

## Refleksjonsevne i ledergrupper

*Kan endringer i organisasjoner gjennomføres lettere gjennom å stimulere til økt refleksjon på ulike ledernivåer?*

Jan Ketil Arnulf



forsvarte 11. november 2005 sin avhandling *Reflections in management teams: An exploration of relation to organizational change* for dr. psychol.-graden ved Universitetet i Oslo.

Avhandlingen viser at refleksjonsevne i ledergrupper kan være av betydning for organisasjoners evne til å gjennomføre endringer. Både når det gjelder større og mindre endringer vil det være avgjørende hvordan situasjonen og fremtiden bearbeides av medlemmene i organisasjonen, samtidig som det er viktig å forhindre unødige stort innslag av analyse- og planleggingsaktiviteter.

Avhandlingen består av fire artikler og et sammendrag, og baserer seg på data samlet inn under et innovasjonsprosjekt i et samarbeid mellom fem private næringslivsbedrifter og SINTEF. Den første artikkelen viser at rutinemessig forståelse av rapporter kan føre til feilaktige slutninger om organisasjonens her-og-nå-situasjon. Den andre artikkelen viser hvordan manglende refleksjon i samarbeidsgrupper kan føre til sviktende tillit mellom organisasjoner som prøver å utvikle samarbeid. Den tredje artikkelen beskriver hvordan refleksjonsevne kan forsøkes stimulert gjennom å endre eksisterende rapporteringsformer, slik som å følge opp ledergruppers spådommer om nær fremtid. Den fjerde artikkelen beskriver hvordan sterke personlighetstrekk i ledergrupper kan tenkes å legge en demper på gruppenes evne til å reflektere og at psykisk stabilitet og analytisk evne kan motvirke, dette.

Sammendraget knytter disse funnene sammen i en modell. Med utgangspunkt i teorier om muligheten for å forstå verden omkring en organisasjon, drøfter doktoranden hvordan muligheten for endring ligger i en balansert tilnærming til tenkning, handling og hensynet til gruppeprosesser.

Kontakt [jan.k.arnulf@bi.no](mailto:jan.k.arnulf@bi.no)