



# Handelshøyskolen BI

## MAN 50541 Prestasjoner i organisasjoner

Term paper 60% - W

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	19-09-2022 09:00 CEST	<b>Termin:</b>	202310
<b>Sluttdato:</b>	15-05-2023 12:00 CEST	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	P		
<b>Flowkode:</b>	202310  10075  IN04  W  P		
<b>Intern sensor:</b>	(Anonymisert)		

Navn:

Lillian Helen Kleven Breivik, Mari Hetland Sunde, Charlotte Hedberg

### Informasjon fra deltaker

<b>Tittel *:</b>	1 + 1 = 3, Hua kjennetegner radarpar som presterer ekstraordinært?		
<b>Navn på veileder *:</b>	Tord Fagerheim Mortensen		
<b>Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:</b>	Nei	<b>Kan besvarelsen offentliggjøres?:</b>	Ja

### Gruppe

<b>Gruppenavn:</b>	(Anonymisert)
<b>Gruppenummer:</b>	14
<b>Andre medlemmer i gruppen:</b>	

Prosjektoppgave  
ved Handelshøyskolen BI

$$1 + 1 = 3$$

Hva kjennetegner radarpar som presterer ekstraordinært?

Eksamenskode og navn:

**MAN 50541 – Prestasjoner i organisasjoner**

Utleveringsdato:

19.09.2022

Innleveringsdato:

15.05.2023

Stuedsted:

Handelshøyskolen BI Oslo

# Innholdsfortegnelse

<b>Innholdsfortegnelse .....</b>	<b>.....</b>
<b>Sammendrag .....</b>	<b>.....</b>
<b>1. Innledning og problemstilling.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstilling.....	1
1.2 Avgrensing av oppgaven .....	2
1.3. Tre radarpar - tre organisasjoner.....	2
<b>1. Teori.....</b>	<b>3</b>
2.1 Tett samskaping i dyader .....	3
2.2 Høykvalitetsforbindelser.....	5
2.3 Ytringsklima .....	7
2.4 Gi og ta .....	8
2.5 Frigjørende latter .....	9
2.6 Mestringstro.....	10
<b>3. Metode .....</b>	<b>12</b>
3.1 Utvalg .....	12
3.2 Intervjuguide.....	13
3.3 Gjennomføring av intervjuene.....	13
3.4. Analyse av data.....	14
3.4 Metodesvakheter.....	15
<b>2. Funn og analyse .....</b>	<b>15</b>
4.1 I overkant morsom.....	16
4.2 Å tro på det umulige .....	19
4.3 Fordi det er trygt.....	21
4.4 Ærlige og usminkede tilbakemeldinger .....	23
4.5 Så drypper det på klokkeren .....	25
4.6 Å spille andrefiolin .....	26
4.7 Dørgende kjedelig å være kliss like.....	28
<b>5. Drøfting.....</b>	<b>29</b>
5.1 Letthet .....	30
5.2 Ytringsklima .....	33
5.3 Giveratferd.....	36
5.4 Yin og Yang.....	38
<b>6. Avslutning.....</b>	<b>39</b>
6.1 Konklusjon - hva har vi funnet? .....	40
6.2 Svakheter, overføringsverdi og implikasjoner.....	40
<b>Litteraturliste .....</b>	<b>42</b>
<b>Vedlegg 1.....</b>	<b>44</b>
<b>Vedlegg 2.....</b>	<b>45</b>
<b>Vedlegg 3.....</b>	<b>46</b>

## Sammendrag

Flere suksesshistorier gjennom tidene kan føres tilbake til en samhandling mellom to mennesker, dyader, som presterer på et særlig høyt nivå. Formålet med denne oppgaven har vært å undersøke hva som kjennetegner slike suksessfulle radarpar og hva som gjør at de oppnår ekstraordinære resultater.

Vi har tatt for oss sentral litteratur om hva som påvirker prestasjoner generelt og for dyader spesielt, herunder teorier om høykvalitetsforbindelser, ytringsklima, gi og ta, frigjørende latter og mestringstro.

For å besvare vår problemstilling, studerte vi tre radarpar i tre ulike virksomheter. Vi intervjuet de enkelte radarparene sammen og hver for seg, samt at vi intervjuet en tredjeperson som kjente godt til radarparene og deres virke, for å forstå hva som kjennetegner dem.

Vi fant at radarparene kjennetegnes ved en stor grad av letthet i relasjonen, et særdeles godt ytringsklima og stor grad av gjensidig giveratferd. De to personene i dyaden kan på mange måter sies å være komplementære. Deres forskjellige måter å agere på, egenskaper og ferdigheter skaper en synergi som fører til et mer vellykket og produktivt samarbeid, mye likt det kinesiske konseptet yin og yang.

Overføringsverdi og implikasjoner er også diskutert avslutningsvis. Selv om vi har et begrenset utvalg ser vi at det kan være store positive gevinster ved å legge til rette for at dyader skal kunne blomstre.

# 1. Innledning og problemstilling

*“ The key is to keep company only with people who uplift you, whose presence calls forth your best ”*

- Epictetus.

Vi lever i et samfunn i rask endring og hvor alle bransjer står overfor krevende omstillinger i årene fremover for å kunne henge med i utviklingen. Men hvor godt rustet er vi, menneskene i organisasjonene, til å kunne møte de utfordringer vi står overfor? Har vi tilstrekkelig tro på at vi vil kunne håndtere det som måtte komme på en god måte?

For å møte fremtidens utfordringer kreves det at organisasjoner er sammensatt av mennesker som kan være i forkant, drive utviklingsarbeid og se nye løsninger. En viktig del av dette er at organisasjonens medlemmer samhandler på en god måte. Vi har merket oss at store suksesser gjennom tidene ofte er et resultat av samspill mellom to mennesker - radarpar som skaper og presterer på et ekstremt høyt nivå. Eksempler på dette er Beatles' John Lennon & Paul McCartney, Steve Jobs & Steve Wozniak, Magdi & Chirag i Karpe, eller Karsten Warholm og hans trener Leif Olav Alnes. Men man trenger ikke å være verdensstjerne eller verdensmester for å prestere på et høyt nivå som radarpar. De fleste av oss kjenner ett eller flere slike par fra eget arbeidsliv. Hva er det som bidrar til at det i organisasjoner fra tid til annen vokser frem radarpar som presterer ekstraordinært godt og hva er det som gjør disse relasjonene ekstraordinære? Hva fører til at  $1 + 1 = 3$ ?

## ***1.1 Problemstilling***

Med bakgrunn i spørsmålene over har vi formulert følgende problemstilling:

**Hva kjennetegner radarpar som presterer ekstraordinært?**

Vi vil i denne oppgaven vise at det foreligger noen fellestrekk og kjennetegn ved sterke dyader som bidrar til at de presterer på et høyt nivå og skaper ekstraordinære resultater. Hva disse kjennetegnene er, vil vi drøfte med bakgrunn

i funn fra intervjuer med ulike radarpar og det teoretiske grunnlaget som blir presentert.

### ***1.2 Avgrensing av oppgaven***

Vi legger til grunn en styrkebasert tilnærming og har hovedsakelig utforsket de positive aspektene ved dyader i organisasjoner. Det er imidlertid viktig å erkjenne at sterke dyader også kan ha en slagside som kan medføre negative konsekvenser i organisatoriske sammenhenger. Disse sidene ved sterke dyader har vi ikke belyst i denne oppgaven.

### ***1.3. Tre radarpar - tre organisasjoner***

Vi har studert tre radarpar som befinner seg i ulike organisasjoner, - i ulike bransjer og på ulike steder i Norge.

Den ene organisasjonen er en lokalbank på Sunnmøre som gjennom flere år har stått i, og står i, store nødvendige omstillinger i markedet både i forhold til digitalisering, lovverk og rammevilkår, økt konkurranse mellom partene, og behov for å tilpasse kompetanse. Per og Pål som jobber i denne organisasjonen har kjent hverandre lenge, og jobbet sammen i tidligere organisasjoner også, og har fulgt hverandre når Per har skiftet lederroller. I dette radarparet er det 15 års aldersforskjell. Per er konserndirektør, og leder for Pål, men Pål har også et stort leder- og ansvarsområde i banken.

Den andre organisasjonen holder til på Sør-Vestlandet og er en familiebedrift som har lang tradisjon innenfor byggebransjen. De har også på samme måte som lokalbanken stått i store nødvendige omstillinger. De er over 150 ansatte og har de siste årene tatt stadig nye rekorder på resultat. For et par år siden ble Jerry ansatt som administrerende direktør i denne allerede etablerte organisasjonen. Det tok ikke lang tid før Tom også var på plass som driftssjef. På samme måte som Per og Pål, har Tom og Jerry fulgt hverandre gjennom jobbkarrieren. Det er 10 års aldersforskjell på paret og de har byttet på å være hverandres ledere. For øyeblikket er det Jerry som er den overordnede.

Den tredje organisasjonen er et distriktskontor i NRK. Som Norges offentlig eide allmennkringkaster kommer deres inntekter i all hovedsak gjennom statsbudsjettet. NRK leverer et bredt tilbud på nett, TV, radio og lyd og det er samfunnsoppdraget som ligger i bunnen for hvilket innhold de skal produsere. En stadig mer global medieverden gjør imidlertid kampen om folks oppmerksomhet stadig tøffere og det krever at innholdet som leveres holder verdensklasse. Ronja og Birk er programledere i samme radioprogram. De har vært et makkerpar i ca. 7 år. De er kolleger på samme nivå, det vil si at ingen er leder for den andre. De er jevnaldrende, men har ulikt kjønn.

## 1. Teori

I dette kapitlet vil vi presentere det teoretiske bakteppet for oppgavens problemstilling. Vi vil ta for oss sentrale teorier og litteratur omhandlende kreativitet og prestasjoner hos dyader spesielt, men også redegjøre for mer generell teori som underbygger disse teoriene, herunder høykvalitetsforbindelser, ytringsklima, giveratferd, frigjørende latter og mestringstro.

### 2.1 *Tett samskaping i dyader*

En dyade er unik på den måten at den kun består av én relasjon, i motsetning til grupper som innbefatter flere relasjoner (Rouse, 2020). Medlemskapet i en dyade vil ofte være mer stabilt enn i en gruppe fordi interaksjonen og informasjonsdelingen foregår kun mellom to parter. Samtidig blir følelsene og båndene ofte sterkere, og fortroligheten større i dyader enn i grupper (Moreland, 2010). Sterke dyader utvikler seg over tid, gjennom *tett samskaping* til et *delt mellommenneskelig bånd*. Dette sterke mellommenneskelige båndet skaper en følelse av et “vi” mellom partene i dyaden (Rouse, 2020, s. 181).

*Samskaping* kan ses på som en prosess hvor to personer sender idéer frem og tilbake gjennom idégenerering, idéutarbeidelse og idéevaluering, med mål om å utvikle nye og nyttige ideer og produkter. Ved *tett samskaping*, som er én form for samskaping, former og vedlikeholder to personer *et delt mellommenneskelig bånd* ved å engasjere seg i en serie av *tette kreative interaksjoner* der gjensidig tillit,

trygghet, hengivenhet og samhold skapes over tid. Videre vil gjensidig tillit, trygghet, hengivenhet og samhold støtte utviklingen av et delt mellommenneskelig bånd (Rouse, 2020, s. 184).

Idéer er i stor grad selvreflekterende. Det å formidle en idé kan derfor oppleves som en handling som gjør deg sårbar. Man tar således en risiko ved å dele idéer ufiltrert med andre (Rouse, 2020). Gjennom *tett samskaping* fjernes frykten for å bli dømt eller evaluert fordi kritikk blir holdt utenfor mens man arbeider med idéen. Dette kan eksempelvis fortone seg ved at den ene fremmer en sprø idé og den andre jobber for å se verdien i idéen (Rouse 2020, s. 188). På denne måten skaper dyadene et felles eierskap til ideen og tenker ikke lenger på “hvem som sa eller bidro med hva”. Når man kommer videre til idéevaluering vil dette felles eierskapet føre til at konstruktiv kritikk mot ideen ikke vil oppleves personlig. I tillegg til felles eierskap fører også dette til positive følelser for hverandre. En slik prosess skaper et godt grunnlag for å få frem det beste (Rouse, 2020) og vil derfor være av verdi når vi søker å forstå hva som kjennetegner høytpresterende radarpar.

Over tid vil den *tette samskapingen* utvikle seg. Det kan til syvende og sist viske ut grensene mellom deg, meg, mitt og ditt, og jo flere tette interaksjoner dyadene har, jo større blir opplevelsen av “oss”, “vi” og “vårt” (Rouse, 2020). Innenfor dette *delte mellommenneskelige båndet* blir også “jeg” satt pris på og sett på som ufarlig. Det betyr at partene ikke trenger å være helt like, fordi man innenfor dette sterke båndet kan utforske, pushe og utfordre hverandre. Man tåler og setter pris på ulikhetene, istedenfor å se på ulikhetene som en trussel. Konflikter og diskusjoner verdsettes fordi det foreligger en felles forståelse om at denne type diskusjon ikke skader, men fremmer produksjon av ideer, samtidig som man har affeksjon for hverandre (Rouse, 2020, s.194). Paret kan se på de motstridende kreftene som komplementære, gjensidig avhengige og sammenkoblede, i stor likhet med den kinesiske filosofiens yin og yang (Shenk, 2014, referert i Rouse, 2020, s. 195).

Innad i dyaden er det viktig at man deler hverandres spesialiteter og styrker, slik at det ikke er eksklusivt for den ene parten. Hver av dem kan ha ekspertise, men bør også gå inn for å dele og lære av kvalitetene til den andre. Som prikkene i yin og



yang symbolet, må hver person ha en liten bit av den andre, slik at en ekte følelse av gjensidighet utvikler seg. Hvis man finner den rette balansen mellom individualisering og tilhørighet i dyaden kan man oppnå begeistring, engasjement og inspirasjon (Rouse, 2020). Vi ser at *tett samskaping* bidrar til å skape *høykvalitetsforbindelser*, noe som kan forklare hvorfor enkelte radarpar presterer særlig godt.

## **2.2 Høykvalitetsforbindelser**

I boken *Energize Your Workplace* (2003) presenterer Jane Dutton sin teori om *høykvalitetsforbindelser*. Dutton har som utgangspunkt at energien og vitaliteten til både enkeltindivider og organisasjoner avhenger av kvaliteten på forbindelsene mellom menneskene i organisasjonen, og mellom organisasjonsmedlemmer og personer på utsiden som forholder seg til organisasjonen.

Med energi mener Dutton følelsen av å være ivrig etter å handle og å være handlekraftig. Energi anses å være en fornybar ressurs som bidrar til å gjøre organisasjoner og menneskene i dem ekstraordinære. Det er forbindelsen mellom mennesker som er preget av en slik energi som Dutton kaller *høykvalitetsforbindelser*. Hun beskriver dette som relasjoner som er preget av gjensidig respekt, tillit og aktivt engasjement fra begge parter (Dutton, 2003). Det er flere gevinster ved å bygge og pleie gode relasjoner på arbeidsplassen. Høykvalitetsforbindelser er blant annet positivt assosiert med prestasjoner i team (Brueller & Carmeli, 2011), samt evnen til å håndtere motstand for individer og team (Stephens et al., 2013). Det er dermed interessant å se hvorvidt radarparenes relasjon og samhandling er å betrakte som høykvalitetsforbindelser og dermed kan bidra til å forklare hvorfor de presterer ekstraordinært.

Dutton (2003) viser til tre hovedveier for å oppnå høykvalitetsforbindelser: Respektfull involvering, oppgavestøtte og tillit.

*Respektfull involvering* har blant annet vist seg å drive kreativitet (Carmeli et al., 2015). Videre skaper opplevd omsorg fra kollegaer psykologiske ressurser som medfører høyere motivasjon og større engasjement (Vinarski-Peretz & Carmeli, 2011). Dutton (2003) viser til fem veier for å fostre respektfull involvering på

arbeidsplassen: (1) Demonstrere tilstedeværelse ved å gi sin fulle oppmerksomhet til den andre, (2) være genuin ved å signalisere til den andre at du virkelig bryr deg, (3) kommunisere bekreftende ved å søke etter og anerkjenne den andres positive kjerne, (4) lytte aktivt ved å blokkere ut distraksjoner og gi respons, samt (5) kommunisere inviterende, blant annet ved å fokusere på felles behov for løsninger og å utforske andres meninger fremfor å fremheve egne (Dutton 2003).

*Oppgavestøtte* dreier seg om ulike strategier for å legge til rette for andres prestasjoner. Dette kan forekomme mellom individer på ulike nivåer i organisasjonen, ikke bare fra leder til medarbeider. Oppgavestøtte leder til sterkere og mer levende forbindelser mellom kolleger i form av en gjensidig investeringsprosess. Investering i en kollega kan eksempelvis skje i form av tid, rådgivning, deling av erfaringer, motivasjon, penger osv. En slik investering vil være lønnsom fordi mottakeren vil ønske å investere tilbake på samme måte.

*Tillit* innebærer å handle på positive forventninger om andre menneskers oppførsel og intensjoner. Vi formidler tillit tydeligst når vi lar folk se at vi er i risiko på en eller annen måte, noe som gjør vår sårbarhet og vår avhengighet av andre mer synlig (Dutton, 2003). Kommunikasjon har stor påvirkning på vår evne til å bygge tillit og tilliten styrkes ved å dele verdifull informasjon, vise egen sårbarhet, benytte inkluderende språk, anta at andre vil oss vel og ikke nedverdige andre. Videre kan vi bygge tillit gjennom våre handlinger. En måte å bygge tillit gjennom handling er å gi fra oss kontroll ved å delegere beslutninger og oppgaver. Andre handlinger som styrker tilliten er å gi andre tilgang til verdifulle ressurser, be om innspill og handle på andres innspill. Videre er det viktig å unngå kontroll og overvåking av andre eller straffe individer for feil (Dutton, 2003).

I motsetning til Rouse (2020) retter ikke Dutton (2003) seg spesielt inn mot dyader, *tett samskaping* eller kreativitet. Et av Duttons hovedpoeng er at en høykvalitetsforbindelse ikke trenger å innebære at relasjonen er dyp eller intim, eller at man samhandler tett over lengre tid. Enhver kontakt mellom mennesker kan ifølge Dutton potensielt bli en høykvalitetsforbindelse. Videre har Dutton det utgangspunkt at høykvalitetsforbindelser skaper en positiv energi på arbeidsplassen, som igjen bidrar til å skape resultater, mens Rouse' teori er at *tett samskaping* også kan føre til utvikling av høykvalitetsforbindelser, ikke bare

motsatt vei. Vi ser likevel ingen motsetninger mellom de to teoriene. I dyader med *tett samskaping* kan det oppstå et særlig godt jordsmonn for å for å dyrke høykvalitetsforbindelser. Disse høykvalitetsforbindelsene kan bli så sterke at det dannes et *delt mellommenneskelig bånd*, som igjen påvirker kreativitet og høye prestasjoner. Det blir en positiv spiral som fører til at dyaden blir noe større enn det de oppnår som to enkeltindivider.

### **2.3 Ytringsklima**

Øyvind Kvalnes redegjør i boken *Ytringsklima* (2019) for hva som kjennetegner et godt ytringsklima, det vil si “klimaet for å ta ordet og snakke sammen på jobb i form av å gi hverandre ros og støtte, kritikk og motstand” (Kvalnes, 2019, s. 13). Ifølge Kvalnes har ytringsklimaet betydning for i hvilken grad kunnskap og informasjon deles mellom kolleger og i hvilken grad det er rom for å uttrykke uenighet. Ytringsklima kan blant annet bidra til å skape høykvalitetsforbindelser på jobb (Kvalnes, 2019, s. 29). Vi legger til grunn at *tett samskaping* forutsetter et godt ytringsklima innad i våre dyader og at kvaliteten på ytringsklimaet har betydning for radarparenes felles prestasjoner. Det er derfor av stor interesse for oss å se på om radarparene har et godt ytringsklima som en bidragsfaktor til deres prestasjoner.

Kvalnes (2019) peker på fem fellestrekk som kjennetegner et ytringsklima på sitt beste - som får kolleger til å snakke sammen, dele kunnskap, gi hverandre støtte og “skape små og store samarbeidsmirakler” (Kvalnes, 2019, s. 161-162). Det første fellestrekket er *vennlig friksjon*, hvilket innebærer at man gir kritikk og motstand på en vennlig måte og at man ikke er ute etter å ramme mottakeren eller sette vedkommende i forlegenhet (Kvalnes 2019, s. 162). Det andre fellestrekket er *toleranse for aktive ytringsfeil*, det vil si å si noe som skulle vært usagt. Hvis dette blir sanksjonert kan det oppstå frykt som leder til at man forholder seg passivt også i tilfeller der man burde ha sagt noe, hvilket Kvalnes omtaler som passive ytringsfeil. For å unngå dette er det derfor viktig å øke toleransen for aktive ytringsfeil (Kvalnes, 2019, s. 162).

En viktig forutsetning for et godt ytringsklima er at det foreligger *psykologisk trygghet* mellom gruppe medlemmene. Dette er det tredje fellestrekket til Kvalnes

(2013, s. 163). Psykologisk trygghet kan defineres som en felles oppfattelse i et team om at det er trygt å ta mellommenneskelig risiko i gruppen (Edmondson, 1999). Begrepet beskriver et klima hvor folk opplever at de kan uttrykke relevante tanker og følelser og hvor det foreligger en tro på at man ikke vil bli straffet eller sett ned på dersom man gjør en feil. Videre er det en tro på at andre ikke vil mislike deg eller ydmyke deg for å be om hjelp eller informasjon. Denne troen kommer av at menneskene i gruppa både stoler på og respekterer hverandre, samt at det foreligger en følelse av tillit til at gruppen ikke vil sette en i forlegenhet, avvise eller straffe noen for å si ifra. Tvert imot beskriver psykologisk trygghet et klima hvor det å fremme et avvikende syn er forventet og velkomment (Edmondson & Schein, 2012).

Det fjerde kjennetegnet ved et ytringsklima på sitt beste er at gruppemedlemmene ser på seg selv som aktører og ikke som brikker, det vil si at det foreligger et *aktørklima*. I et slikt klima tar det enkelte individ ansvar og ser etter løsninger, også i kritiske situasjoner. Man er forberedt på å improvisere hvis det oppstår uventede situasjoner (Kvalnes, 2019, s. 164). Aktører som trykker på hverandres *plussknapper* er det femte kjennetegnet på et godt ytringsklima. Dette innebærer at man er god til å gi hverandre støtte, anerkjennelse og ros (Kvalnes, 2019, s. 164). Dersom radarparenes ytringsklima preges av disse kjennetegnene, hvilket vi antar at de gjør, vil det kunne bidra til å kaste lys over hvorfor radarparene presterer bedre som en enhet, enn de ville gjøre hver for seg.

## **2.4 Gi og ta**

I boken *Gi og ta* (Grant, 2014) vises det til at i hvilken grad vi lykkes, i stor grad avhenger av tilnærmingen vi har til menneskene rundt oss. Grant deler mennesketyper inn i tre ulike kategorier i forhold til hvordan de opptrer overfor hverandre: givere, matchere eller taere. Taere forsøker å hevde seg ved å få så mye som mulig fra andre, mens matchere gir like mye som de får tilbake. Giverne gir til andre uten å forvente noe i retur. Han eller hun viser raushet overfor andre, gir av sin kunnskap, er generøs med egen tid og kontakter, og er genuint interessert i å gjøre en forskjell for andre (Grant 2014, s. 15). I og med at våre radarpar presterer på et høyt nivå antar vi at de er avhengig av å dele både av kunnskap, erfaringer, kontakter osv. Det er nærliggende å anta at de er givere, i

alle fall seg imellom, og det er derfor av interesse å vurdere deres prestasjoner i lys av giveratferd og graden av denne.

Givere er personer som har verdier som hjelpsomhet, ansvar, pålitelighet, omsorg, empati og varhet for andres behov (Grant 2014, s. 32). Selv om det er tidkrevende for givere å bygge opp velvilje og tillit, utvikler de etterhvert et godt omdømme og etablerer relasjoner som kan bidra til deres suksess, (Grant, 2014, s. 26).

Uselviske givere som mangler selvoppholdelsesdrift, vil lett bli overveldet. Givere er mindre utsatt for utbrenthet dersom de klarer å kombinere omsorg de har for andre, samtidig som de ivaretar egne interesser, hvilket Grant (2014, s. 178) betegner å være *andrisk*.

Når det kommer til samarbeid kjennetegnes givere ved at de ofte påtar seg de oppgavene som har størst nytteverdi for gruppen som helhet. Dette gjør giveren selv om det ikke er i vedkommendes egen interesse. Ved å sette gruppen foran seg selv presterer gruppen bedre. Dette kalles for *ekspedisjonstenking*. I grupper med givere leveres produkter og tjenester av høyere kvalitet og kvantitet (Grant, 2014, s. 88). Grant peker også på at det til syvende og sist blir en vann-vann situasjon å drive ekspedisjonstenking. Vi legger til grunn at dette har særlig relevans for vår problemstilling i det interaksjonene og båndene er tettere i dyader enn i større grupper. Dette kan bidra til å belyse vår problemstilling.

## ***2.5 Frigjørende latter***

I boken *Idea Work* beskriver Carlsen et al. (2013) forskjellige komplementære kvaliteter som bidrar til ekstraordinære prestasjoner. Eksempler på slike kvaliteter er *frigjørende latter, skapende motstand, og punk*. Av disse kvalitetene vil vi gå nærmere inn på frigjørende latter. Frigjørende latter er en form for energifull samskaping som bygger sosiale bånd, samtidig som begrensninger i tankegang brytes ned og skaper unike sammensetninger av kunnskap gjennom hverdagslige former for lek og moro. Dette kan blant annet gjøres gjennom uhøytidelig kappestrid og hverdagslige vitser (Carlsen et al. 2013, s. 182). Denne kvaliteten er interessant fordi den bidrar til å skape sosiale bånd, hvilket vi ser i sammenheng med det *delte mellommenneskelige båndet* som oppstår ved *tett samskaping*.

Å ha denne frigjørende latteren i organisasjoner bidrar til positivitet og energi. Den fungerer som en smittende mekanisme som brer seg utover i team og samspill. Det betyr ikke at det seriøse viskes ut, men det bidrar til en form for lekenhet som oppleves som frigjørende og energigivende (Carlsen et al., 2013, s. 185). Latteren bidrar til å få frem skaperkraft og få frem kombinasjoner av ideer og muligheter. Det er viktig for team og deres samspill å finne den rette tonen og sette atmosfæren for latter. Atmosfæren for latter blir beskrevet som “en historikk av små seire og store lattergenererende handlinger og forventninger om nye” (Carlsen et al., 2013, s.191). For noen høytpresterende team kan en slik atmosfære av latter være deres “signaturpraksis”. Frigjørende latter vil kunne være en bidragsyter til gode prestasjoner, og dermed også en kvalitet som kan benyttes til å forstå hvorfor våre radarpar presterer ekstraordinært godt.

## **2.6 Mestringstro**

Mestringstro handler om folks tro på hva de er i stand til å gjøre for å påvirke ulike aspekter av deres liv (Bandura, 1994). Fordi det er en sterk positiv sammenheng mellom mestringstro og arbeidsprestasjoner (Stajkovic & Luthans, 1998) er teorier om mestringstro relevant for å belyse vår problemstilling. Det vil derfor være naturlig å se på hva som gjør at individer opparbeider seg en sterk mestringstro.

Bandura (1997) viser til fire veier for å oppnå sterk mestringstro. Den første og mest effektive måten å styrke egen mestringstro er gjennom *egen mestringserfaring*. Opplevelsen av suksess styrker mestringstroen, mens den undergraves når man mislykkes. Den andre veien til økt mestringstro er gjennom å benytte kompetente rollemodeller, se til *andres mestringserfaringer*. Disse modellene fremmer ambisjoner og interesse ved sitt eksempel på å forfølge ulike utfordringer. Å se mennesker som ligner en selv lykkes med sin innsats øker troen på egne ferdigheter. Den tredje veien til å styrke mestringstroen er gjennom *andres overbevisning og overtalelse*. Bandura viser videre til at man kan styrke andres mestringstro ved å legge til rette for at de skal oppnå suksess og unngå at de feiler. Ifølge Bandura vil folk også bedømme egne evner ut fra fysisk og

emosjonell tilstand. Mestringstroen kan dermed styrkes gjennom å endre *egenvurdering av følelsesliv*.

En metaanalyse av mestringstro, potensiale og prestasjoner i team utført av Gully et al. (2002) støtter også sammenhengen mellom kollektiv mestringstro og arbeidsrelaterte prestasjoner i grupper. Bandura definerer kollektiv mestringstro som “en gruppes felles oppfatning av dens samlede evner til å organisere og utføre nødvendige handlinger for å oppnå et gitt felles mål” (Bandura, 1997, s. 477). Selv om det i teorien hersker uenighet hvorvidt dyader er å anse som grupper (Moreland, 2010), mener vi at kollektiv mestringstro er svært aktuelt for å belyse vår problemstilling. Dyadene har enda tettere samhandling og sterkere relasjonelle bånd enn det man gjerne opplever i større grupper og det er derfor nærliggende å anta at den kollektive mestringstroen er større i dyader enn i grupper med flere medlemmer.

Flere studier indikerer at kollektiv mestringstro vokser frem på samme måte som den individuelle mestringstroen (Goddard et al., 2004). Bandura (1997) viser til at kollektiv mestringstro er en egenskap på gruppenivå, altså noe mer enn summen av de enkelte gruppemedlemmers oppfattelse av egen mestringstro. Dette er meget interessant i forhold til vår problemstilling som tar utgangspunkt i at  $1+1=3$ , altså noe mer enn summen av enkelte bestanddeler.

Oppfattet kollektiv mestringstro fremmer gruppens motiverende forpliktelse til deres mål og oppdrag. Videre har kollektiv mestringstro også vist seg å fremme robusthet (Bandura, 2000). Robusthet er “kapasiteten til å komme tilbake fra motgang, konflikt, nederlag, eller positive hendelser, fremgang, og økt ansvar” (Luthans et al., 2015, s. 145). En karakteristikk ved robusthet kan eksempelvis være kognitive ferdigheter, emosjonell stabilitet eller humor. Relasjonsbaserte ressurser, som å finne en god mentor, kan ha ekstra stor betydning for robusthet (Luthans et al., 2015).

Mennesker med høy grad av mestringstro skiller seg ut ved fem viktige karakteristika; De setter høye krav til seg selv og velger utfordrende oppgaver, de ønsker utfordringer velkommen og blomstrer i arbeidet med å løse dem, deres egenmotivasjon er sterk, de investerer den innsatsen som er nødvendig for å nå

målene, og de holder ut om de møter motgang og hindringer. (Luthans et al., 2015). Det vil være interessant for oss å se om våre dyader også kjennetegnes ved disse karakteristika.

### **3. Metode**

I dette kapittelet skal vi se nærmere på det metodiske grunnlaget. De metodiske valgene vi har gjort er basert på hva som, i henhold til tilgjengelig teori, er det beste for å utforske problemstillingen vår. Vi har valgt å benytte kvalitativ metode som forskningsdesign. Ifølge Langdridge (2006) er kvalitativ forskningsmetode den beste måten å undersøke egenskaper ved fenomener, og dermed også for å belyse vår problemstilling "Hva kjennetegner radarpar som presterer ekstraordinært?"

#### **3.1 Utvalg**

Vi valgte selv ut radarpar vi kjenner til, eller har blitt tipset om i de bedriftene som er beskrevet under "Tre radarpar - tre organisasjoner". Vi brukte på denne måten et bekvemmelighetsutvalg (Langdridge, 2006, s.76) dvs. at vi bruker personer som er mest tilgjengelige og enklest å bruke, samt stratifisert randomisert utvalg (Langdridge, 2006) der informantene har noen spesifikke ting til felles.

Utvalget er personer som i sine respektive organisasjoner har utmerket seg som sterke dyader og som av andre i organisasjonen sees på som et "vi". De kjennetegnes ved at de presterer godt sammen og får til ekstraordinære resultater. I oppgaven har vi lagt til grunn at dyadene leverer ekstraordinære resultater med bakgrunn i våre egne erfaringer, og hvordan de blir beskrevet og omtalt av andre, uten at vi har redegjort nærmere for hva de konkrete resultatene er.

Utvalget bestod av 9 informanter, 2 kvinner og 7 menn. I tillegg til radarparene selv besto informantene av noen som kjente godt til radarparet. Det var radarparet selv som plukket ut en tredjeperson som de mente var relevant for å beskrive deres relasjon og prestasjoner. Det ene radarparet har 15 års aldersforskjell, samt at den ene er leder til den andre. Det andre radarparet er nokså likt det første, to menn med 10 års variasjon i alder, hvor også den ene er leder til den andre. Det



tredje radarparet har lik alder, men ulikt kjønn. Disse har samme posisjon/stilling i virksomheten.

### ***3.2 Intervjuguide***

Vi valgte semistrukturerte intervjuer for vår tilnærming til innhenting av data. Under semistrukturerte intervjuer brukes et standardisert oppsett med forhåndsdefinerte spørsmål i en tenkt rekkefølge. Intervjuet skal ha en fleksibel form der spørsmålene er tenkt å gi en struktur for å gi den som intervjues muligheten til å både utdype og komme med viktige digresjoner og/eller tilleggsopplysninger (Langdridge, 2006). Intervjueren forholder seg ganske taus under intervjuet slik at fokuset holdes på den som intervjues.

Intervjuguiden (vedlegg 1) var inspirert av Dan P. McAdams som har forsket på den narrative identiteten vår, og hvordan denne bygges sakte og over tid ved at mennesker forteller historier om deres opplevelser til, og sammen med andre (McAdams, 2001; McAdams & Pals, 2006). Vi benyttet åpne spørsmål som oppfordret informantene til å fortelle historier og narrativer som har hatt betydning for deres relasjon, som for eksempel bunnpunkt, vendepunkt og høydepunkt. Spørsmålene var såpass dekkende at de ikke utelukket viktige aspekter, samtidig som de var såpass presise at de ga retning for analysen. Eksempler på slike spørsmål er: *Kan dere nevne noen / høydepunkt / bunnpunkt / vendepunkt i tidslinjen deres?*

### ***3.3 Gjennomføring av intervjuene***

Intervjuene ble gjennomført i februar 2023 på informantenes arbeidssted. Informantene ble invitert i god tid og fikk avtalt tid og sted for intervjuene. De fikk vite tema for intervjuene på forhånd, da vi så dette som en fordel da det ikke alltid er like enkelt å komme på historier og hendelser der og da (vedlegg 2).

Lengden på intervjuene varierte fra mellom 45 minutter til litt over en time. Vi gjennomførte intervjuene med hvert av vårt radarpar da det var geografiske utfordringer med å møtes. Teams ble ikke ansett egnet til dette formål eller til å få frem «høypresterende forbindelser» i intervjuene. Det var vanskelig for oss å skrive notater i intervjuene, da denne metoden er svært subjektiv. Det ville derfor

være utfordrende å få med seg alle historiene og vi valgte derfor lydopptak slik at vi fikk lagret en mengde verbal informasjon, og få mulighet til å høre intervjuene flere ganger.

Vår erfaring var at intervjuguiden var et godt hjelpemiddel som gav en god struktur på samtalen. Intervjueren var bevisst de mellommenneskelige variablene, som også Langdridge (2006) påpeker må ivaretas for å kunne oppnå et vellykket intervju, slik som å være en god lytter og å gi intervjuobjektet tid og rom til å snakke. Dette var også en god grunn til at vi ikke tok så mange notater under intervjuene. Vi ønsket å gi raderparene en følelse av tilstedeværelse. Samtidig ga det oss anledning til å observere det mellommenneskelige hos parene og til å få innsikt i atferden deres i naturlige omgivelser. Hvem sier hva til hvem? Har de blikkontakt? Hvordan er energien i relasjonen? Vi hadde Duttons (2003) teori om høykvalitetsforbindelser i tankene ved disse observasjonene. Lytter de aktivt? Er det engasjement? Er kommunikasjonen bekreftende og involverende? etc.

### ***3.4. Analyse av data***

Det var viktig at vi fikk god føling med materialet og den beste måten å gjøre dette på var å transkribere dataene selv. Vi hørte på hver eneste detalj for å få skrevet det hele så nøyaktig som mulig med utsagn og historier. Etter at vi hadde brukt lang tid på transkriberingen begynte vi kodingen. Her tolket og diskuterte vi mye hva resultatene våre betyr. Vi satt merkelapper, og jobbet oss gjennom flere ganger med koding og fortolkning av data i lys av vår problemstilling (vedlegg 3). Funnene ble lagt inn i en tabell med ulike kategorier, slik at vi lettere kunne få et overblikk over de dataene vi hadde. I tillegg brukte vi det vi hadde notert gjennom deltakende observasjoner i intervjuene for å analysere data.

To av oss som intervjuet kjenner til de respektive raderparene fra før. Vi bærer dermed med oss kunnskap som ikke er uttalt. Historier fra radarparene som ikke har fremkommet under intervjuene er ikke tatt med i oppgaven, men kjennskapet til radarparene kan ha preget tolkningen av de historiene og de dataene vi har fått i intervjuene.

### 3.4 Metodesvakheter

Ifølge Langdridge (2006) vil folk gjerne fremstå best mulig overfor andre, særlig overfor mennesker vi opplever at innehar maktposisjoner. Dette kan påvirke de svarene informantene gir under intervjuet ved at de unnlater å dele informasjon som de tenker vil stille dem i et dårligere lys. I to av våre radarpar var den ene informanten leder i organisasjonen, noe som kan ha påvirket eller begrenset de svarene informantene ga. De fleste ønsker nok å fremstå som et radarpar som får til ekstraordinære resultater. Dette kan påvirke informantenes svar i en mer overdrevent positiv retning, enn hva som faktisk er tilfelle. En annen svakhet kan være at vi som intervjuere kjenner til noen av radarparene, noe som vil gjøre det utfordrende å legge fra seg egen forforståelse.

## 2. Funn og analyse

I dette kapittelet vil vi presentere våre hovedfunn. Med utgangspunkt i vår problemstilling har vi funnet syv interessante kvaliteter som forklarer hvordan og hvorfor våre dyader presterer på et høyere nivå (se tabell 1). Vi vil referere fra intervjuer med radarparene, sammen og hver for seg, og fra personer som observerer deres relasjon utenfra.

Tabell 1: Presentasjon av funn

<b>1. ordens funn</b>	<b>Beskrivelse</b>	<b>Illustrerende sitat</b>
1. I overkant morsom	Mye bruk av humor som er på kanten, frekkhet, spøk, lekenhet og sprell.	<i>“Vi ler mye, og det tror jeg er superviktig ... at man er på lag også med humor. Og er kjappe i replikken og kan være litt sånn frekke med hverandre, ha noen interne spøker gående.”</i>

2. Å tro på det umulige	Troen på at man kan få til det umulige og at man kan mestre vanskeligheter og motgang.	<i>“Å tro på det umulige, og vinne og oppnå noe. Og få Pål med på det syke. Jeg og Pål har funnet hverandre der. Kommersiell galskap. Det er vel oss. Vi skal bygge verdensherredømme.”</i>
3. Fordi det er trygt	Trygghet og tillit i forhold til oppgaveløsning	<i>“Det som jo gjør at jeg blir bedre når jeg [jobber sammen] med Birk er jo fordi at det er helt trygt.”</i>
4. Ærlige og usminka tilbakemeldinger	Rom for å gi hverandre ærlige og direkte tilbakemeldinger.	<i>“Det er mange ganger jeg spør hvordan jeg var i den og den settingen. Og så gir Pål ærlige og usminka tilbakemeldinger. Hvordan opplever Pål meg, og hvordan han tror andre opplever han. Vi diskuterer mye slikt og det er bra for meg”</i>
5. Så drypper det på klokkeren	Når man blir sett på som ett kan man sole seg i hverandres glans.	<i>“Han er veldig prestasjonsorientert. Fordi Pål presterer så godt, så drypper det på klokkeren ...”</i>
6. Å spille andrefiolin	Å spille den rollen man kan best selv, og slipper den andre frem for å spille sin rolle best.	<i>“Det er mange år siden jeg slo meg til ro med å spille andrefiolin bak Per, fordi jeg ikke vil slåss med oppmerksomheten med han. Per er topplederen, men jeg vil gjerne ha beskjed fra ham når jeg skal ta en rolle. Jeg er god til å leve i skyggen. Å slåss om spotlighten med han går ikke... og vil ikke. Noe av min jobb er jo at Per skal skinne.”</i>
7. Dørgende kjedelig å være kliss like	Partene har motsetninger som utfyller hverandre og som skaper en helhet	<i>“Det med at styret og eiere ser, for min del, nytten og verdien i at han med sine egenskaper og jeg med mine egenskaper, at de ser det mer som ett.”</i>

#### **4.1 I overkant morsom**

Et av våre hovedfunn er at dyadene bruker mye humor. Dette er spesielt interessant fordi det kommer frem såpass sterkt hos alle radarparene. De får frem hvor viktig det er med humor ved å fortelle mange historier og skrøner, men også ved å få alle i intervjuet til å le sammen flere ganger. Parene poengterer hvor

viktig det er med mye “lått og løye” og at latteren er viktig for at de skal ha det gøy og bra sammen på jobb. Våre funn viser at latteren også er en måte å jobbe seg ut av situasjoner, enten det gjelder utfordringer eller muligheter. Dette bekreftes i hvordan radarparene egler hverandre, har galgenhumor, er rampete og skaper energi gjennom latter som smitter ut i organisasjonen. De bygger på hverandre og fullfører hverandres setninger. Tredjepersonen til radioparet viste til at “de ler av hverandres gode og dårlige vitser” og at de er gode til “å fortsette en setning den andre har begynt på eller bruke det den andre kommer med til noe positivt”.

For radarparene er humoren også med på å styrke det sosiale båndet i relasjonen. Den energien som skapes gir positive følelser og det forklares gjennom en glede ved å bare se den andre. “Kjente forresten at når jeg så Pål komme inn i lokalene her i stad, så blir jeg glad. Sånn er det med noen folk, og han er en av de.”

### *Egling*

Det var en rød tråd gjennom intervjuene med radarparene at de ofte eglet hverandre. De kom med kommentarer til hverandre som kunne være både frekke og spydige. Disse kommentarene kom som skudd fra hofta og de var raske på avtrekkeren med replikkene. Hvordan de responderte på disse replikkene med blant annet hjertelig latter, verifiserte dette funnet. Radarparene viste til at humor i deres samspill er viktig. Ronja var en av dem som påpekte dette:

Vi ler mye, og det tror jeg er superviktig [...] at man er på lag også med humor. Og er kjappe i replikken og kan være litt sånn frekke med hverandre, ha noen interne spøker gående. Det at man ler sammen og synes det er gøy med litt sånn på kanten...

Selv om de fortalte historier som gikk på bekostning av den andre, så var det tydelig for oss som intervjuere at dette ikke skadet eller var ødeleggende for relasjonen. Det var heller motsatt, at disse interne spøkene knyttet de nærmere sammen. Oppfordret av Tom, forteller Jerry om det første ledermøtet når Tom skulle introduseres. I møtet ble Tom introdusert med en drøy historie som gjerne kunne antas å ha blitt dratt litt langt. Tom forteller om reaksjonen til de andre lederne i møtet, mens radarparet ler hjertelig:

Tom: Du skulle sett de andre lederne, de satt sånn (viser med uttrykk at de satt og måpte). De var helt sjokka. Han er jo i overkant morsom... Vi har det mye lått og løye. Det er viktig. Så kan ikke bare ha alvor. Han har jo de sykeste historiene. Jeg har sagt det flere ganger, "jeg håper ikke dette stemmer", men så gjør det som regel det.

### *Galgenhumor*

Selv når radarparene forteller om tunge eller utfordrende situasjoner de har stått i, benytter de galgenhumor og en humoristisk tilnærming. Vi legger merke til at latteren "redder" dem ut av den tunge stemningen. De er raske i replikken med en gang vi er inne på tema som kan røre ved litt tyngre perioder i tidslinjen deres. Negativiteten får ikke leve lenge i intervjuene. På spørsmål om hvordan de håndterer motstand kom det eksempelvis spontant fra Birk at, "Nei, altså, hvis én ligger nede, så står den andre og ler. Er det ikke noe sånt da?"

Radarparene har en evne til å se forbi det tunge og negative som de har vært gjennom sammen, ved å bygge på hverandres humor. De hjelper hverandre til å komme ut av situasjonen på en positiv måte ved å kaste ball med humoristiske kommentarer.

Tom: Så det er ikke sikkert du ser det når du står oppi det og har vondt i magen og ikke sover, for du er redd for å miste hus og hjem, men de fleste som har hatt suksesser har jo gått på noen konkurser. Så har de lært av det og tatt noen bedre valg i neste sving. Og nå er det jo ikke våre penger vi holder på med (ironisk latter).

Jerry: Vi leier vi, så de (firmaet) også kommer jo til å merke det en eller annen gang (ler).

Tom: Nei! Neida, men.

Jerry: De (firmaet) har jo holdt på i 110 år med suksess, så en eller annen gang må vel de gå på en smell. (Så ler de begge to)

### *Rampete*

Radarparene viser en rampete og leken side i relasjonen. De har en tendens til å se på og gå inn i ulike situasjoner med et litt lekent og rampete blikk. Radioparet kunne ved flere anledninger fortelle om en idé de sammen bygget videre på for å skape en morsom situasjon. Deres rampete side kommer frem i både arbeidet de utfører og sosialt. De er seg bevisst denne siden ved relasjonen og legger til grunn at andre rundt dem deler denne oppfatningen. Ronja svarer på spørsmål om hvordan de tror andre ser på dem på denne måten:

Jeg tror vi blir sett på litt som den rampete broren og søsteren liksom. ... Vi er jo også kjent for å være litt sånn "best på fest". Vi er ikke de som går tidligst hjem.

Heller de som prøver på det der løftet ... Hva heter den filmen? ... Dirty dancing, ja. For eksempel prøve på det løftet ute på dansegulvet der sånn utpå kvelden. ... Det er ofte litt action da.”

### *Latter som smitter*

Radarparenes bruk av humor og latter smitter også over på omgivelsene og har en positiv effekt på andre som omgås dem. Det fører til en atmosfære som gir energi til andre og som påvirker dem rundt til å få samme optimisme, positivitet og lekenhet. Om radioparet sier tredjepersonen at “det er masse energi. Jeg gleder meg til å gå på jobb med dem.” Radarparenes bruk av humor og latter fører altså til at andre utenfor relasjonen ønsker å være sammen med dem og jobbe sammen med radarparene. Tredjepersonen til bankparet var også svært tydelig på dette:

Det var ingen plass jeg gleda meg mer til å besøke for å være sammen med dem. De gir energi i all sitt vesen. Det er ikke “surmuling” og “gnåling” om alt som er galt, men det er fokus på hva man kan få til. De har en voldsom kremmerånd og hva som er mulig å få til, humor og glede som er veldig smittende.

Radarparenes positive energi kom også tydelig frem under intervjuene. Det tok ikke lang tid før de fikk oss som intervjuere til å føle oss som en av gjengen. De fortalte historier som skapte mye latter for alle som var til stede. Vi fikk derfor oppleve hvordan de inkluderte oss, på samme måte som de inkluderer andre i organisasjonen med sin positive energi og latter som smitter. “De inviterer andre inn til bålet”, sa tredjepersonen til radioparet når hun forklarte hvordan de bidrar til å gjøre dagen hennes bra og hvorfor hun gleder seg til å være på jobb med dem. Det var akkurat dette vi opplevde i intervjuene.

### ***4.2 Å tro på det umulige***

Et funn ved radarparene er evnen til å gripe mulighetsrommet og eie det. De har en ekstrem gjennomføringskraft og har gjennomført prosjekter som ingen andre trodde de skulle få til. De har gått på smeller og ting har gått galt, men de henter likevel frem motet til å fortsette. De er kreative, optimistiske, løsningsdyktige og prestasjonsorienterte. Det eksisterer en grunnleggende tro på at ingenting er umulig og våre funn tyder på at denne troen blir enda sterkere når de er sammen. De fortalte med en smittende glede og energi om alle deres prestasjoner, om hvordan de så for seg målene der fremme og hvordan de arbeidet for å nå de, sammen. Et eksempel på denne energien og mestringstroen var historien fra Per,

hvor han forklarte denne dynamikken og hva han og Pål hadde fått til sammen når de begge jobbet hos tidligere arbeidsgiver:

Pål blir trigga over alt vi kan få til, og vi stoler veldig på hverandre. "Brothers in arms". Hjelper til. Stor respekt for hverandre. Tillit til hverandre. Pål kan ta beslutninger selv. Visste at jeg var der å backa. Følte gjensidig forpliktelse til å gjøre hverandre gode. Vi skapte felles resultat. Som om vi skulle vinne noe stort der framme. Vi fikk mange priser og utmerkelser sammen. De mest fornøyde kundene, det kontoret som vokste mest. Det var det kontoret som var kjappeste lønnsomt over tid. Kun 9 mnd tok det.

### *Dette fikser vi*

Selv om radarparene møter på utfordringer eller noe går galt, har de en felles forståelse av at dette fikser vi. De viser en høy grad av evne til problemløsning og robusthet. Ronja forklarte at "i det noe går galt, så går begge to i den retning at dette løser vi ... vi må bare finne ut av hvordan vi løser det". Birk bekreftet dette, samtidig som han viste til at det er lett å gå løs på også utfordrende oppgaver fordi han og Ronja er "trygge på at dette har vi gjort [tidligere]. Det har gått galt før, og det har jo gått bra." Radarparene bruker egne erfaringer med å mestre vanskeligheter til å styrke troen på at de skal få til ting nå og i fremtiden. Og det kan synes som om radarparene trives godt, nettopp når de står overfor utfordringer. Som Birk beskriver:

Så er det jo noe med det at når ting går galt - det synes jeg er gøy. At vi kan feile, rette opp og gjøre om der og da. Det er jo noe av det morsomste som finnes. Det at ting går dritt og at du klarer å rette opp i det.

Det kan synes som om frykten for å feile eller mislykkes reduseres fordi man har hverandre og at dette gir mot til å prøve nye ting og kaste seg ut i ulike prosjekter. Ronja påpeker at "ingen av oss er redde for å kaste oss ut i noe og sette i gang sånne store prosjekter." Det handler om at de støtter, backer, hjelper og redder hverandre om det blir nødvendig. De vet at de har hverandre, noe som gir større tro på at de kan nå målet. Birk fikk dette godt frem når han sa "vi bare redder hverandre hvis vi kommer opp i situasjoner."

Men radarparene har også en grunnleggende tro på å få til det som andre ser på som umulig. De har ambisiøse mål om hva de kan oppnå sammen. Noen av radarparene synes å være nærmest grenseløse i så måte. Per pekte på verdien av "å tro på det umulige, og vinne og oppnå noe. Og få Pål med på det syke. Jeg og Pål



har funnet hverandre der. Kommersiell galskap. Det er vel oss. Vi skal bygge verdensherredømme.” Tom og Jerry fortalte at de har fått til ”det som ingen skulle tro vi kunne få til.”

Våre funn viser at det også kan være den ene i radarparet som har den ekstreme drivkraften i forhold til å teste ut og tøyne grenser. I ett av tilfellene kom en sammenligning med Pippi:

Tom: Jerry har en vanvittig drivkraft, han er vanvittig fremme i skoene, han ser muligheter hvor ingen hadde trudd det var noen mulighet. Der andre hadde sagt “nei det har jeg ikke tro på”, der sier han “det prøver vi, det går sikkert bra”. Litt sånn Pippi. Uten hår. Det er jo det.

Jerry: A better looking Pippi. Det var det jeg valgte å høre.

Når radarparene trakk frem alle utrolige prestasjoner de har fått til, viste de samtidig til hvordan dette kunne innebære å kjempe fremover i møte med vanskelige situasjoner eller tunge systemer. Pål i bankparet delte denne historien:

Vi fikk gjennom åpning av nytt kontor midt i verste finanskrisa, der andre la ned kontora sine og nesten gikk konkurs. Det var motstand, men vi fikk det til. Vi nådde frem i et tungt og rigid system. Vi trodde vi var verdensmestere og fikk de andre til å tro det også. Klokketro på hva som er mulig å få til.

Radarparene fortalte også om hvordan denne troen på å få til noe smitter på andre i organisasjonen. Tom sa at dersom Jerry har troa på noe “så får han det til å skinne så alle får tro på det”. Betydningen av å ha den andre der, fremkommer også av historien som Pål fortalte, der Pål valgte å slutte i jobben fordi Per ikke var tilgjengelig nok etter at han hadde skiftet stilling i organisasjonen. Han følte at nåværende arbeidsplass var et stort og rigid system, og at han ikke lenger hadde Per som sin nærmeste leder. Han forklarte at han “manglet direkte linken til Per og jeg kom i situasjoner som slet meg helt ut...”

#### ***4.3 Fordi det er trygt***

Alle radarparene forteller oppriktig og åpent om at tryggheten og den opparbeidede tilliten er sentral og viktig i samspeillet deres. Tilliten har flere aspekter, men det er spesielt to vi merker oss her. Det ene aspektet handler om at radarparene holder ord og gjør som avtalt. Det andre er den relasjonelle tryggheten man har opparbeidet seg. Vi tolker funnene slik at den relasjonelle tryggheten også lar partene være sårbare med hverandre. Ronja sa ganske enkelt at

“det er jo derfor man ikke blir sliten. Fordi det er trygt liksom.”

### *Ord og handling*

Våre funn viser hvor viktig det er for radarparene å se at ord og handling har en sammenheng, at de kan stole på at den andre gjør det som er avtalt. En slik tillit har parene opparbeidet seg over tid og gjennom erfaringer av at hver part gjør det man sier man skal. Tom fortalte:

For min del så må man bli kjent, og så er jo jeg sånn at jeg må se først, at de er til å stole på, at de gjør det vi ble enige om. Når jeg finner ut at det er en sånn person, da har jeg ikke noe problem med å slippe og bare øse på med mer.

Om sin relasjon til Jerry sier Tom at “det er jo det som gjør at det fungerer godt ... at vi vet at vi kan stole på det som blir sagt og at det blir gjort. Vi holder ord.”. Også Birk var svært tydelig på sin tillit til Ronja, samtidig som han viser at det betyr noe for ham at Ronja kan stole på ham også:

Jeg stoler 100 % på Ronja uansett hva det er her på jobben. ... Jeg trenger ikke å bekymre meg for noen verdens ting. Når Ronja har en oppgave vet jeg at den blir løst. Og jeg håper at jeg også løser noe når Ronja forventer at jeg skal løse ting.

Radarparene peker på denne tryggheten og tilliten som en medvirkende faktor til at de presterer bedre. For radioparet, som skal prestere i direktesendinger, handler det mye om tryggheten i den daglige utførelsen av jobben og om deres samspill.

Ronja fortalte om det på denne måten:

Det som jo gjør at det at jeg blir bedre når jeg [jobber sammen] med Birk er jo fordi at det er helt trygt. Jeg kan slenge ut en påstand, jeg vet at jeg får noe i retur. [...] Uansett hva som skjer, så får jeg et svar, jeg får en respons. Det er trygt på den andre siden. Og det gjør jo at man presterer bedre fordi man kan tulle det til litt, eller man kan si noe rart og bli arrestert på det. Hvis jeg sier noe feil, så blir det ledd av, og det er jo bra liksom. Sånn at du tror det er det der at det er trygt for å ... trygt for å være seg selv eller trygt for å si noe fordi det er respons. Man får noe tilbake fra den andre siden av bordet.

### *Trygghet og sårbarhet*

Våre funn tyder på at radarparenes væremåte og holdninger overfor hverandre skaper noe mer mellom dem enn den tryggheten og tilliten som ofte kan foreligge mellom kolleger og i ulike grupper på en arbeidsplass. Pål delte en fin og sterk historie om relasjonen hans til Per:

Da jeg oppdaget at Per hadde troa på meg, så gjorde det noe med meg. Jeg fikk en slags trygghet og lojalitet. Man har ikke lyst til å misbruke eller ødelegge denne. Det er så utrolig viktig. Jeg merker det i det daglige. Jeg kan være proaktiv, og ikke defensiv i dialogen, fordi jeg vet at Per er der. At han viser meg tillit. At jeg vet at han stoler på meg, og at Per vil meg vel. Er ikke et sekund i tvil om det. Det setter meg fri på en måte.

Relasjonen til radarparene ser ut til å være så sterk at de våger å være sårbare. Dette gjør de ved å utlevere seg selv. Man er ikke redd for å gjøre seg sårbar ved å spørre om saker man selv ikke har kunnskap om. Om dette sa Jerry "at når det er viktige ting eller vanskelige ting så er det Tom jeg spør, for han har mye mer kompetanse enn meg".

Når informantene fortalte historier som har vært utfordrende for relasjonen, opplevde vi at stemningen ble mer alvorlig. Vi kunne se det gjennom ansiktsuttrykk, kroppsspråk og tonefall hos begge parter. At de viste dette under intervjuet tolker vi som en bekreftelse på at det foreligger rom for sårbarhet mellom dem. En av historiene vi merket oss særlig ved, var når Per fortalte om et bunnpunkt, hvor lojaliteten ble satt på prøve og sviket opplevdes som stort og sårt:

Når Pål fortalte meg at han skulle slutte [i bedriften] og begynne som sjef for en annen organisasjon. Da kjente jeg at jeg gikk ned i kjelleren. Da følte jeg at alt de vi hadde bygget opp og fått til ble kastet på båten. Kjente på et voldsomt personlig nederlag. Jeg måtte bort på besøk for å snakke med han. Satt og så han inn i øynene, og da kjente Pål at dette kom til å bli vanskelig. Men han følte at nåværende arbeidsplass var et stort og rigid system, og at han ikke lenger hadde meg som sin nærmeste leder. Mangledt direkte linken til meg og han kom i situasjoner som slet han ut. Syns ikke det var greit at han ble smigret og lokket av tilbud fra ny arbeidsplass. Pål så at jeg var skuffet, og jeg var veldig direkte i samtalen, og sa: "Du svikter faen ikke folk som har vært med på å løfte deg og heiet på deg og alt det vi har vært gjennom". Og da sa Pål : "Du har helt rett."

#### ***4.4 Ærlige og usminkede tilbakemeldinger***

Våre funn viser at en nøkkel for godt samspill i relasjonen er hvordan radarparet kan gi hverandre ærlige og usminkede tilbakemeldinger. Slik det faktisk er. Dette er tilbakemeldinger som gir en oppklaring av situasjonen og hvor de korrigerer hverandre, noe som igjen fører til bedre prestasjoner. Gjennom denne feedbacken og korreksjonen skjer det en læring som kan lede til en selvregulering.

#### *Når noe skurrer*

Radarparene kommuniserer godt og de er flinke til å ta tak i uenigheter og ting som skurrer på et tidlig tidspunkt, fremfor å la det eskalere. Dette gjelder alle

radarparene. Birk fortalte at han og Ronja er “flinke til å prate sammen når det er noe som skurrer. [...] Det hender at det går litt i svart. Men det går fort over igjen, for vi tar det såpass kjapt. Vi kjenner hverandre godt nå.” Videre er det rom for uenighet mellom radarparene. Per sa at han og Pål mange ganger er uenige, men da kan Pål si "Hører hva du sier, men jeg gjør så godt jeg kan. Så kan du Per ta den biten."... Pål er ikke med på alt. Nei, han gjør ikke alt jeg sier. Absolutt ikke”.

### *Feedback*

At tilbakemeldinger uansett karakter blir satt pris på, underbygges av utsagnet til Pål, som uttalte at han “merker at Per følger med. Det er dritkjedelig med ledere som ikke følger med, og sier at dette er en god prestasjon eller en mindre bra prestasjon, og det gjør Per. Han gir tilbakemeldinger uansett.” Per beskriver på en god måte hvordan de gir hverandre direkte tilbakemeldinger og hvor nyttig dette er. Han fortalte at det er mange ganger han spør Pål hvordan han var i ulike settinger. “Og så gir han ærlige og usminka tilbakemeldinger. Hvordan opplever Pål meg, og hvordan han tror andre opplever han. Vi diskuterer mye slikt og det er bra for meg”. Vi ser også at det er viktig hvordan man blir møtt med forskjellige ideer eller utsagn. Jerry sier at “Tom er tydelig på hva han mener, men han sier aldri at du tar feil...”

Radarparene viser videre evne til læring gjennom observasjon og feedback. I tillegg justerer de egen fremgangsmåte i tråd med tilbakemeldinger fra den andre, noe som viser evne til selvregulering. Dette kom blant annet til uttrykk fra Per som fortalte at han mange ganger har endret en presentasjon eller justert det han hadde tenkt å si etter tilbakemelding fra Pål. Per viser på sin side hvor viktig det er med “lojal informasjon rundt karakteren og væremåten min i ulike fora, om hva jeg traff på og hva som burde vært annerledes. Altså rett og slett at jeg får en korreksjonsmulighet.”

En annen form for regulering ser vi der den ene parten er den store drivkraften. Hos Tom og Jerry er det gjerne Jerry som står bak det mange kan kalle galskapen og de sprøe ideene. Noen ganger mener Jerry at Tom er en festbrems, men

skjønner likevel at det har en grunn. Det bidrar til regulering som til syvende og sist vil gi bedre prestasjoner og resultater.

Det er ingen som kan være festbrems som Tom. Det er søren sant, det er jo ingen som kan det. Men så vet du jo når han sier det, så vet du, selv om det blir ubehagelig eller du ikke har lyst, så må jeg jo bare legge av, for jeg vet jo at det er en grunn.

#### ***4.5 Så drypper det på klokkeren***

På mange måter har vi vært på jakt etter å forstå dette “vi’et”. Hvordan denne kombinasjonen av partene i dyaden utgjør noe større. Våre funn leder oss også inn på hvordan individet blir sterkere av å være tilknyttet dyaden. Det er ikke bare “vi” som fremstår som et bedre “vi”, også “jeg” fremstår som et bedre “jeg”. Det gjør de ved å dele æren og framsnakke hverandre. Men dette fører også til en form for avhengighet.

#### *Dele æren*

Hvis man er tett knyttet til noen med suksess, vil en selv få en del av denne, sies det om ordtaket om presten og klokkeren. Slik er det også hos våre dyader. Ved å være tett knyttet til hverandre så får den ene parten suksess eller ære for det den andre gjør, og motsatt. Radarparene er åpne og ærlige om hvordan den andres høye prestasjoner også blir en del av deres individuelle prestasjon. Per fortalte at “fordi Pål presterer så godt, så drypper det på klokkeren. [...] Og da får jo jeg halve æren som administrerende direktør. Folk sier at “han Per har fått det til han...” Bare det at man har fått den andre med seg på laget kan sette en selv i et godt lys. Jerry forklarte det på denne måten:

Jeg vil heller si, at i forhold til det med [tidligere organisasjon] og at jeg klarte å få med meg Tom. Så gikk det bare et år, så ble det en helt ny butikk, den som han tok over. Han dro den opp til å bli den mest lønnsomme. Beste butikken i hele [organisasjonen], og det var jo cred til meg og, som klarte å få inn den rette mannen.

I forbindelse med det at man er nært knyttet til noen med suksess, viser det seg også at radarparene er genuint opptatt av å dele og feire suksess med den andre. De deler æren, samtidig som de vil la den andre skinne og bygge hverandre opp. Tom sa at Jerry “er flink til å gi æren til den æren skal ha. Han lar andre skinne, selv om han elsker å skinne selv.” Radarparene er gode til å løfte opp og snakke godt om den andre. Eksempelvis fortalte tredjepersonen om radioparet at “de

framsnakker hverandre i enhver sammenheng”. På denne måten drypper det også på klokkeren i begge ender.

### *Avhengighet*

Selv om partene ser ut til å fremstå bedre individuelt som følge av partnerskapet med den andre, fremkommer det også av våre funn at det foreligger en form for avhengighet. Denne avhengigheten ser ut til å føre til at individet blir svakere uten den andre. Alle tre radarpar gir uttrykk for avhengighet, enten det er ved jobbytte, i ulike arbeidsprosesser eller i direktesending på radioen. Våre funn kan tolkes som at parene bygger seg opp et sterkere “jeg”, men samtidig går funnene i retning av at uten den andre blir “jeg” svakere. Noen av informantene er klar over denne avhengigheten. Eksempelvis sa Birk til Ronja under intervjuet at “når jeg står alene, så faller jeg bare helt sammen. For jeg har blitt såpass avhengig jeg nå - at jeg har deg å spille ball med.” Han utdypet videre “men det har jeg vært klar over lenge ... at uten Ronja, så fungerer jeg ikke optimalt”.

Vi tolker disse funnene slik at man ikke bare mister gevinsten eller "bonusen" ved å være en enhet, men at man faktisk blir svakere individuelt enn man ville ha vært om man ikke var en del av den sterke dyaden. Det kan også se ut til at parene erkjenner at de har en form for avhengighet av hverandre og at de vet de ikke ville prestere på et så høyt nivå alene. Med et hjertesukk uttrykte Jerry:

Jeg er håpløs. Jeg er ferdig når jeg har fått landa noe og nå kan vi gi gass. Så om det ikke er et sikkerhetsnett bak, som sørger for å fullføre med kvalitet som Tom gjør, så hadde det jo gått fullstendig på ræva.

### ***4.6 Å spille andrefiolin***

I funnene vi har vist til over kommer trygghet, tillit og raushet for hverandre til syne. Videre tolker vi funnene i retning av at det foreligger noe enda dypere, noe mer. Radarparene har utviklet en sterk relasjon og de viser stor omsorg og raushet for hverandre. Vi ser også at radarparene har den andre parten sine interesser i fokus. Dette kan i noen tilfeller bli så sterkt at man veier den andres interesser opp i mot sine egne interesser.

### *Spille den rollen man kan best*

Radarparene erkjenner at de har ulike styrker og svakheter, men dette gir radarparene en gevinst fordi de benytter seg av ulikhetene i jobbutførelsen.. Dette gjør de ved å spille den rollen de kan best og samtidig slippe den andre frem der den er best. Per sa at han har "en bunnløs tro på at Pål er mer skikket til å håndtere dette enn meg. [...] Så lenge han har ansvaret på dette området så skal han ha siste ordet". Samtidig slipper Pål frem Per for å spille sin rolle best:

Det er mange år siden jeg slo meg til ro med å spille andrefiolin bak Per, fordi jeg ikke vil slåss med oppmerksomheten med han. Per er topplederen, men jeg vil gjerne ha beskjed fra ham når jeg skal ta en rolle. Jeg er god til å leve i skyggen. Å slåss om spotlighten med han går ikke... og vil ikke. Noe av min jobb er jo at Per skal skinne.

### *Raushet*

I tillegg til å slippe den andre frem viser de raushet ved å ta på seg oppgaver som den andre parten ikke er like god på. Jerry gir uttrykk for dette når han sier om Tom at "han tar seg av alt jeg er dårlig til". Og Ronja viser raushet når hun dekker opp for områder der Birk ikke er like god. Hun ga som eksempel at hun tar på seg "small talk", "for det vet jeg at Birk blir sliten av, mens jeg synes det er gøy. [...] Når vi er ute sammen, trenger ikke Birk å bekymre seg så fælt for det, for det tar jeg." Parene viser også raushet når de gjør oppgaver de ikke trives like godt med, men hvor de ser det som nødvendig for å oppnå best mulig resultat. Radarparene har dermed et overordnet fokus på felles mål. I dette ligger også noe selvoppofrende. Jerry sa:

Jeg får jobbe med det jeg er god på. Tom har egentlig ikke fått jobbe veldig mye med det han er best på, for han har vært nødt til å bygge opp alt dette av struktur og infrastruktur som vi ikke har hatt internt. Pluss at han har måttet jobbe med alle de tingene jeg er dårlig på. Men nå når vi har fått mye av disse basistingene på plass, så har vi kunne snakke om: "Okey, hva har du lyst å jobbe med?", har jeg spurt han.

Radarparene viser at de har den andre parten sine interesser i fokus. Det som er viktig for den ene parten blir viktig for begge. Den andre parten stoler på dette og har en følelse av at den andre vil deg vel. Jerry sa at han stoler 100% på Tom og vet at "den dagen han hadde slutta i [organisasjonen], så hadde det vært veloverveid og mange årsaker, og jeg vet at mitt ve og vel hadde veid ekstremt tungt på den vektskåla i det når han tar en sånn beslutning."

Ved å være raus oppnår man at den andre er takknemlig og ønsker å gjengjelde dette. Pål viste dette tydelig ved sin uttalelse:

Jeg har en del å takke Per for. Fordi han har satset på meg, og valgt meg for mange år siden. Jeg har forbannet meg på at jeg ikke skal svikte. At det har vært rett, og at jeg skal bidra til å hjelpe han til å være en god leder. ... Hadde gått i krigen sammen med Per. Og han vet at jeg støtter han og bygger han opp.

#### ***4.7 Dørgende kjedelig å være kliss like***

Selv om radarparene har noen likhetstrekk, finner vi at de ser flere, og noen ganger store ulikheter hos hverandre. Det er mange ting som skiller seg ut her, både sosiale ulikheter, personlighet og hvilke interesser de har. De ser ikke på dette som negativt, men trekker det frem som en styrke. Birk understreket dette i det han sa "det tror jeg er viktig ... at vi ikke er kliss like. Det hadde vært kjedelig. Dørgende kjedelig." Videre sa han om seg selv og Ronja:

Som personer er vi egentlig veldig like, men ekstremt ulike også. Ronja kan jo bare gå inn og ha sending med hvem som helst og har ikke problem med å bli venn med folk og sånn, mens jeg er en sær liten jævel der altså.

Et annet aspekt ved dette er at radarparene ser hvordan de utfyller hverandre i arbeidsprosesser for å oppnå de beste resultatene. Jerry trakk frem hvordan det hadde gått om Tom ikke var sikkerhetsnett i ulike arbeidsprosesser:

Tom: Så jeg tenker jo det og at jeg er bedre på det med struktur og ganske god på å se det i et større bilde. Så sette ting i system og på en måte. Han er god til å sette i gang ting og så slipper han det for å gå i gang med neste prosjekt. Og da må noen holde i de tingene og fullføre. Jeg tror jeg er god til å fullføre."

Radarparene kjenner hverandre og hverandres ulikheter godt. Derfor vet de at de er et godt team og at de får den gode flyten inn i arbeidet, slik Jerry fortalte at det hjelper i det daglige at:

Tom kjenner meg ut og inn og vet alle ting jeg er dårlig på. Og det er svært få som hadde gidde og forholdt seg til en så ustrukturert leder i såpass mange år, tror jeg, om vi ikke hadde hatt den gode flyten og forståelsen av hva vi er gode på og mindre gode på. Men det tror jeg er mye av grunnlaget for at vi funker så godt sammen som en pakke.

Det interessante her er at personene utenfor også anerkjenner ulikhetene, men ser det som en styrke på samme måte som radarparene gjør selv.

Men så har du det med dem [bankparet] da, at Per er litt eldre, han er sjefen, og så har du Pål med sitt ansvarsområde. De skinner ikke på samme arena. De er veldig definerte. Virker ihvertfall litt slik. Jeg har vært i relasjoner i arbeidslivet der man



blir for like, der man nesten sletter ut hverandre. Det går ikke i lengden.

Vi tolker funnene som at partene seg imellom har ulikheter som utfyller hverandre og som skaper en helhet og at de blir sett på som en enhet. Tom oppsummerte dette fint når han sa at styret og eierne ser “nyttens og verdien i at han med sine egenskaper og jeg med mine egenskaper, at de ser det mer som ett.” Folk utenfor paret bekrefter også verdien i at parene er en enhet. Tredjepersonen til bankparet beskriver begge som smarte personer “og så vet de at de blir sterkere sammen. De fremstår veldig som et team med felles agenda og da blir det veldig sterkt når du slår sammen de kreftene til Per og Pål.”

## 5. Drøfting

I dette kapittelet skal vi drøfte funnene fra intervjuene i lys av den teorien og litteraturen som vi redegjorde for i kapittel 2. Da vi undersøkte våre funn og gikk nærmere inn på hvert 1.ordens funn fant vi at det foreligger sammenhenger her som kan knyttes enda tettere sammen. I tabell 2 fremkommer en oversikt over funnene etter at vi studert 1. ordens funnene nærmere.

Tabell 2: Presentasjon av 2. ordens funn

1. ordens funn	Beskrivelse	2. ordens funn	Beskrivelse
1. I overkant morsom	Mye bruk av humor som er på kanten, frekkhet, spøk, lekenhet og sprell.	Letthet	En kvalitet som viser hvordan dyaden møter utfordringer med latter, humor og positivitet som gir energi og styrker troen på å få til noe sammen.
2. Å tro på det umulige	Troen på at man kan få til det umulige og at man kan mestre vanskeligheter og motgang.		Atmosfæren av letthet bygger sterk relasjon og det sosiale båndet i en dyade.

3. Fordi det er trygt	Trygghet og tillit i forhold til oppgaveløsning.	Ytringsklima	I dyaden foreligger det stor grad av psykologisk trygghet og et klima for å si det man mener - slik det faktisk er. I dyaden gis det ros, støtte, kritikk og motstand med mål om å oppnå best mulig resultat. Ytringsklimaet bidrar til å skape mellommennesklige bånd og høykvalitetsforbindelser.
4. Ærlige og usminka tilbakemeldinger	Rom for å gi hverandre ærlige og direkte tilbakemeldinger.		
5. Så drypper det på klokkeren	Når man blir sett på som ett kan man sole seg i hverandres glans.	Giveratferd	Et delt mellommenneskelig bånd, et "vi", i hvor man er villig til å gi mer enn man får, samtidig som dyaden ivaretar hverandres interesser.
6. Å spille andrefiolin	Å spille den rollen man kan best selv, og slipper den andre frem for å spille sin rolle best.		
7. Dørgende kjedelig å være kliss like	Partene har motsetninger som utfyller hverandre og som skaper en helhet.	Yin og Yang	En dyade med komplementære personer. Deres forskjellige måter å agere på, egenskaper og ferdigheter skaper en synergi som fører til et mer vellykket og produktivt samarbeid. I dette samspillet lærer man av hverandre, og ulikhetene anses som en styrke.

### **5.1 Letthet**

Både "i overkant morsom" og "å tro på det umulige" er funn som viser at samspillet i dyadene er preget av letthet. I ett av intervjuene ble Pippi nevnt, og vi ser flere likheter mellom radarparene og Pippi. Et sitat fra intervjuet med Tom og Jerry; "a better looking Pippi", innehar både det humoristiske aspektet, samtidig som det beskriver en mestringstro. Letthet assosieres til frihet, lekenhet, skaperkraft, kreativitet, bestemme selv, gnistrende, eventyrlig refleksjon, leken, magisk, prinsippfasthet og høyere idealer, som vist til av Tord Fagerheim

Mortensen på forelesning i prestasjoner i organisasjoner 2.3.2023. Dette er egenskaper vi assosierer med både Pippi og radarparene. Vi ser at denne lettheten preger radarparene når de møter både utfordringer og muligheter.

Våre funn bekrefter hvor viktig frigjørende latter og humor er for prestasjoner. På samme måte som Carlsen et al. (2013) beskriver det å finne tonen i teamet, har radarparene virkelig funnet sin tone gjennom humor og smittende latter. Dette bidrar til å styrke relasjonen og det sosiale båndet. Latteren er så fremtredende hos alle radarpar at det kan kalles en signaturpraksis. Dette må ikke forstås med at de ikke tar på alvor det de driver med, noe som de gjør i stor grad. Galgenhumor, latter og positivitet er for radarparene også en måte å møte det tunge og vanskelige. Det kan se ut som det blir en form for forsvars- eller overlevelsesmekanisme, samtidig som det skaper det pusterommet fra alvoret som Carlsen et al. (2013) beskriver. Istedenfor å dvele med alle problemene de så gjerne skulle ha løst, bruker radarparene latter. Denne overlevelsesmekanismen skaper en letthet som gjør at radarparene heller ikke kvier seg for å ta fatt på nye utfordringer. På den måten har frigjørende latter og letthet en sterk sammenheng med hva som gjør at radarparene presterer ekstraordinært.

Assosiasjonen til Pippi kan også knyttes til mestringstro og det å gripe mulighetsrommet. Pippis kjente sitat: "Det har jeg aldri gjort før, så det klarer jeg helt sikkert" er en god beskrivelse på radarparenes innebygde mestringstro, hvor man tror det meste er mulig. Funnene våre viser at denne troen blir enda sterkere når de er sammen. Radarparene har en felles oppfatning av hvor mye de kan få til og hva de sammen må gjøre for å oppnå felles mål. De er opptatt av å kalle prestasjonene "våre" og viser ofte til "hva vi kan få til". Dette kan knyttes til teori om kollektiv mestringstro, og Banduras (1997) poeng om at kollektiv mestringstro er en egenskap på gruppenivå, der medlemmene refererer til og tenker "vi" fremfor "jeg".

Radarparene har gode arbeids- og rammevilkår for å bygge mestringstro. Vi argumenterer for at våre radarpar utvikler en høy grad av mestringstro via Bandura sine fire veier, som er nevnt i teoridelen. Vi mener at samspillet til

radarparene påvirker hvor sterk effekt hver av disse fire veiene har på mestringstroen. (1) Vi mener at effekten på egen mestringserfaring kommer av at paret som enhet har hatt mange felles mestringsopplevelser. De har opplevd mange suksesser sammen og det bidrar til å øke parets kollektive mestringstro. På mange måter ser vi at det er en sammenheng mellom dyadens prestasjoner og mestringstro som kan sies å være sirkulær. Deres prestasjoner skaper mestringstro, som igjen bidrar til nye prestasjoner. (2) Radarparet bruker hverandre som rollemodeller og lærer av hverandres mestringserfaringer. Ved å se hva den andre er god på øker det interessen for å følge samme eksempel, og de får en tro på at de selv skal få til det samme som den andre. Radarparene vektla viktigheten av å kunne hente kompetanse fra den andre, støtte hverandre og bistå hverandre i utfordringer. Dette bidrar til å bygge troen på egne og felles ferdigheter til å oppnå ønsket resultat. (3) Vi mener samspillet mellom partene bidrar til å bygge mestringstro gjennom overbevisning og overtalelse. Radarparene har stor tro på den andre og de påvirker hverandre til å tro at de skal lykkes. Våre radarpar gir hverandre stor grad av anerkjennelse, oppmerksomhet og positive tilbakemeldinger og feedback som bygger mestringstro. Radarparene kan diskutere sak og fag, samt at de lærer av hverandre og har en lav terskel for å be om hjelp. Våre funn bekrefter også et genuint ønske om at partene skal oppnå suksess og unngå at de som enkeltindivider eller som par feiler. I tillegg får de positive tilbakemeldinger og oppmerksomhet fra andre om det de skaper sammen. Dermed øker mestringstroen til dyaden som enhet. (4) Radarparene er opptatt av hverandres ve og vel. De har bygget en positiv og støttende kultur preget av trygghet, noe som gir en positiv effekt på deres psykiske og fysiske velvære, som styrker deres mestringstro. Dette bidrar også til å skape en atmosfære av letthet. Vi finner støtte for dette hos Luthans et al. (2015) som har funnet at et positivt og støttende klima og kultur preget av trygghet vil kunne redusere negativ innvirkning på ansattes psykiske helse og øke deres mestringstro.

Et godt eksempel på hvor viktig den andre parten er for å bygge mestringstro er historien om da Per valgte å bytte jobb. Da ga Pål uttrykk for at han fikk en vanskelig periode hvor han ikke klarte å prestere på likt nivå som tidligere. Han hadde fått en knekk med årsak i alle utfordringer han måtte stå i alene, uten felles

mestringsopplevelser, feedback fra den andre, eller en rollemodell å se opp til. Vi ser dermed at den enkeltes mestringstro blir redusert når den andre ikke er der. Kanskje er det derfor de velger å følge etter hverandre inn i nye arbeidsforhold gjentatte ganger - for å gjenskape den kollektive mestringstroen.

Det vi ser hos radarparene er at letthet og mestringstro er tett knyttet sammen. Radarparene tar frem emblematiske bilder som er preget av letthet, slik som Tord Fagerheim Mortensen viste til på forelesning i prestasjoner i organisasjoner 2.3.2023. Det er tydelig fra våre funn at lettheten preger hvordan de husker episoder fra både bunnpunkter og høydepunkter. Når de tenker tilbake på alle hendelsene, dveler de ikke med det negative og legger ikke vekt på all motstand og negativitet som kunne blitt dratt frem i den forbindelse. Det er derfor grunn til å tro at hukommelsen deres tar frem disse minneverdige bildene. Det kan virke som de har denne lettheten innbakt i seg, noe som viser at de er godt trent på å stå i eventuelle motbakker. Parene har overvunnet utfordringer og opparbeidet seg en robusthet sammen. Selv om de møter utfordringer eller motstand har de en felles forståelse av at “dette skal vi klare å fikse” eller “dette går bra”. De henter frem tidligere erfaringer hvor de har håndtert motgang til å håndtere den nye utfordringen. Dette gjør at de har kapasitet til å komme tilbake fra ulike situasjoner. Som nevnt over ser vi at galgenhumor og latter i møte med utfordringer har vært essensielt og viktig. På samme måte som Luthans et al. (2015) trekker frem humor som en karakteristikk som bidrar til robusthet, viser radarparene at de kommer seg ut av disse situasjonene med akkurat denne karakteristikken.

Våre funn viser at letthet i stor grad er en av årsakene og kjennetegn til at radarparene bygger en sterk relasjon og det sosiale båndet. Vi argumenterer for at letthet i samspill mellom to personer bidrar til ekstraordinære prestasjoner og skaper energi videre ut i organisasjonen.

## ***5.2 Ytringsklima***

Funnene “fordi det er trygt” og “ærlige og usminkede tilbakemeldinger” dreier seg i stor grad om tilstedeværelsen av et svært godt ytringsklima. Vi ser at ytringsklima er svært sentralt i forhold til at radarparene presterer ekstraordinært.

Radarparene er ikke fremmede for å gi hverandre kritikk eller yte motstand, men dette gjøres ikke for å ramme hverandre eller sette den andre i forlegenhet, altså det som Kvalnes omtaler som *vennlig friksjon*. Noe av det som bidrar til at dyadene presterer bedre er nettopp at tanker og idéer blir testet og fremlagt for den andre og at denne gir “ærlige og usminka” tilbakemeldinger. Slik det faktisk er. Noen ganger handler det om å dele egen kunnskap, andre ganger kan det handle om å moderere idéer slik at de ikke går for langt i en eller annen retning. Carlsen et al. (2013) viser til at motstand kan være skapende dersom den benyttes konstruktivt og den som utsettes for den blir motivert til å stå på videre. Det er blant annet dette våre radarpar beskriver når de snakker om feedback som en mulighet for korreksjon. De ærlige og usminka tilbakemeldingene kan også sees på som respektfull involvering, jf. Duttons teori om høykvalitetsforbindelser, særlig understrategien med å være genuin. Kvalnes forklarer det å være genuin (ekte) i denne sammenheng med å snakke “med den andre fra et ærlig ståsted, uten skjult agenda” (Kvalnes, 2019, s. 25).

Parene har en toleranse *for aktive ytringsfeil*. Etter vår forståelse unnlater de ikke å si ifra om forhold i frykt for å si noe feil. Ved at parene tør å si ifra til hverandre reduserer de risikoen for å ta dårlige avgjørelser. Idéer kan bearbeides og korrigeres, noe som igjen fører til bedre resultater. Når de vet at de ikke blir straffet for å si noe feil, vil samspeillet også preges av *ufiltrert idéformidling* (Rouse, 2020). Gjennom *tett samskaping* muliggjøres dermed ekstraordinære prestasjoner.

Det at radarparene tør å ta opp ting som skurrer, yte motstand og ikke er redde for å gjøre aktive ytringsfeil, skyldes nok i stor grad at det foreligger en særlig høy grad av *psykologisk trygghet* innad i dyaden. De er ikke i tvil om at den andre vil en vel og de kjenner seg trygge på at de ikke vil bli sanksjonert for å yte motstand, være uenig, komme med forslag til forbedringer eller lignende. Dette gjelder også hos de parene hvor den ene er leder for den andre. Psykologisk trygghet viser seg også ved at de våger å gjøre seg sårbare overfor den andre, slik vi ser når de tør å utlevere seg selv og be den andre om hjelp. Også her finner vi støtte i Duttons

teori om høykvalitetsforbindelser, når hun påpeker at vi formidler tillit tydeligst når vi lar folk se at vi er i risiko på en eller annen måte, noe som gjør vår sårbarhet og vår avhengighet av andre mer synlig (Dutton, 2003). Kvalnes' påminnelse om at psykologisk trygghet ikke må forveksles med kos og hygge er særlig treffende for våre radarpar (Kvalnes, 2019, s.163). Det kan utvilsomt være høy temperatur dem i mellom og under deres diskusjoner, og de er svært tydelige og direkte gjennom sine ærlige og usminkede tilbakemeldinger til hverandre. Psykologisk trygghet gir rom for denne type tilbakemeldinger. Dette kan også sammenlignes med hva som skjer innenfor det delte mellommenneskelige båndet. Som Rouse (2020) beskriver, vil den sterke relasjonen føre til at man setter pris på slike diskusjoner/konflikter da begge parter forstår at det ikke skader relasjonen. Snarere tvert imot blir relasjonen sterkere og man får et større ønske om å gjøre det flere ganger fordi man ser at det er verdifullt (Rouse, 2020). Eksempelvis skaper tryggheten og tilliten grobunn for at ærlige og direkte tilbakemeldinger kan finne sted. Og jo flere positive erfaringer man har med å gi slike tilbakemeldinger, jo sterkere blir relasjonen dem imellom.

I alle tre dyadene foreligger det et *aktørklima*. På individnivå er hver enkelt handlekraftig og løsningsdyktig, men dette blir forsterket når de står sammen. I fellesskap finner de løsninger, både i hverdagen og i kritiske situasjoner. Tryggheten og tilliten, men også den kollektive mestringstroen gir dem mot til å handle. Enkelte av parene beskriver til og med at det er når noe går galt, at de virkelig trives og opplever at de er på sitt beste.

Det som utmerker seg hos radarparene er ikke bare at alle kvalitetene som kjennetegner et godt ytringsklima er tilstedeværende, men også at de er til stede med sterk kraft og energi. Vi ser at sammenhengen mellom høykvalitetsforbindelser og ytringsklima kan være grunnen til det. Radarparenes kommunikasjon seg imellom har stor påvirkning på deres evne til å bygge tillit og at denne tilliten styrkes ved blant annet å vise egen sårbarhet, anta at den andre vil en vel og ikke nedverdige hverandre, heller fremsnakke og løfte hverandre frem (Kvalnes, 2019). Tilliten styrkes av at man våger å gjøre de nevnte interaksjonene gjentatte ganger (Rouse, 2020). Hvordan man har reagert i et kritisk øyeblikk når

en tar en risiko i relasjonen, kan være avgjørende for om man våger å gjøre det igjen. Radarparene viser at de våger å gjøre dette igjen. Det fikk vi selv oppleve i intervjuene. Når radarparene delte sårbarheter var det tydelig at den andre validerte. Både i form av kroppsspråk og kommunikasjon. Dette underbygger Dutton (2003) sin teori om at vi kan bygge tillit gjennom våre handlinger. I tillegg ser vi av våre funn at tillit bygger tillit. Gjennom å erfare at den andre er til å stole på, både i form av å løse oppgaver og ved å holde ord viser den andre tillit ved å gi fra seg kontrollen og ved å delegere oppgaver og beslutninger. Dette bidrar også til å skape høykvalitetsforbindelser ifølge Dutton (2003).

Våre funn bekrefter at ytringsklimaet spiller en sterk rolle for radarparenes *tette samskaping* og hvordan det bidrar til at de presterer ekstraordinært.

### **5.3 Giveratferd**

Vi ser at funnene “det drypper på klokkeren” og “å spille andrefiolin” henger nært sammen. Begge funnene styrker radarparenes følelse av å være et “vi”. Vi vil argumentere for at partene har en giveratferd som styrker det relasjonelle båndet mellom dem og bidrar til dyadens ekstraordinære prestasjoner. Funnene våre viser at radarparene innehar de samme verdiene som ifølge Grant (2014) kjennetegner givere. Verdiene er beskrivende for hvert enkelt individ i parene, men gir samtidig en god forklaring på verdiene som lever i samspillet i dyaden.

Radarparene viser gjennom sin tidslinje at de er *andriske* i samspillet sitt. De ønsker at den andre parten skal gjøre det bra, samtidig som de hele tiden er opptatt av gode prestasjoner og resultater på det de selv gjør. Det fører til at begge parter er villige til å gi mer enn de får igjen, samtidig som vi argumenterer for at de vet at de får noe igjen ved å gi. På samme måte som Grant (2014) beskriver at egeninteresser får veilede deg, har radarparene funnet sin atmosfære basert på hvem de gir til. I dyaden støtter de hverandre og står sammen (Grant, 2014). Det gjør at de ikke sliter seg ut i samspillet samtidig som det gir en styrket kraft i det sosiale båndet. Når parene i tillegg har opparbeidet seg et mellommenneskelig bånd basert på kriteriene til Rouse (2020) vil det også føre til at det ikke skaper utbrenthet eller slitasje på relasjonen. De har opparbeidet seg et såpass sterkt “vi”



at grensene mellom meg og deg er visket ut. Rouse (2020) peker på at det er viktig å finne den rette balansen mellom individualisering og tilhørighet i dyaden. Når grensene viskes ut kan det være en fare for at andriske givere mister fokus på egne interesser. Vi finner at samspillet mellom partene i dyadene fører til at disse interessene likevel er ivaretatt. Radarparene ser ut til å ha funnet balansen og de viktigste suksesskriteriene til vellykkede givere.

Radarparene viser *ekspedisjonstenkning*. De er rause og de setter dyadens vel foran sitt eget beste, slik Grant (2014) beskriver. Individene i radarparene setter seg selv i andre rekke og har et genuint ønske om at den andre skal prestere bedre. Dette gjør de ved å: (1) la den andre skinne, (2) spille den rollen man kan best selv og å slippe den andre frem for å spille sin rolle best (3) ta på seg oppgaver som tjener dyaden som helhet, selv om det ikke er i deres egen interesse. Ved å gjøre dette signaliserer de tydelig til den andre parten at de har felles mål i fokus, og opparbeider seg med det en større respekt fra den andre. Radarparene er gode til å gi hverandre ære for prestasjoner og de er gode på å dele æren for det meste de oppnår. Når det kommer til (felles) prestasjoner viskes grensene mellom meg, deg, ditt og mitt ut, slik Rouse (2020) beskriver. Under intervjuene opplevde vi at de hele tiden snakket om at “vi” har oppnådd dette, samtidig som de rauser med å skryte og fremsnakke den andre. De trykker på hverandres plussknapper, som Kvalnes, (2019) uttrykker det. Dette mener vi leder til at egeninteressen Grant (2014) er opptatt av ikke forsvinner av syne. Ved at den andre får skinne, så skinner du like mye selv. Det blir til slutt en vinn-vinn situasjon som er forbundet med ekspedisjonstenking.

Radarparene viser seg *sårbar* for hverandre og har skapt en *gjensidig avhengighet* til hverandre. Måten radarparet samarbeider på, viser at de anerkjenner dette som en styrke. Funnet støttes av Grant (2014, s. 87) som viser til at givere ser på gjensidig avhengighet som en kilde til styrke, en effektiv måte å samle ferdighetene på, og slik få til noe mer sammen. Å være sårbar skaper fortrolighet, men dette innebærer også risiko. Ved å ta en slik risiko bygger man imidlertid tillit, noe som bidrar til høykvalitetsforbindelser (Dutton, 2003). Sårbarheten kan for eksempel vise seg ved å tilkjenne at den andre har mer

kompetanse på et område enn seg selv og at man velger å oppsøke den andre for å få hjelp på disse områdene. Dette bekrefter at man har erfaring med at den andre parten har validert og reagert på en måte som gjør at man føler seg verdifull og sett (Rouse, 2020). Ved å spille på den andres kompetanse og ved å be om hjelp oppnår man bedre resultater enn om man hadde stått alene eller handlet ut fra egen manglende kompetanse. Når dette skjer i gjensidighet bidrar det til at paret i fellesskap får til ekstraordinære prestasjoner.

Vi argumenterer for at teoriene til både Grant og Rouse kan underbygge våre funn. Vi ser at *tett samskaping* har stor betydning for hvordan egne interesser blir ivaretatt av den andre parten. Dette leder til at vi argumenterer for at radarparene er andriske og driver ekspedisjonstenkning i sin giveratferd. Rouse (2020) gir eksempler på hvordan en dyade i noen tilfeller kan være mer intens enn et ekteskap, hvilket vi også finner i noen grad hos våre radarpar. Ingvar Moe sitt dikt om ekteskapet hvor man er “to om alt, både seier og tap”, er en ganske god beskrivelse av hvordan radarparene opererer og tenker. De vet at de står sammen om alt. Våre funn tyder likevel på at partene har funnet den rette balansen mellom individualisering og tilhørighet til dyaden. Dermed har de oppnådd den begeistring, engasjement og inspirasjon som Rouse (2020) viser til. For radarparene ser det ut til at de får inspirasjon og energi av å gi (Grant, 2014). Ved at radarparene over lang tid har hatt en gjensidig giveratferd bidrar det til at de presterer ekstraordinært.

#### ***5.4 Yin og Yang***

Funnet “dørgende kjedelig å være kliss like” gir oss sterke assosiasjoner til det kinesiske konseptet yin og yang. Yin og yang representerer to motsatte, men komplementære krefter som finnes i alt i universet. Disse kreftene er i konstant samspill og balanse, og det antas at et harmonisk forhold mellom dem er det som gir helheten kraft (Gundersen, 2020). Yin og yang-konseptet kan brukes til å beskrive samarbeidsdynamikken mellom våre radarpar. De to personene er komplementære, og deres forskjellige måter å agere på, egenskaper og ferdigheter skaper en synergi som fører til et mer vellykket og produktivt samarbeid. Parene er komplementære på ulike måter. Hos et av radarparene er de komplementære

ved at den ene setter i gang prosesser før han slipper det, samtidig som han er trygg på at den andre står bak som et sikkerhetsnett og fullfører.

Vi ser av våre funn at radarparene vektlegger denne kvaliteten sterkt og at de ser på disse ulikhetene som styrker fremfor noe annet. Dette bemerkes også av tredjepersonene vi intervjuet. Radarparene bruker hverandres styrker og spesialiteter til å lære av hverandre, noe Rouse (2020) påpeker er en viktig faktor i et dyadisk samspill. Som nevnt tidligere etterspør de kompetanse på områder som man vet at den andre er bedre på. På den måten får de en del av den andre og dennes styrker som en del av seg selv. Det vil si at ulikhetene ikke blir så store at det blir tydelig oppdeling av oppgaver (Rouse, 2020). På denne måten bygges følelsen av ekte gjensidighet og radarparene kjenner på en inspirasjon av å være en del av denne helheten.



Figur 1: Yin og yang-symbolet

Den ytre sirkelen i Yin og Yang representerer en enhet (Se figur 1). Vi sammenligner det med det delte mellommenneskelige båndet hos våre radarpar. Det sorte og hvite innenfor sirkelen representerer samspillet mellom kreftene, altså samspillet til partene innad i dyaden, med individenes ulike kvaliteter. Akkurat som våre par er kreftene ikke helt sorte og hvite, de har flere felles kvaliteter og likheter som går i hverandre. Samspillet med deres ulike kvaliteter fremstår for oss som bidrag til radarparenes høye prestasjoner.

## 6. Avslutning

I dette kapittelet vil vi trekke noen konklusjoner knyttet til våre funn omkring høytpresterende dyader. Videre vil vi kommentere noen begrensninger og svakheter ved oppgaven, samt se på eventuell overføringsverdi og mulige implikasjoner.

## ***6.1 Konklusjon - hva har vi funnet?***

Ved å undersøke vår problemstilling “Hva kjennetegner radarpar som presterer ekstraordinært?” har vi funnet flere kvaliteter. Selv om radarparene jobber i forskjellige bransjer, med både ulik atmosfære og ulike rammevilkår, har vi funnet at det i stor grad er de samme kvalitetene som gjør at radarparene oppnår ekstraordinære resultater. En høytpresterende dyade kjennetegnes ved høy grad av psykologisk trygghet og et klima for å si det man mener, slik det faktisk er. I dyaden gir partene hverandre ros, støtte, kritikk og motstand, med mål om å oppnå best mulig resultat. Ytringsklimaet bidrar, sammen med mange tette interaksjoner, til å skape et delt mellommenneskelige bånd og høykvalitetsforbindelser. Sterke dyader ser ulikheter som en styrke til å lære av hverandre. Partene er komplementære, og deres ulike egenskaper og ferdigheter skaper en synergi som fører til et vellykket og produktivt samarbeid. De bruker letthet som en kvalitet for å møte utfordringer med humor, latter og positivitet, hvilket gir energi og tro på å få til noe sammen. Alle disse kvalitetene bidrar til å bygge en relasjon hvor man er villig til å gi mer enn man får, samtidig som man vet at egne interesser er ivaretatt. Det dyaden skaper i fellesskap er større enn det de ville skape hver for seg, altså ser vi at  $1 + 1 = 3$ .

## ***6.2 Svakheter, overføringsverdi og implikasjoner***

Det er en svakhet ved oppgaven at det ikke er undersøkt nærmere hvilke negative konsekvenser sterke dyader kan ha for omgivelsene. Ved å se på dyader fra en annen vinkel enn kun den styrkebaserte, kunne man fått en mer helhetlig forståelse for dyader, deres virke og effekt på omgivelsene. Vi har valgt å se vår problemstilling i lys av flere teorier. Det kan være en svakhet fordi det er fare for gjentakelse fordi flere av disse teoriene går i hverandre. Videre ville vi hatt mulighet til å komme dypere inn i materien dersom vi hadde valgt å fokusere på færre teorier.

Vi har kun undersøkt tre ulike dyader. Overføringsverdi til andre kan dermed være begrenset. Våre funn kan likevel være av interesse for andre, enten man selv er del av et radarpar, er i en relasjon med en annen på jobben som kan utvikle seg til å

bli et radarpar, har kolleger som er (potensielle) radarpar, eller man er leder til et radarpar.

Når det gjelder implikasjoner for videre forskning finner vi en nysgjerrighet rundt hvilke negative konsekvenser sterke dyader vil kunne få for organisasjonen, menneskene rundt dyaden og medlemmene som inngår i dyaden. Det ville også være interessant å forske videre på lederes bevisst omkring dyader og hvordan de legger til rette for eller skaper hindringer for at dyader skal får utfolde seg. Det kan også være spennende å se på om ulikheter i personlighet påvirker fremvekst av dyader og dynamikk innad i dyader.

Alt i alt ser vi at sterke dyader kan bidra med mye positivt i organisasjonen. Det bør derfor legges til rette for at slike dyader får vokse frem og blomstre. I tillegg til at dyadene skaper gode resultater gjennom sitt samspill, vil de også kunne gi positive ringvirkninger til andre deler av organisasjonen. Særlig letthet i form av humor, mestringstro og giveratferd vil kunne ha en verdifull smitteeffekt.

*“Coming together is a beginning, staying together is progress, and working together is success”*

- Henry Ford

## Litteraturliste

- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. I V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* (Vol. 4, pp. 71-81). New York: Academic Press.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co.
- Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *Current directions in psychological science*, 9(3), 75-78.
- Brueller, D., & Carmeli, A. (2011). Linking capacities of high-quality relationships to team learning and performance in service organizations. *Human Resource Management*, 50(4), 455-477.
- Carlsen, A., Clegg, S., & Gjersvik, R. (2013). *Idea work: om profesjonell kreativitet*. Cappelen Damm akademisk.
- Carmeli, A., Dutton, J. E., & Hardin, A. E. (2015). Respect as an engine for new ideas: Linking respectful engagement, relational information processing and creativity among employees and teams. *Human Relations*, 68(6), 1021-1047.
- Dutton, J. E. (2003). *Energize your workplace: How to create and sustain high-quality connections at work*. John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C., & Schein, E. H. (2012). *Teaming: What Leaders Must Do to Foster Organizational Learning*. Wiley.
- Grant, A. (2014). *Gi og Ta. Hvordan lykkes gjennom å hjelpe andre*. Cappelen Damm.
- Goddard, R. D., Hoy, W. K., & Hoy, A. W. (2004). Collective efficacy beliefs: Theoretical developments, empirical evidence, and future directions. *Educational researcher*, 33(3), 3-13.
- Gully, S. M., Incalcaterra, K. A., Joshi, A., & Beaubien, J. M. (2002). A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of applied psychology*, 87(5), 819.
- Gundersen, G. (2020). Yin og yang. I *Store norske leksikon*. [https://snl.no/yin\\_og\\_yang](https://snl.no/yin_og_yang)

- Kvalnes, Ø. (2019). *Ytringsklima*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Langdridge, D. (2006). *Psykologisk forskningsmetode: En innføring i kvalitative og kvantitative tilnærminger*. Fagbokforlaget
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press, USA.
- McAdams, D. P. (2001). The psychology of life stories. *Review of general psychology*, 5(2), 100-122.
- McAdams, D. P., & Pals, J. L. (2006). A new Big Five: fundamental principles for an integrative science of personality. *American psychologist*, 61(3), 204.
- Moreland, R. L. (2010). Are dyads really groups?. *Small Group Research*, 41(2), 251-267.
- Rouse, E. D. (2020). Where you end and I begin: Understanding intimate co-creation. *Academy of Management Review*, 45(1), 181-204.
- Stephens, J. P., Heaphy, E. D., Carmeli, A., Spreitzer, G. M., & Dutton, J. E. (2013). Relationship quality and virtuousness: Emotional carrying capacity as a source of individual and team resilience. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(1), 13-41.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 124(2), 240.
- Vinarski-Peretz, H., & Carmeli, A. (2011). Linking care felt to engagement in innovative behaviors in the workplace: The mediating role of psychological conditions. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 43.

## Vedlegg 1

### Intervjuguide

#### *Felles Intervju*

*Når var det dere begynte å jobbe sammen?*

- *Hva var foranledningen?*
- *Hvordan var erfaringen?*

*Ok, hvis vi tegner en tidslinje fra når dere startet samarbeidet.... Kan dere nevne 2-3 høydepunkter som peker seg ut – der dere har gjort noe eller utrettet noe dere er stolt over å ha fått til?*

- *Når er dere på deres beste? Hva gjorde dere da?*
- *Hva kjennetegner dere som team?*

*Som på forrige spørsmål – hvis vi tegner en tidslinje fra starten av samarbeidet - Kan dere nevne noen bunnpunkter i tidslinjen deres?*

- *Hvordan jobbet dere for å komme ut av disse hendelsene?*
- *Kan dere nevne eksempel på når dere har vært uenige?*
- *Kan dere nevne eksempler på hvordan dere håndterer konflikter?*
- *(Hvordan har dere håndtert motgang?)*

*Har det vært hendelser på tidslinjen som dere ser på vendepunkt?*

- *Hva er det som har gjort at dere er der dere er i dag?*

*Hvordan tror dere at andre (i organisasjonen/tidligere organisasjoner) opplever dere?*

*Sammenlignet med et ekteskap - hvilke tanker har dere om det? ;)*

#### **Hver for seg:**

*Kan du fortelle om hendelser der du opplevde kollegaen din på sitt beste?*

*Hva er det den andre personen gjør for at du presterer bedre? Eksempler?*

*Hvilke kvaliteter setter du pris på ved den andre?*

*Har du eksempler på når den andre har utfordret deg eller stilt krav til deg?*

*Har ditt syn på den andre endret seg underveis?*

#### **Person utenfor:**

*Hva kjennetegner radarparet?*

- *Hva kjennetegner samarbeidet deres?*

*Hvordan opplever du at tospannet håndterer uenighet/konflikter/utfordringer?*

*Hvordan opplever du at de spiller hverandre gode?*

*Kan du gi eksempler på glimt eller hendelser når de fungerer på sitt beste sammen?*



## Vedlegg 2

*Tekst å sende ut til forberedelse av intervjuet:*

**Til radarparet:**

Temaet vi skal ta for oss er radarpar som presterer på høyt nivå.

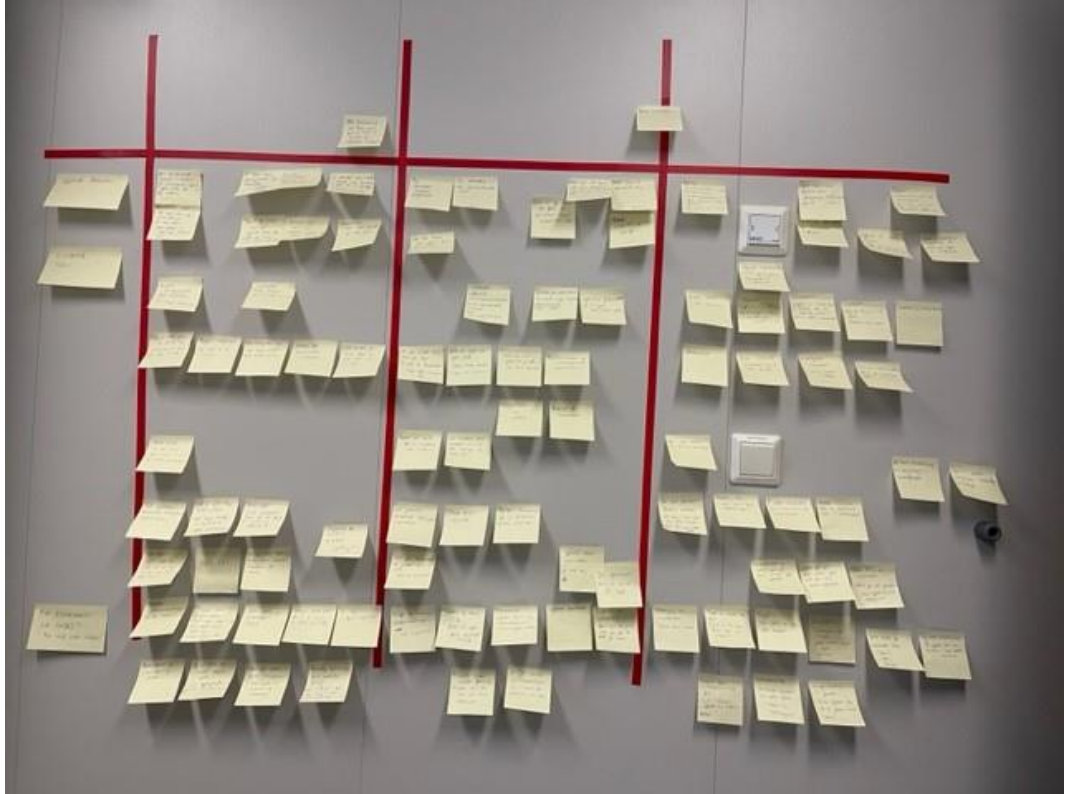
Til intervjuet er det fint om dere tenker over og forbereder dere på å fortelle om historier og konkrete hendelser som kjennetegner deres relasjon og samhandling på godt og vondt.

**Person utenfor:**

Temaet vi skal ta for oss er radarpar som presterer på høyt nivå.

Til intervjuet er det fint om du tenker over og forbereder deg på å fortelle historier og konkrete hendelser som kjennetegner radarparet sin relasjon og samhandling på godt og vondt.

### Vedlegg 3



Å gjøre det fysisk - kategorisering av funn.