelse for det de leverer fra interessenter hos kunden. De forteller om delt *frustrasjon* og *sinne* i møte med motgang fra andre grupperinger som har interessekonflikter med konsulentens gruppe. *Tapsfølelse* og *tristhet* blir også beskrevet i situasjoner hvor gruppen som konsulenten tilhører mister gruppemedlemmer som følge av at personen er gått ut av oppdraget hos kunden. Dette er alle beskrivelser av følelser som kan deles på tvers av gruppemedlemmer i enheten som konsulenten inngår i. En kilde til bindekraften mellom medlemmer i en gruppe går gjennom slike delte emosjoner.

Et perspektiv som kan påvirke tilstedeværelsen av denne bindekraften er hva en informant beskriver om følelsesuttrykk i kundeoppdrag. Informanten forteller at som konsulent ute hos kunden «*har jeg litt mer guarden oppe...*» og beskriver det som «*å ha på et filter*». Informanten forteller: «*hos kunden er jeg veldig engasjert, men jeg ønsker å vise at jeg kan håndtere ting og ikke vise svakhet [...] være litt 'høy og mørk'*». Informanten utdyper utsagnet med at hen i større grad legger et lokk på egne følelser under samhandling med kunden enn når man er blant kollegaer i konsulentselskapet. Det er når informanten er blant kollegaer, uten tilstedeværelse av kunden, at hen kan være mer avslappet og uttrykke følelser sterkere. Den amerikanske sosiologen Arlie Hochschild mente at alle mennesker til en viss grad spiller ut en rolle på en scene for å følelsesmessig tilpasse oss forventningene fra omgivelsene, og

gjennom dette blir gode på å forfalske og maskere følelser, hvor man ikke alltid viser det man føler og ikke alltid føler det man viser (Fineman, 2003, s. 21). Hochschild kalte konseptet *emotional labour*. Som konsulent kan det hevdes at man tilhører en slik profesjon hvor slikt følelsesmessig arbeid er til dels internalisert i yrket. I praksis kan man si at det er forventet av rollen at man har et profesjonelt ytre og vil trenge å tilpasse følelsesuttrykket til det som forventes av konsulentrollen, slik det også er beskrevet av en av informantene. Det er blitt forsket på ulike effekter av såkalt følelsesmessig arbeid, og blant annet hvordan man kan redusere kostnaden av fenomenet for arbeidstakeren. Et av tiltakene omtalt av Fineman er å organisere virksomheten slik at individene kan ha et sted som er en mindre krevende emosjonell sone, skjermet fra kundene, hvor man kan uttrykke følelser mer åpent og ærlig sammen med kollegaer (Fineman, 2003, s. 38). Det er relevant å se dette opp mot det som informanten forteller i sin konsulent hverdag. I tillegg til å kunne ta ned den personlige kostnaden av å gjøre emosjonelt arbeid ute hos kunden, er det ikke unaturlig om denne skjermede sonen, det vil si borte fra kunden og sammen med kollegaer i konsulentselskapet, kan bidra til å styrke kohesjon konsulentene imellom. Derimot kan det være tilfelle at slikt emosjonelt arbeid som beskrives er en brems på emosjonell kohesjon i kundeoppdraget og i gruppen konsulenten inngår i der.

7.6 Strukturell kohesjon

Graden av strukturell kohesjon påvirkes av tettheten og intensiteten av relasjoner mellom medlemmer av gruppen (kap. 5.2.5). Man kan si at strukturell kohesjon handler mye om hvor velstrukturert en gruppe er med henblikk på roller, normer og relasjoner. Man kan anta at en konsulent har gruppetilhørighet i konsulentselskapet som har en struktur som har fått utvikle seg over lengre tid, enn den gruppen som konsulenten inngår i kundeoppdrag.

7.6.1 Innad i konsulentselskapet

Blant informantene var det konsulenter fra både store og små selskaper. Særlig en av informantene som kommer fra et relativt lite konsulentselskap (mindre enn 25 ansatte) ble det beskrevet en strukturell egenskap i selskapet som kan utgjøre en risiko for graden av kohesjon. Informanten forteller at de personene som kom tidlig inn i konsulentselskapet, mens organisasjonen fortsatt hadde få ansatte, endte gjerne

opp med å bli det som en informant omtaler som *nav*. Han beskriver dette som personer som har relasjoner med flere enn de fleste andre i selskapet. Personer som kom inn i selskapet på et senere tidspunkt, når organisasjonen var blitt større i antall, befinner seg mest sannsynlig i periferien av disse navene. Informanten mener at årsaken til at slike nav oppstår er at de som var med å starte selskapet ansetter personer som de har en etablert relasjon med. Ved et senere tilfelle, hvor et av disse relasjonelle-navene sluttet, rådet det bekymring blant de gjenværende i selskapet for at flere skulle slutte av de med tette bånd til personen som sluttet. Informanten beskriver her en situasjon som trolig kan likestilles med illustrasjonen av den kollektive kohesjonen som angitt i tegning (b) eller (c) i figur 2. I illustrasjonen vises det at en eller to personer er hoved-bindeleddet mellom fraksjoner av de andre ansatte i selskapet.

En annen informant forteller at vedkommende har tre ulike grupperinger i selskapet hvor hen innenfor disse har det personen selv omtaler som sterke bånd til flere av gruppemedlemmene. Disse tre grupperingene er for det første de konsulentene som informanten startet i selskapet samtidig med og som hen delte oppstartprogram med. Den andre grupperingen er de informanten er i avdeling med og deler fagområde med, mens den siste er en sosial gruppe som deler fritidsinteresse. Det er rimelig å anta at dette mangfoldet av gruppetilhørighet som informanten her beskriver kan være et styrkende bidrag fra den strukturelle kohesjonen for at frafall av kollegaer skal påvirke informantens intensjon om også å slutte. Informanten representerer et stort og mer etablert konsulentselskap hvor det trolig er større sannsynlighet for at man kan ha et slikt mangfold av relasjoner, sammenlignet med det foregående eksemplet.

Man kan hevdes at tetthet og styrke i mellommenneskelig relasjoner er dynamisk og trenger vedlikehold, fornyelse og ekspansjon. I et eksempel fra en organisasjon uttaler en informant at det er enkelt å etablere en ny relasjon i de tilfeller man som konsulent har en teknisk utfordring og trenger støtte. Hen forteller: «*man kan poste et spørsmål [i et internt digitalt samhandlingsverktøy] og få svar fra fem andre [konsulenter] innen en time*». Man kan se på dette samhandlingsverktøyet, kombinert med en *vilje* og en *forventing* blant konsulentene til å dele kunnskap, som en driver for utviklingen av den strukturelle kohesjonen i konsulentselskapet. Det muliggjør at det oppstår ad-hoc relasjoner mellom individer i selskapet. Dette vil kunne være en bidragsyter til

tettheten av relasjoner, selv om *styrken* i relasjonene trolig krever mer samarbeid over tid. Den omtalte forventningen og viljen blant konsulentene til å bidra med kunnskap når noen andre konsulenter spør om støtte, kan hevdes å være tett knyttet til organisasjonskulturen i selskapet. Henning Bang omtaler i sin bok om organisasjonskultur hvordan kulturen fyller ulike funksjoner, som å virke styrende på medlemmenes adferd ved å gi modeller for handlinger og at den virker integrerende på medlemmene (Bang, 2011, s. 102). Med et slikt perspektiv kan man hevde at eksemplet som informanten kommer med viser hvordan organisasjonskulturen er en premissgiver for den strukturelle kohesjonen.

7.6.2 I kundeoppdrag

Av de informantene som har blitt intervjuet fremstår det som om de fleste opplever tydelighet omkring rolle i kundeoppdrag. Det kan kanskje forklares med at konsulenten leies inn for å fylle en spesifikk funksjon og dermed ivareta en rolle. I kontrast til dette forteller en informant en historie hvor uklarhet omkring konsulentens rolle ble problematisk. Informanten ble innleid i en teknisk rolle som en del av en prosjektgruppe hos kunden. Kort tid etter oppstart sluttet et annet gruppemedlem som var tildelt prosjektlederrollen, uten at personen ble erstattet. Informanten forteller at det ble et tomrom etter prosjektlederen og øvrige gruppemedlemmer samt kunden etablerte en uuttalt forventning til at vår informant skulle ivareta rollen som prosjektleder. Det var ikke et ønske fra informantens side. Informanten avslutter med følgende: *«Vi kom for så vidt i havn [med prosjektet], men jeg fikk ikke være med lenger.»*

Tydelige roller er en sentral del av strukturell kohesjon, ved at roller definerer ansvar og forventninger, og på et slikt vis spesifiserer hvem som kan regnes med og hvem kan ikke. Ved å innta en rolle i en gruppe etablerer individer et utvekslingsforhold med de andre gruppemedlemmene som bygger gjensidig avhengighet, som igjen er essensielt for koordinering av handlemåte, gruppe kohesjon og produktivitet. Når en person ikke lykkes med å utspille den rolle som de andre gruppemedlemmene forventer, øker sjansen for at personen blir byttet ut (Forsyth, 2019, s. 164-165). Det kan forklare hendelsen som informanten beskriver og være et eksempel på hvordan uklarhet omkring rolle fører til svak strukturell kohesjon som i dette tilfellet ledet frem til at konsulenten ikke fikk være med videre. I den konteksten som konsulenter

generelt tilbringer hverdagen i er trolig kontinuerlig bevissthet omkring rolle og forståelse omkring forventning til rollen en viktig bidragsyter til flere aspekter ved et oppdrag, og blant dem bidraget til den strukturelle kohesjonen.

7.7 Perspektiver på gruppekohesjon i konsulentens hverdag

Basert på diskusjonen i denne prosjektoppgaven fremmes det her noen momenter som er ment å lede oppmerksomheten mot fenomener av interesse for både de som leier inn konsulenter, de som sitter som leder for konsulenter og til de som selv er i konsulentrollen.

Felles for alle disse interessentene er at de sannsynligvis vil gagne av å bli bedre kjent med fenomenet gruppekohesjon, inkludert alle dets ulike kilder som forklart i kapittel 5.2. Forsyth uttrykker det på den måten at gruppekohesjon gir en innsikt i en rekke kjerneprosesser som oppstår i grupper, inkludert produktivitet, gruppemedlemmers tilfredshet og turnover, moral, gruppeforming, stabilitet, påvirkning og konflikt (Forsyth, 2019, s. 127). Det er også en nyttig innsikt at bindekraften mellom medlemmene i en gruppe utgjøres av multiple komponenter og må sees i en sammenheng. Samt at disse kreftene virker både på individ- og gruppenivå. Det er altså mange ulike veier som fører frem til kohesjon (Estrada et al., 2015, s. 20). Dette er i denne oppgaven forsøkt synliggjort gjennom de fem kildene til kohesjon, satt inn i konsulentens hverdag.

Under gjennomføring av dybdeintervjuene kom det ved flere anledninger frem hvilken effekt opplevelsen av kohesjon har på konsulentene. Det ble brukt ordet *lojalitet*, både rettet mot oppgaven de var satt til å løse hos kunden, ovenfor kunden generelt og ovenfor konsulentselskapet. En tilstand preget av lojalitet er det rimelig å anta at både kunden og konsulentselskapet har et felles ønske om å komme til og ytterligere styrke i konsulenten. Likevel kan dette delte ønsket ha ulike hovedmålsetning. Severt og Estrada med flere hevder i en artikkel omkring funksjoner og strukturer av kohesjon at fenomenet bidrar med multiple funksjoner og at det kan deles inn i to hovedfunksjoner; affektive(emosjonelle) og instrumentelle funksjoner (Estrada et al., 2015, s. 18). Den affektive funksjonen kan knyttes til sosial

kohesjon og den instrumentelle funksjonen til oppgavekohesjon. De hevder at om man ønsker å forbedre gruppekohesjon er det essensielt å være bevisst hva som er det underliggende målet med å aktivt påvirke kohesjonen. Er målet å skape affektive elementer eller å utrette en spesifikk oppgave? I konteksten av konsulentens hverdag er det rimelig å anta at styrkingen av gruppekohesjon har noe ulik målsetning om man ser det fra perspektivet til konsulentselskapet eller om man ser det fra kundens perspektiv. Nedenfor følger en oppsummering av momenter, ut fra perspektivet til de ulike interessentene. Dette er gjort med den hensikt å øke sannsynlighet for at interessentene lykkes med å aktivt positivt påvirke gruppekohesjonen. Disse momentene vil kunne være med å påvirke beslutninger av helhetlig strategi omkring hverdagen til konsulenten.

7.7.1 Innleier av konsulenter

Det lar seg observere i intervjuene som er gjennomført i denne oppgaven at konsulentene verdsetter å inngå i oppdrag hvor de føler seg inkludert hos kunden. Intervjuobjektene utdyper *inkludering* som å bli behandlet på lik linje med de ansatte. Eksempelvis sitter samme sted som de ansatte, blir invitert med på allmøter og andre fellesmøter med ansatte, og ikke minst blir invitert med på sosiale tilsetninger sammen med de ansatte. Det blir benyttet begreper som *lojalitet* og de omtaler viljen til å gå 'the extra mile'. Denne observasjonen alene skulle tilsi at innleier av konsulenter kan ha positiv effekt av å tilstrebe å skape kohesjon i de grupper som samhandler om å løse oppdrag for dem. Noe som også understøttes av forskning omkring effekten av kohesjon beskrevet i kapittel 5.2.7, hvor blant annet mellommenneskelig tillit ble trukket frem som en faktor som driver frem kohesjon, og fører til organisatorisk lojalitet. Informantene forteller om en vesens forskjell mellom oppdrag hvor man kommer inn med en gruppe fra et enkelt konsulentselskap i kontrast til der hvor det er satt sammen en gruppe bestående av konsulenter med tilhørighet til ulike konsulentselskap. En informant omtaler de ulemper hen ser når det brukes frittstående konsulentformidlere for å bemanne opp oppdrag. Informanten forteller «Ulempen med ved bruk av [en konsulentformidler] er at du leier inn enkeltpersoner og gjør det vanskelig å bygge samhold. Det er ikke noe felles. Hadde du leid inn et helt team hadde du hatt et hierarki og alt som førte med». Informanten kan tolkes dithen at hen mener at når oppdrag bemannes med en arbeidsgruppe hvor

innleier har plukket konsulenter med ulik ekspertise på tvers av selskapstilhørighet, er det merkbart annerledes enn når et konsulentselskap bidrar inn i oppdraget med et helhetlig og etablert team hvor gruppen gjerne bringer med seg kohesjon etablert ut fra tidligere erfaringer, samt en tydelig rollefordeling. Ifølge det som kalles *Organizational Trust Model* knyttes tillit til andre personer til den enkeltes *persepsjon* av andre gruppemedlemmers evner, velvilje og integritet (Mayer, Davis, & Schoorman 1995; referert i Forsyth, 2019). En slik tillit utvikles gradvis etter hvert som gruppemedlemmer samhandler med hverandre, og det kreves tid til å samle den informasjonen den enkelte trenger for å anslå styrken i relasjonene, før de så kan våge å teste disse relasjonen. Sett i lys av at konsulenter leies inn basert på deres ekspertise, og ofte settes sammen til nyetablerte grupper hos kunden, vil et slik perspektiv tilsi at innleier bør ha et bevisst forhold til fenomenet gruppekohesjon, og at alt som kan dyrke frem tillit og velvilje på tvers av selskapstilhørighet vil være med å styrke gruppekohesjonen med de omtalte positive effekter som følge.

7.7.2 Leder eller eier av konsulentselskap

Konsulentselskapene kan virke å ha en sterk trang til å foreta seg tiltak som styrker gruppekohesjonen blant konsulentene, i konkurranse med kohesjon som konsulenten opplever i kunde relasjonen. Det er i denne studien observert utsagn som peker i retning av at enkelte konsulenter kan oppleve dette som støy, som følge av at det kommer i tillegg til allerede det øvrige ressursbehovet hos kunden. Det er verdt å merke seg en studie foretatt av Olsen og Sverdrup med flere som trakk frem noen praktiske implikasjoner av sine funn som omhandler det som kan karakteriseres som kohesjon (Olsen et al., 2016). Studien omhandler blant annet den delte forpliktelsen mellom kunde og arbeidsgiver, som konsulenter kjenner på, og argumenterer for at ledere må være nøye med å balansere kravene fra organisasjonen (konsulentselskapet) med de krav som pålegges konsulenten fra kundens side.

En praktisk implikasjon av den antagelsen at kohesjon er multidimensjonal kan være hvordan man planlegger og gjennomfører aktiviteter med mål om å styrke kohesjon blant konsulentene. Eksempelvis kan det primært tilrettelegges for oppgavekohesjon som kilde til kohesjon, gjennom å tildele utfordringer og mål til en gruppe av konsulenter. Med strukturell kohesjon også for øyet vil det være med å påvirke hvordan man setter sammen gruppene, slik at man samtidig kan styrke tettheten av

relasjoner i selskapet. Om hensikten med aktivitetene også tillegges et mål om å tappe inn i kilden av sosial kohesjon vil det påvirke måten man fasiliteterer aktivitetene.

En av informantene uttrykte viktigheten av å se hverandre jevnlig, og siktet til sine konsulentkollegaer i andre oppdrag. Som leder av konsulenter er det det er verdt å merke seg at nærhetsprinsippet, som ble omtalt i kapittel 5.2.1, er i nyere forskning blitt undersøkt på grupper som bare er online og dermed fysisk ikke nær hverandre (Harry T. Reis og kollegaer 2011; referert Forsyth, 2019, s. 116). Resultatet var at interaksjon dyrker frem tiltrekning, uavhengig om man ser hverandre online eller om man treffes ansikt-til-ansikt. I lys av denne forskningen kan konsulentselskapene få støtte i å velge digitale samlinger av konsulentene med mål om å styrke sosial kohesjon, der hvor man er forhindret fra å reise eller kostnaden (tid, penger) er for stor til å gjennomføre fysiske samlinger.

Med henblikk på strukturell kohesjon kan konsulentselskaper ha fordel av å være bevisst dette tema som diskutert under kapittel 7.6.1. Det er rimelig å anta at flere konsulentselskaper, særlig de som befinner seg i en tidlig fase, kan ha en relasjonell struktur innad i selskapet preget av enkeltpersoner som kan omtales som relasjonelle-nav, på lik linje med tilfellet som ble beskrevet av informanten referert i kapittel 7.6.1. Selskaper i den beskrevne kategorien vil kunne ha en fordel av å bli bevisst sin interne relasjonelle struktur, som beskrevet under kapittel 5.2.5, og gjennom en slik bevissthet kunne jobbe mer målrettet i retning av å ligge tettest inntil tegning (d) i figur 2. Det vil si at man gjennom tilrettelagte aktiviteter tilstreber å øke tetthet og styrken i relasjoner mellom flere konsulenter i selskapet.

7.7.3 Konsulent

Som konsulent er man gjerne innleid til kunder for å løse kompliserte utfordringer som krever krysskompetanse og tett samarbeid med andre, både blant kundens egne ansatte og andre innleide konsulenter. Det er et økende behov for å sette sammen mennesker som består av et mangfold av kompetanse for å løse oppdrag, hvor helt nye gruppedannelser skapes, gjerne med personer som skiller seg i stor grad fra ens egen identitet. Dyktige konsulenter, stolte over faget og håndverket sitt, ser trolig viktigheten av å etablere sterk kohesjon i den gruppen de kommer inn i hos kunden, med bakgrunn i de positive effektene dette kan ha. En av informantene forteller at det

sjelden er slik at hen som konsulent sitter passivt og lar tilfeldighetene eller andre personer ta hånd om det å skape kohesjon, men at informanten heller aktivt jobber med omgivelsene for å oppnå dette. En målsetting ved denne studien er å gi målbevisste konsulenter flere perspektiver på hvordan man kan lykkes med å skape en sterkere kohesjon i kundeoppdrag. Det kan antas at oppgavekohesjon faller seg mest naturlig i kundeoppdrag, og at det er en fare for at man som konsulent begrenser sitt sosiale engasjement som følge av at relasjonene sannsynligvis er mer temporære enn mellom faste ansatte. Tatt i betraktning at sosial kohesjon krever at man går under de overflatiske karakteristikene man i starten observerer hos andre personer, vil man ha fordel i oppdrag å både vie interesse og oppmerksomhet til de andre hos kunden, og selv eksponere seg, for å kunne tappe av denne sosiale kilden til kohesjon.

Tatt i betraktning hyppig skifte av grupperinger i kundeoppdrag tilsier teori omkring strukturell kohesjon at konsulenten bør være nøye med rolleavklaring. Trolig er dette relevant av flere grunner i et kundeoppdrag, men det er i denne oppgaven rettet oppmerksomhet mot at konsulenten også kan bidra til å styrke gruppekohesjonen gjennom en slik handling.

I konteksten av denne oppgaven, og med bakgrunn i drøftinger omkring ulike kilder til kohesjon i konsulentens hverdag, fremstår det som nyttig for konsulenter å være bevisst den delen av sitt virke som gjelder følelsesmessige arbeid. Det ligger en risiko for et overslag i å ivareta det profesjonelle ytre i gjennomføringen av kundeoppdrag, som kan svekke mulighetene for å skape kohesjon fra kilder som sosial kohesjon og emosjonell kohesjon.

Om man antar at organisasjonskulturen også er med å påvirke den strukturelle kohesjonen i en gruppe er det relevant å drøfte hvordan kultur kan arte seg for konsulenten i kundeoppdrag. Om kundeoppdraget består av en nydannet gruppe av mennesker sammensatt for å løse et spesifikt oppdrag kan man anta at det vil utvikle seg en subkultur i gruppen, i kontrast til den organisasjonskulturen som er rådende i kundeorganisasjonen. Det er tre betingelser som kan danne en slik subkultur; hyppig og nær kontakt, felles delte erfaringer og felles personlige karakteristika (Bang, 2011, s. 29). Med slike betingelser vil det kreve en del tid før en subkultur skapes. På sikt vil disse betingelsene være med å skape følelsen av fellesskap og kohesjon, og gjøre

at gruppen føler seg som en distinkt gruppe forskjellig fra andre grupper. I et slikt perspektiv vil konsulenters stadig skiftende inngåelse i ulike grupper hos kunder være en anledning til å aktivt jobbe med å bygge subkulturer i de gruppene som skal dannes.

8 Fremtidig forskning

I fremtidige studier av gruppekohesjon i konsulentens ulike gruppetilhørighet fremstår det fornuftig å skille på ulike type kundeoppdrag. Særlig gjelder dette i perspektivet på utviklingen av gruppekultur i kundeoppdraget og hvordan det er interessant å studere med henblikk på hvordan det har påvirkning på kohesjon og da spesielt det som angår den strukturelle. Det er sannsynligvis interessante forskjeller på de fenomen som virker i et kundeoppdrag hvor konsulenten inngår i en veletablert gruppe, eksempelvis som en del av en linjefunksjon, sammenlignet med tilfeller hvor konsulenten inngår i en nyetablert gruppe i form av en prosjektgruppe. Det er ikke skilt på dette i oppgaven.

Det kan også være relevant å gjøre et skille mellom konsulenter som er aktive eiere i de konsultentselskaper som de representerer, i kontrast til konsulenter som ikke har et slikt eierskapet. Det er rimelig å anta at aktive eiere har andre incentiver og motivasjon til å påvirke og la seg påvirke av fenomenet gruppekohesjon, og at deres perspektiv kan være forskningsmessig hensiktsmessig å skille fra en konsulent uten de samme incentivene.

Fremtidige studier omkring temaet kan vurdere å hensynta rollen til konsulenten i ulike kundeoppdrag, siden det også kan anses som en faktor. Er konsulenten eksempelvis prosjektleder er personen gjerne selv en pådriver for å skape kohesjon i relasjonen. Til sammenligning vil konsulenten i rollen som prosjektdeltaker med en teknisk rolle ha et annet forhold til fenomenet. Dette kan ha betydning på perspektivet intervjuobjektet representerer og dermed en faktor å ta hensyn til i fremtidige studier.

9 Avslutning

Denne prosjektoppgaven tar sikte på å øke forståelsen for hvordan ulike kilder til gruppekohesjon arter seg for konsulenter, samt deres opplevelse av tilhørighet og sosial identitet. Oppgaven ser på hvordan opplevelsen av kohesjon kommer til uttrykk blant konsulenter som utøver sin profesjon til daglig med tilhørighet både i konsulentselskapet og i organisasjonen hos kunden, med mål om å gi nyttige perspektiver for interessenter involvert i konsulentoppdrag.

Undersøkelsen har en kvalitativ tilnærming, og det er blitt benyttet semistrukturerte intervjuer av utøvende konsulenter for å samle inn data. Funnene drøftes opp mot teori omkring sosial identitet og gruppetilhørighet, samt kilder til kohesjon, kategorisert på samme måte som Donelson Forsyth gjør i boken *Group Dynamics*. Disse kildene er sosial-, oppgave-, kollektiv-, strukturell- og emosjonell kohesjon. Denne splittingen av kilder til gruppekohesjon gir en anledning for interessenter i konsulentsfæren å jobbe mer målrettet med et sentralt gruppefenomen som kan hevdes å være med å påvirke i hvilken grad man lykkes. Det er likevel slik at gruppekohesjon kan antas å være multikomponent ved at de ulike kildene virker samtidig og sammenflettet, samt at det oppstår på ulike nivåer; mellom individer og mellom individ og gruppe. Teori og forskning antar at gruppekohesjon gir en innsikt i en rekke kjerneprosesser som oppstår i grupper, inkludert produktivitet, gruppemedlemmers tilfredshet og turnover, moral, gruppeforming, stabilitet, påvirkning og konflikt.

Opgaven oppsummerer det som anses som de mest relevante perspektiver på fenomenet gruppekohesjon, sett fra ståstedet til innleier av konsulenter, konsulentselskaper og konsulenten selv. Innleier av konsulenter, det vil si kunder av konsulentselskaper, vil kunne ha fordeler av å ha et bevisst forhold til den påvirkning fenomenet gruppekohesjon kan ha på lojalitet, trivsel og ytelsen til en gruppe. Dette gjelder særlig når det benyttes nyetablerte grupper bestående av konsulenter på tvers av konsulentselskap og kombinert med faste ansatte. Oppgave kohesjon er trolig en sterk kilde til at kohesjon styrkes under slike omstendigheter. Det er også verdt å merke seg at konsulenter indentifiserer seg med kunden, uttrykt gjennom stolthet ved

å ha en tilhørighet til dem av ulike årsaker. Årsakene kan være forhold som graden av inkluderingen de opplever, i hvilken grad konsulenten anser kundeorganisasjonen som et innovativt miljø, samt det samfunnsmessige ansvar kunden ivaretar. Der konsulenter opplever dette kan det være en driver for kollektiv kohesjon.

Ledere av konsulentselskaper bør være bevisst at enkeltpersoner kan utgjør relasjonelle nav i organisasjonen og føre til svakere strukturell kohesjon. En aktiv påvirkning av dette ligger i å øke tetthet og styrke i relasjonene internt i selskapet. Informantene forteller om ulike tiltak for dette, som handler om både sosial- og oppgave kohesjon. Enkelte opplever slike tiltak som støy som kommer i tillegg til kundeforpliktelser. Det er her nyttig å vite for eiere og ledere i konsulentselskaper at forskning tilsier at sosial kohesjon også styrkes gjennom at man bare opplever hverandre online, som gjerne er mindre tidskrevende for konsulentene enn om de må treffes fysisk.

For konsulenten selv virker det som at fellesskapet omkring fagområdet er sentralt og utgjør i så måte en kilde til kollektiv kohesjon, samt at opplevelsen av å skape sammen med andre er en sterk bidragsyter til kohesjon i den helhetlige utøvelsen av profesjonen, som kan sortere under oppgavekohesjon. Flere aspekter ved kohesjon i konsulent konteksten er belyst i denne oppgaven. Det er rimelig å anta at emosjonell kohesjon også kan være en bidragsyter til bindekraften i de grupper konsulenter inngår i. Der man gjør emosjonelt arbeid, i form av at man som påtar en profesjonell drakt og demper de følelsesmessige uttrykkene, kan man stå i fare for å miste noe av effekten delte emosjoner har på kohesjon.

Fremtidige studier på temaet bør vurderer å nyansere på type konsulentoppdrag, rollen konsulenten har i kundeoppdrag, samt graden av eierskap informantene har i sine respektive konsulentselskap.

Referanseliste

Bang, Henning (2019). *Organisasjonskultur* (4. utgave, 5. opplag).

Universitetsforlaget.

Dion, K. L. (2000). Group cohesion: From “field of forces” to multidimensional construct. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 7–26.

<https://doi.org/10.1037/1089-2699.4.1.7>

Edmondson, A. C. (2012). *Teaming - How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. Harvard Business School.

Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth* (1st ed.) . John Wiley & Sons. (e-book)

Estrada, A. X., Vessey, W. B., & Salas, E. (2015). *Team Cohesion: Advances in Psychological Theory, Methods and Practice* (1st ed.). Emerald Group Publishing Limited.

Fineman, S. (2003). *Understanding Emotion at Work* (1st ed.). SAGE.

Forsyth, D. R. (2019). *Group Dynamics* (7th ed.). Cengage Learning, Inc.

Harari, Y. N. (2018). *Sapiens* (7th ed.). Bazarforlag AS.

Knouse, S. B. (2006, September). *Task Cohesion: A Mechanism for Bringing Together Diverse Teams - ProQuest*. <https://www-proquest-com.ezproxy.library.bi.no/docview/233229457/fulltextPDF/D19A867B48A840ACPQ/22?accountid=142923>

Langdridge, D. (2017). *Psykologisk forskningsmetode - En innføring i kvalitative og kvantitative tilnærminger* (1. utgave, 4. opplag). Fagbokforlaget.

- Moody, J., & White, D. R. (2003). Structural Cohesion and Embeddedness: A Hierarchical Concept of Social Groups. *American Sociological Review*, 68(1), 103–127. <https://doi.org/10.2307/3088904>
- Olsen, K. M., Sverdrup, T., Nesheim, T., & Kalleberg, A. L. (2016). Multiple foci of commitment in a professional service firm: Balancing complex employment relations. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 390–407. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12109>
- Salas, E., Grossman, R., Hughes, A. M., & Coultas, C. W. (2015). Measuring Team Cohesion: Observations from the Science. *Human Factors*, 57(3), 365–374. <https://doi.org/10.1177/0018720815578267>
- SSB, *Næringslivstjenester, omsetning etter tjenestetyper*. (n.d.). ssb.no. Retrieved April 21, 2021, from <https://www.ssb.no/varehandel-og-tjenesteyting/statistikker/ftot/aar/2020-05-25>
- Stets, J. E., & Burke, P. J. (2000). Identity Theory and Social Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(3), 224. <https://doi.org/10.2307/2695870>
- Trainee. (2020). In *Wikipedia*. <https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Trainee&oldid=981674089>

Vedlegg 1 Intervjuguide

Oppvarming

- Løs prat
- Informasjon
 - Fortelle om temaet (hensikt og intensjon).
 - Fortelle om metoden, og at anonymitet blir ivaretatt.
 - Innhente samtykke om opptak av samtalen.

Overgangsspørsmål

- Når vi sier samhold, hva tenker du på da?

Nøkkelspørsmål

1. Hvor vil du si at du føler deg mest hjemme? I konsulentselskapet eller hos kunden? Fortell.
2. Har du har venner / kommer godt overens med andre i
 - a. I konsulentselskapet
 - b. Hos kunden
3. Kan du fortelle noen historier om hvordan samhold har utviklet seg når du har jobbet i oppdrag hos kunder.
4. På hvilken måte vil du si at vi jobber sammen for nå våre mål
 - a. I konsulentselskapet
 - b. Hos kunden
5. På hvilke måter påvirker arbeid mot felles mål relasjonen til kunden?
6. Om du skulle si noe om din opplevelse av fellesskap i konsulentselskapet- hva ville du fortelle?
7. På hvilken måte vil du si gruppen du er en del av hos kunden er et vi og oss?
8. Fortell om tilfeller hvor du sammen med de andre deler gruppens oppturer og nedturer
 - a. I konsulentselskapet

- b. Hos kunden
- 9. Hvordan kommer følelser til uttrykk i din hverdag?
 - a. Innad i konsulentselskapet
 - b. Ute i kundeoppdrag
- 10. Hvordan vil du karakterisere roller og struktur
 - a. Innad i konsulentselskapet
 - b. Ute hos kunden
- 11. Av alle de du jobber med, er det en eller flere du føler en ekstra binding til?
Hva skaper denne bindingen?
 - a. Innad i konsulentselskapet
 - b. Ute hos kunden
- 12. Vil du si at du har en sterk binding til få personer eller svak binding til mange? Fortell
 - a. Innad i konsulentselskapet
 - b. Ute hos kunden