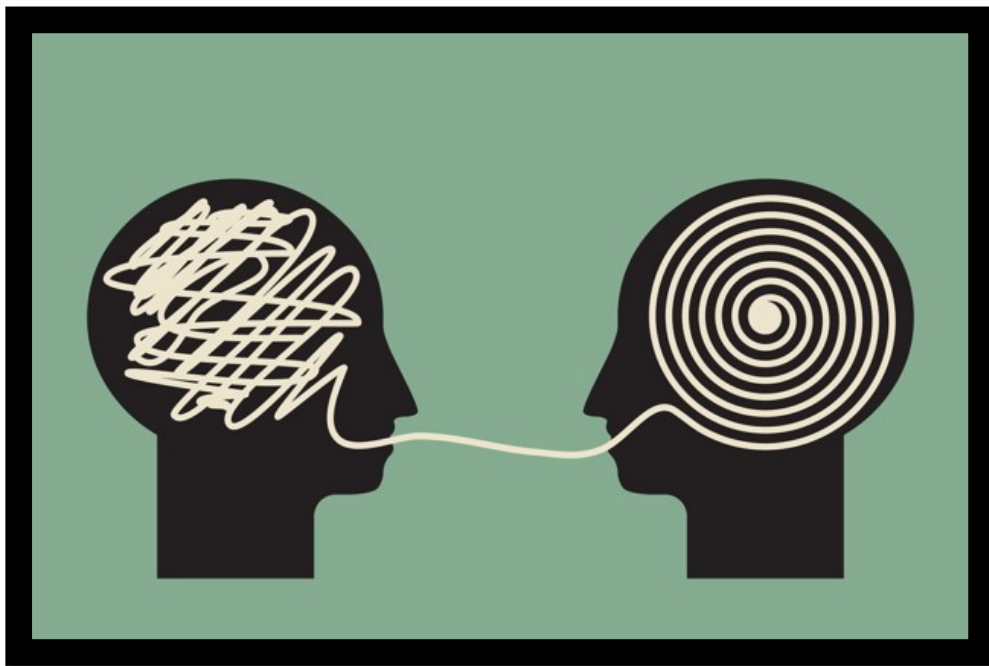


983921

983605

984311

FRA MISFORSTÅELSE TIL FORSTÅELSE I TEAMARBEID



Bacheloroppgave
BCR3100 – HR og Personalledelse
Markedshøyskolen
2015

"Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger".

Forord

Som Henry Ford en gang sa: *“Å komme sammen er en begynnelse. Å holde sammen er fremgang. Å jobbe sammen er suksess.”*

Bacheloroppgaven markerer en fin avslutning på tre fine og betydningsfulle år ved Markedshøyskolen. Disse årene har vært fylt med faglige diskusjoner og varierte, innholdsrike forelesninger, i tillegg til en personlig vekst for oss alle tre. Vi er nå klare for å tré inn i arbeidslivet, med utfyllende teoretisk kompetanse fra Markedshøyskolen.

Først og fremst ønsker vi å takke våre informanter, for at de satte av tid til vår undersøkelse. Gjestfriheten og mottakelsen vi har fått av bedriften er upåklagelig, og har bidratt til å forme vår oppgave.

Videre vil vi takke vår veileder, Olav Johansen, han har veiledet, kommet med gode tanker og ideer, og dyttet oss i riktig retning. Vi ønsker også å takke våre familier og venner som tålmodig har ventet på oss, mens vi har vært i “skriveboblen” vår.

Sist, men ikke minst vil vi takke hverandre. Vi har hatt oppturer, nedturer, glede forbundet med motivasjon, men vi har også hatt noen frustrerte tider med mye diskusjon. Det har vært verdt alt av arbeid som ble lagt i det, for vårt samarbeid har bidratt til at vi nå leverer en bacheloroppgave som vi er stolte av.

Sammendrag

Dette studiet undersøker hvordan misforståelser kan oppstå i et team, basert på ulike tolkninger av budskap som blir formidlet. For å undersøke hva som påvirker hvordan et budskap blir tolket, er det fokusert på teorier innenfor tematikk som: kommunikasjon, persepsjon, teamarbeid og påvirkning.

Som en del av samfunnet, er vi alle sendere og mottakere av kommunikasjon mellom mennesker. Det vi funderte over når vi startet denne prosessen var: Hvorfor er det slik at man noen ganger blir misforstått, eller misforstår det som blir kommunisert? Og hvilken betydning har det for mennesker som arbeider sammen i et team?

For å komme nærmere innpå mennesker som arbeider i team, valgte vi en kvalitativ tilnærming, og foretok dybdeintervjuer av to ulike team i en ikke-navngitt bedrift. Bedriften som vi har samarbeidet med, har uttrykket et ønske om anonymitet, dermed blir den i oppgaven omtalt som bedrift X. De to teamene som vi har benyttet som informanter er forskjellige både i forhold til deres størrelse, og formål relatert til arbeidsområder.

Undersøkelsen bestod av to datainnsamlingsmetoder, der det først ble observert under møte på hver av teamene. Deretter ble det foretatt kvalitative dybde intervjuer, av samtlige deltagende informanter.

Spørsmålene vi stilte informantene våre, hadde til hensikt å kartlegge hvordan et budskap blir tolket forskjellig eller likt av medlemmene i teamene, og hvilken betydning det hadde for samspillet. Videre ønsket vi å se om det befant seg kommunikasjonsbarrierer av noe slag, som var med på å sette hindringer for den felles forståelsen. I tillegg undersøkte vi om det foregikk en bevisst eller ubevisst form for påvirkning, mellom teamleder og teammedlemmer.

Helt til slutt i oppgaven presenteres totale funn av diskusjonen, for å sette de to forskningsspørsmålene opp mot hverandre. Vi ser først på barrierer mot kommunikasjon på et generelt plan, for deretter å fokusere på aktiv lytting, som er et hovedfunn i vår undersøkelse. Dermed tar vi det med oss inn i siste diskusjonsdel, som skal fremvise hvordan man ved hjelp av kommunikative egenskaper kan nærme seg en felles forståelse i et team.

Studiet vårt viser at barrierer for kommunikasjonen kan sette hindringer for den felles forståelsen i et team. Barrieren mangel på aktiv lytting, skilte seg ut som en tydelig hovedbarriere. Vi kom frem til at det er tre faktorer som berøres, budskapet som sendes ut, hvordan budskapet tolkes, og det som blir forstått likt av alle.

Abstract

This study examines how misunderstandings can arise in a team, based on different interpretations of the message being conveyed. To investigate the factors that affect how a message is interpreted, it is focused on theories in themes such as: communication, perception, teamwork and impact.

As part of the community, we are all transmitters and receivers of communication between people. What we pondered over when we started this process was: Why is it that sometimes that people being misunderstood or misunderstands what is being communicated? And what consequence has it for people working together in a team?

To get closer to people who work in teams, we chose a qualitative approach, and undertook in-depth interviews of two different teams in a non-named company. The company has a desire for anonymity, therefore they are referred as company X. The two teams that we have used as informants are different both in terms of their size and purpose related to workspaces.

The survey consisted of two data collection methods, where it was first observed during the meeting on either of the teams. Then it was undertaken depth qualitative interviews of all participating informants.

Questions we asked informants ours, intended to clarify how a message is interpreted differently or equally of members of the teams, and the importance it had for the interaction. We also wanted to see if it was communication barriers of any kind, which was instrumental in putting obstacles to mutual understanding. In addition, we investigated whether it took a conscious or unconscious form of influence, between team leader and team members.

Finally the thesis presented overall findings of the discussion, to put the two research questions to each other. We first look at the barriers to communication in a general way, then focus on active listening, which is a key finding in our study. Thus we take it with us into the last discussion part, which should exhibit how using communicative abilities can approach a common understanding in a team.

Our study shows that barriers to communication can put obstacles for mutual understanding in a team. Lack of active listening stood out as a clear main barrier. We concluded that there are three factors that affected: the message being sent out, how the message is interpreted, and what all equally understands.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	8
1.1 Problemstilling	8
1.1.1 Forskningsspørsmål	8
1.2 Avgrensninger	9
1.3 Oppgavens struktur	9
1.4 Forklaring av begreper	10
2.0 Teori	11
2.1 Kommunikasjon	11
2.1.1 Nonverbal kommunikasjon	12
2.1.2 Intern kommunikasjon.....	13
2.1.3 Kommunikativ kompetanse	14
2.1.4 Misforståelser	15
2.1.5 Kommunikasjonsprosessen	16
2.1.6 Kommunikasjonsbarrierer	16
2.1.7 Beslutninger	17
2.2 Team	18
2.2.1 Om team.....	18
2.2.2 Organisasjonskultur - Tre nivåer	19
2.2.3 Hvorfor teamarbeid?.....	20
2.2.4 Teamledelse	21
2.3 Persepsjon	21
2.3.1 Tolkning av oss selv og virkeligheten	21
2.3.2 Tro og ikke-tro	22
2.3.3 Kognitivt system.....	23
2.3.4 Hva påvirker vår persepsjon?.....	23
2.4 Påvirkning	24
2.4.1 Påvirkning - hva og hvordan	24
2.4.2 Påvirkning i hverdagen	25
2.4.3 Hvorfor er påvirkning og overtalelse viktig?	26
2.4.4 Påvirkningsmodell for et mindre arbeidsteam	27
2.4.5 Cialdinis påvirkningsprinsipper	28
2.4.6 Påvirkning og ledelse	29
2.4.7 Makt eller påvirkning?	29
2.4.8 Påvirkning skal skje begge veier	30
2.4.9 Etikk.....	30
3.0 Metode	31
3.1 Formål og valg av metode	31
3.2 Forskningsdesign	32
3.3 Reliabilitet og validitet	32
3.4 Forskningsetikk	33
3.5 Utvalgsstrategi	34
3.6 Intervjuguide	35
3.7 Dybdeintervju	36
3.8 Undersøkellesfasen	37
3.8.1 Observasjon	37
3.8.2 Gjennomføring av intervjuene	37
3.9 Etterarbeid	38
3.9.1 Transkribering og koding.....	38
3.10 Kategorisering av funn	39
3.11 Innvendinger mot metodisk tilnærming	39

4.0 Funn	40
4.1 Hvem er våre informanter.....	40
4.2 Funn team 1	40
4.2.1 Resultat av Observasjon.....	40
4.2.2 Funn Kommunikasjon.....	42
4.2.3 Funn Team	43
4.2.4 Funn Tolkning	44
4.2.5 Funn Påvirkning	46
4.3 Funn team 2	47
4.3.1 Resultat av Observasjon.....	47
4.3.2 Funn Kommunikasjon.....	50
4.3.3 Funn Team	50
4.3.4 Funn Tolkning	51
4.3.5 Funn Påvirkning	54
5.0 Diskusjon av funn	55
5.1 Team 1.....	55
5.2 Team 2.....	60
6.0 Diskusjon av totale funn.....	66
6.1 Hva kan være barrierer for god kommunikasjon i team?	66
6.1.1 Aktiv lytting	69
6.1.2 Formidling av budskap.....	70
6.1.3 Ulik tolkning av budskap	71
6.2 Hvordan skape en felles forståelse for alle i et team?.....	72
7.0 Svakheter med oppgaven.....	76
8.0 Konklusjon.....	77
9.0 Anbefalinger om videre forskning.....	78
10.0 Litteraturliste.....	79

Vedlegg I: Intervjuguide teammedlemmer

Vedlegg II: Intervjuguide teamleder

Vedlegg III: Observasjonsskjema

Figurer:

Figur 1: Kommunikasjonsprosessen	s.16
Figur 2: Schein`s figur for tre nivåer for kultur	s.19
Figur 3: Påvirkningsfigur fra Harvard Business School	s.28
Figur 4: Egenkomponert figur, forståelse	s.74

Antall ord: 24850

1.0 Innledning

I denne oppgaven har vi valgt å se på hvordan misforståelser oppstår, gjennom et resultat av dårlig kommunikasjon. Vi ønsker å finne ut hva det er som kan påvirke kommunikasjonsprosessen, spesielt når en beslutning skal tas. Er det noe i denne prosessen som kan forårsake at misforståelser vil oppstå? Og eventuelt hva?

På bakgrunn av disse interesse områdene knyttet til emnet kommunikasjon, velger vi å undersøke sammenhengen av ulike måter å formidle et budskap på, men også ulike måter å tolke det på.

Med et særlig fokus på hvordan det kan la seg gjøre å påvirke mennesker man jobber sammen med, på en positiv måte for å nærme seg et felles mål. Samtidig som en bevisst tilnærming av en slik måte å kommunisere på, kan bidra til økt felles forståelse.

Æsops fabel om solen og vinden som konkurrerer om hvem er sterkest, demonstrerer viktigheten av å bevisst skulle påvirke med vennlighet. Det resulterte i at solen vant og oppnådde sitt mål. Samtidig som mannen til gjengjeld fikk et fint vær som han var fornøyd med.

Denne fortellingen kommer vi tilbake til senere i bacheloravhandlingen.

1.1 Problemstilling

”Hvordan kan misforståelser oppstå gjennom kommunikasjon etter at beslutninger blir tatt i et team?”

1.1.1 Forskningsspørsmål

1. Hva er barrierene i teamet for god kommunikasjon?
2. Hvordan skape en felles forståelse, for å komme nærmere den enkelte deltakers forventninger?

1.2 Avgrensninger

Oppgaven vår tar for seg hvordan kommunikasjon fungerer i team, og hvilken effekt det har for teamet i sin helhet. Dette er et svært omfattende tema, og vi har dermed valgt å rette fokus mot misforståelser ved kommunikasjonen. Videre avgrensner vi dette til når beslutninger tas i et team. Dermed er det naturlig at vi avgrensner vårt utvalg til personer som arbeider i team.

1.3 Oppgavens struktur

Denne bacheloravhandlingen innledes med et kapittel som presenterer problemsstilling og forskningsspørsmål, samt en beskrivelse av bakgrunn for valg av oppgave. Kapittel to fremstiller den grunnleggende teorien som et utgangspunkt for den kvalitative undersøkelsen vi har foretatt oss. Videre følger kapittel tre som gir en nærmere redegjørelse av den kvalitative metoden med valg av forskningsdesign. I kapittel fire presenterer vi våre funn, mens kapittel fem tar for seg en diskusjon av disse. Deretter følger kapittel seks som gjengir våre forskningsspørsmål i to oppdelte diskusjoner. Kapittel syv følger deretter med en fremstilling av det vi oppfatter som svakheter med oppgaven. Før oppgaven avsluttes kommer det en oppsummering og konklusjon, i kapittel åtte. Helt til slutt i kapittel ni kommer vi med en anbefaling til videre forskning.

1.4 Forklaring av begreper

Misforståelser

En misforståelse kan oppstå når avsender og mottaker av et budskap har klare avvikende oppfatninger av hva som er forsøkt kommunisert (Pronin, Puccio og Ross, 2002).

Beslutninger

Beslutninger omfatter valg mellom ulike handlingsalternativer, som kan variere fra rutinepregede arbeidsoppgaver til komplekse strategiske beslutninger (Kaufmann og Kaufmann 2009, 167).

Kommunikasjon

Kommunikasjon kan defineres som en prosess der personer eller grupper utveksler eller sender informasjon mellom hverandre (Jacobsen og Thorsvik 2011, 251).

Team

Team er en liten, flerfaglig sammensatt gruppe, som er forpliktet av et felles formål, spesifikke resultatmål (Asmann 2008, 37).

2.0 Teori

2.1 Kommunikasjon

Kommunikasjon kan defineres som en prosess der personer eller grupper utveksler eller sender informasjon mellom hverandre (Jacobsen og Thorsvik 2011, 251).

Kommunikasjonen er ofte grunnlaget for alt vi foretar oss, beslutninger som blir tatt eller handlinger som gjennomføres. Vi kan skille mellom to ulike måter å kommunisere på, verbal og nonverbal kommunikasjon. Ved verbal kommunikasjon prater man eller fører en samtale med andre mennesker, mens nonverbal kommunikasjon omfatter kroppsspråk, berøring og mimikk blant annet.

I organisasjoner defineres kommunikasjon som en kontinuerlig prosess der medlemmer av organisasjonen opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere, både med individer og grupper av mennesker. Dette innebærer også kontakt med eksterne aktører med en relevans for organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2011, 251).

I teamarbeid er kommunikasjon et av de viktigste verktøyene som benyttes, enten det er bevisst eller ubevisst så er dette fundamentet for læring og beslutningstaking. En teamleder må være særlig bevisst på hvordan han eller hun kommuniserer med teammedlemmene, ettersom dette er utgangspunktet for hensikten og målet med arbeidet de skal gjennomføre sammen. Et fungerende team er avhengig av at gruppen er godt informert om hvilke resultater og mål som skal oppnås, kommunikasjon er dermed et essensielt virkemiddel (Jacobsen og Thorsvik 2011, 238).

2.1.1 Nonverbal kommunikasjon

“Husk at du ubevisst og ufrivillig påvirker alle dem du kommer i kontakt med, gjennom ordene dine, oppførselen din, smilet ditt, ja til og med tausheten din, hele din personlighet.”

- P. Benoist - Hanapiér.

Forskning viser at nonverbal kommunikasjon utgjør hele 93 % av kommunikasjonen. De resterende 7 % er alt det som er verbal kommunikasjon. Vitenskapelige analyser viser oss at kroppsspråket utgjør den største delen av den nonverbale kommunikasjonen med 55 %. Videre 38 prosent består av tonefall (Rane D.B 2010). Sitatet over sier noe om hvordan kroppsspråket vårt kommer til uttrykk i møte med andre mennesker. Alt fra hvordan vi sier noe, til hvordan vår kroppsholdning er, forteller noe om oss. Den nonverbale kommunikasjonen vår sender ut signaler til andre, om hvordan vi forholder oss til dem eller til den situasjonen man befinner seg i. Vi skiller mellom det vi kaller for åpent og lukket kroppsspråk (James 2003, 28). Med åpen ligger det i ordet, at kroppen vår er åpen, da med åpne armer og gjerne bena også. Lukket kroppsspråk indikerer til tilbaketrekning, der kroppen ofte er sammentrukket og armene blant annet kan være i kors. Helhetlig vil vi med kroppen vår signalisere om vi er mottakelige for å kommunisere med andre, eller ikke.

Aktiv lytting, også kalt empatisk lytting, står sentralt i bevissthet om hvordan vi ter oss for å kunne påvirke til bedre kommunikasjon (Gjerde 2013, 117). Med aktiv lytting menes det at man lytter uten avbrytelser, inntil den som snakker er ferdig. Det fokuseres på å virkelig høre etter hva som blir sagt, uten å forberede et innlegg eller et motargument. Øyekontakten holdes, og man retter kroppen sin mot den man snakker med. Mens man lytter, nikker man og bekrefter underveis det som blir sagt. Å stille interessante oppfølgende og åpne spørsmål er en forsterkende del av det å lytte aktivt. Slik viser man interesse, og den andre vil åpne seg mer for deg, noe som igjen kan være med på forbedre et samarbeid, eller for eksempel forholdet mellom teamleder og teammedlemmer.

2.1.2 Intern kommunikasjon

I følge Bente Erlien (1997, 15) handler intern kommunikasjon om den informasjonsflyten og utvekslingen som foregår mellom ledere og medarbeidere, i ulike deler av en organisasjon. Det skilles mellom formell og uformell kommunikasjon, der den formelle ofte er planlagt er den uformelle er noe som ikke kan kontrolleres. Hensikten med intern kommunikasjon er å identifisere, opprette og vedlikeholde et godt forhold mellom organisasjonen og dens medarbeidere. Et velfungerende forhold mellom organisasjon, ledelse og medarbeidere gir en nytteverdi i form av godt samspill som kan bidra til å oppnå organisasjonens mål. Det kan blant annet føre til økt produktivitet, bedre flyt i beslutningsprosesser og dermed en økonomisk lønnsomhet. Videre kan det bidra til at konflikter forebygges, ved at usikkerhet reduseres.

Når det er snakk om intern kommunikasjon er det i like stor grad ledelsens budskap som skal formidles, som medarbeidernes mulighet til å formidle sine egne synspunkter. Det er altså en hensikt å skape en gjensidig prosess, som kan bidra til at organisasjonens mål blir nådd (Erlien 1997, 16).

Kommunikasjon mellom mennesker har generelt fire funksjoner:

1. *Sosial funksjon* - skape følelse av fellesskap og samhørighet, som bidrar til gjensidig trygghet og omsorg
2. *Ekspressiv funksjon* - skape identitet, bekreftelse ovenfor hverandre og seg selv
3. *Informasjonsfunksjon* - overføre eller skaffe kunnskap
4. *Kontrollfunksjon* - resultatorientert kommunikasjon for å påvirke holdninger

2.1.3 Kommunikativ kompetanse

Carl Erik Grenness (1999, 99), tar for seg en teori basert på kommunikativ kompetanse som skal bidra til å mestre ulike barrierer for kommunikasjon. Grenness beskriver at det er en forskjell mellom kompetanse og ferdigheter innenfor kommunikasjonen, ettersom ferdigheter omfatter spesifikke atferdsmønstre som viser mestring av spesifikke kommunikasjonsmønstre. En høy kommunikativ kompetanse dreier seg i stor grad om å mestre kommunikasjon uansett hvilken kontekst eller situasjon man befinner seg i. Når det er sagt er det helt nødvendig å trene sin kommunikative kompetanse, ved bruk av spesifikke ferdigheter.

Kommunikativ kompetanse avhenger av den relasjonen man har til andre mennesker, da man i samhandling med andre kan forløse eller hemme hverandres ferdigheter (Grenness 1999, 100). Videre bestemmes kompetansen av organisatoriske rutiner, planleggingsmønstre, systemer og styringsmønstre, da dette er noe man må ta hensyn til under samhandling i en organisasjon.

Rommetveit (sitert i Grenness 1999, 103) hevder at kommunikativ kompetanse er avhengig av generell kunnskap om hvordan verden er satt sammen, særlig da sosiale og kulturelle forhold. Det er ikke mulig å etablere en total mestring av språket innen et fortolkningsfelleskap. Med det menes det at språket må analyseres utfra dets strukturelle egenskaper og den eksakte kommunikasjons situasjonen. Det innebærer videre at budskapets mening settes inn i en konkret kontekst.

Endresen m.fl. (sitert i Grenness 1999, 103) er av den mening at den kommunikative kompetansen innebærer at man må ha kunnskap om og forventninger til hvem og hvordan man snakker til i visse situasjoner. Totalt sett ut fra de øvrige perspektivene kan det sies at det innebærer alt som har med språket og gjøre, i tillegg til en kunnskap om de sosiale settingene man bruker språket i (Grenness 1999, 103). Videre kan det nevnes at den kommunikative kompetansen er knyttet til hvordan avsender formidler sitt budskap, for å skape en forståelse hos mottaker.

2.1.4 Misforståelser

Misforståelser kan oppstå når enkeltpersoner eller grupper er uenige om saker av felles interesse, det forekommer ofte ved at man tolker, eller mistolker hverandres ord og gjerninger (Pronin, Puccio og Ross, 2002). Selv om mennesker som omgås hverandre ofte er likesinnede, kan det oppstå uenigheter, på bakgrunn av ulike prioriteringer på de utfordringer eller problemer som blir tatt opp. Skjevheter i prioriteringer kan skape eller forverre konflikter mellom enkeltpersoner og grupper.

Misforståelser har en sannsynlighet for å oppstå i grupper med mennesker som arbeider sammen og mot bestemte mål. Ofte er årsaken at det forekommer problemer, enkelte ikke får med seg hva som formidles eller at kommunikasjonen rett og slett ikke fungerer som den skal.

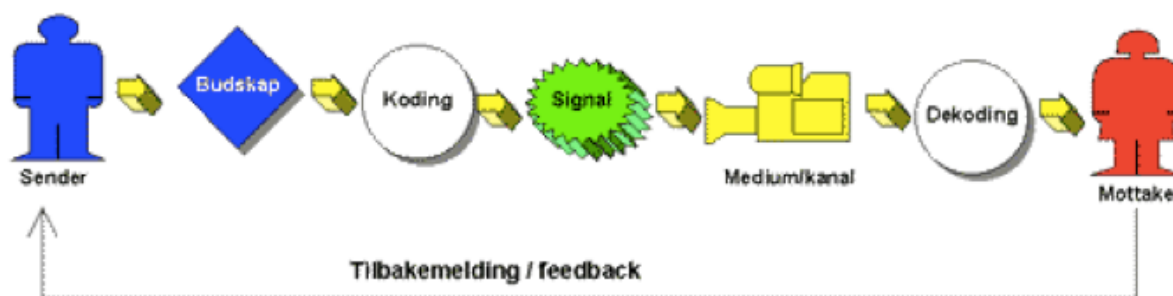
Det som kan føre til misforståelser ved bruk av kommunikasjon, er utydelig og uforståelig språk eller formidling av motstridende informasjon. Det vil si at informasjonen ikke stemmer overens med måten den blir formidlet på, det kan omtales som dobbeltkommunikasjon. Dobbeltkommunikasjon gjør at man ofte stoler mer på kroppsspråket enn det som blir sagt.

Stress kan også føre til misforståelser, ved at det i slike situasjoner ofte er mye som foregår på en gang, og det blir dermed vanskelig å forstå alt. I tillegg er relasjoner til andre mennesker en faktor som påvirker hvordan vi oppfatter kommunikasjonen. Med dette menes det at personer man har en dårlig relasjon til, eller har fordommer mot, vil påvirke hvordan man tolker deres budskap (NDLA).

2.1.5 Kommunikasjonsprosessen

Kommunikasjon involverer som oftest en sender, mottaker og et budskap, som vist i figur 1 under. Den viser at sender starter med å kode eller formulere et budskap, som innebærer valg av verbale eller non-verbale signaler. Videre velger sender en kanal for å kunne overføre budskapet, det betyr at man skal uttrykke seg skriftlig eller muntlig via formelle eller uformelle kanaler. Deretter må mottaker dekode informasjonen, som vil si at han eller hun tolker budskapet for å skape en mening om hva som blir formidlet. Dersom mottakeren tolker meldingen slik som den var ment fra sender, kan det kalles for effektiv kommunikasjon. Tilbakemelding eller feedback er siste ledd i kommunikasjonsmodellen, der mottaker svarer sender, som gjør at mottaker blir sender av informasjon. Det vil dermed bety at prosessen med valg av signal, koding, kanaler og dekoding starter på nytt (Jacobsen og Thorsvik 2011, 253).

Figur. 1



Kilde: (kunnskapssenteret.com)

2.1.6 Kommunikasjonsbarrierer

Kommunikasjon er som nevnt et av det viktigste virkemiddelet i et team, som kan bidra til at organisasjoner vil realisere sine satte mål. Det er ikke sjeldent med kommunikasjonsproblemer, og det kan ofte gå på kommunikasjonen mellom leder og ansatte. Ofte kan ansatte oppleve å ikke bli involvert, eller i det minste ikke informeres om det som skjer. Generelt kan dårlig kommunikasjon føre til usikkerhet blant ansatte som mener at de ikke mottar den informasjonen de har behov for (Jacobsen og Thorsvik 2011, 255).

Kommunikasjonsproblemer i organisasjoner kan oppstå ved selve kommunikasjonsprosessen eller at kanalene blir overbelastet med for mye informasjon. *Information overload* kan bidra til at man blir overfladisk i søken etter ny informasjon, i tillegg til at man blir mindre kritisk eller lar være å ta stilling til den informasjonen som blir gitt (Jacobsen og Thorsvik 2011, 257).

Chester Barnard, var den første organisasjonsteoretikeren som ble oppmerksom på betydningen av uformell kommunikasjon i organisasjoner. Han hevdet at ledere bør ta i bruk de uformelle kommunikasjonsnettverkene for å formidle informasjon, skape et engasjement og motivere sine ansatte (Jacobsen og Thorsvik 2011, 263). Dersom ledere prøver å kontrollere en slik uformell kommunikasjonssituasjon kan det ha motvirkende effekt. Gjennom uformell kommunikasjon vil sosiale relasjoner utvikles, tillit vokses frem og bidra til læring.

2.1.7 Beslutninger

En av organisasjonens hovedformål er å koordinere aktiviteter som bidrar til at den oppnår sine sentrale målsettinger. Beslutninger omfatter valg mellom ulike handlingsalternativer, som kan variere fra rutinepregede arbeidsoppgaver til komplekse strategiske beslutninger (Kaufmann og Kaufmann 2009, 167).

Beslutninger handler om å ta stilling til den informasjonen som er tilgjengelig, og systematisere og tolke den for så å kommunisere det videre, slik at en endelig avgjørelse kan tas. Beslutninger defineres som et valg mellom ulike alternativer, der valget forpliktes til handling (Jacobsen og Thorsvik 2011, 279). I flere tilfeller vil utgangspunktet for beslutninger dreie seg om å en intensjon å påvirke en atferd, slik at det som blir iverksatt vil ha best mulig effekt.

Deskriptiv beslutningsteori handler om det mennesker faktisk gjør når det skal tas beslutninger, som ikke stemmer helt med teorien (Kaufmann og Kaufmann, 167-169). Årsaken til det er at man ofte ikke har all informasjon tilgjengelig, i tillegg til at det kan være vanskelig å skille relevant informasjon fra irrelevant.

En annen faktor rundt det å foreta beslutninger er tid, man har ikke alltid ubegrenset med tid før en beslutning må tas.

Dersom man forutsetter at det er tilstrekkelig informasjon og tid tilgjengelig, kan en beslutningsprosess utsettes for at vi mennesker ofte har begrenset kapasitet til å behandle informasjon på en oversiktlig og kontrollert måte.

Under flertallsavgjørelser er det hensiktsmessig med en demokratisk fremgangsmåte, ved at man i team tar en runde for å definere flertallets syn (Levin og Rolfsen 2010, 101). Beslutninger bør oppleves som en naturlig og rettferdig metode, som kan føre til enighet.

2.2 Team

2.2.1 Om team

Organisasjoner består av formelle og uformelle grupperinger på ulike plan.

Medarbeidere kan være medlem av flere grupper, enten avdelinger, enheter eller et naturlig arbeidsfellesskap (Assmann 2008, 36).

Assmann definerer team følgende: *”Team er en liten, flerfaglig sammensatt gruppe med et felles formål der medlemmene opplever felles ansvar for at de oppnår resultater.”* Team kan settes sammen i ulike sammenhenger, som en betegnelse på prosjektgrupper, komiteer, leder eller styringsgrupper (Assmann 2008, 37).

Effektive team bærer preg av fellesskap og godt samspill, i forbindelse med felles mål. I slike team er det stor grad av tillit og lojalitet, og avgjørelsene blir ofte tatt ut fra en felles enighet. Medlemmene i teamet er avhengig av hverandre, der samarbeid og spørsmål rundt arbeidsprosessen regnes som en del av jobben. Konflikter bearbeides og drøftes i team som oppfattes som effektive (Assmann 2008,36).

Alle team består av mennesker med ulike roller. Dr. Belbin (1999, 63) mener at teamroller kan deles opp i ni, der alle har sine ulike egenskaper og ferdigheter. Hun hevder videre at et ideelt team består av fire medlemmer, eller maksimalt seks.

Likevel argumenteres det med at antall teammedlemmer avhenger av situasjon og oppgaver (Levin og Rolfsen 2010, 36). I følge Belbin mislykkes team ofte grunnet feil sammensetting, eller mangel på riktige kompetente personer, på riktig sted (Belbin 1999, 74).

2.2.2 Organisasjonskultur - Tre nivåer

I følge Einarsen og Skogstad (2011) er kultur alt det som eksisterer mellom oss mennesker. Den består av ritualer, rutiner og små avtaler, som i grunn ikke snakkes om. Det kan forklares med at kulturen er våre innlærte normer som vi navigerer etter. Med andre ord kan det forklares med at kulturen er den røde tråden, som går gjennom hele organisasjonen, og som baner vei for hvordan menneskene oppfører seg.

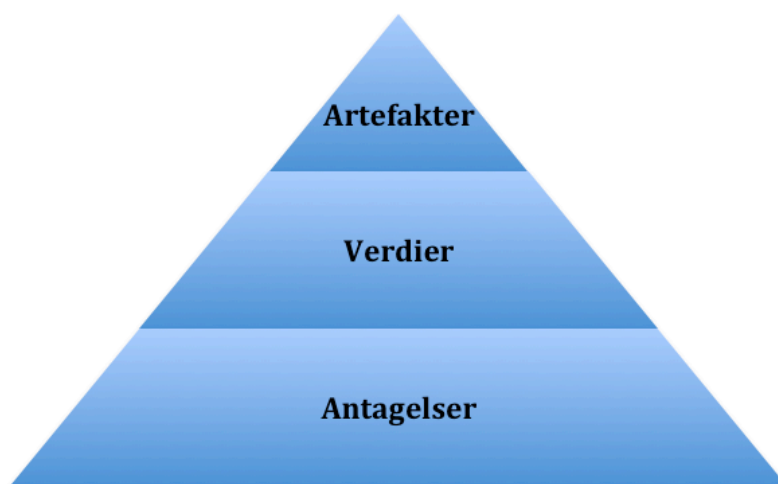
Organisasjonskultur som styringsredskap er like mye gjeldende internt i team. Medlemmene kan da danne sin egen kultur i teamet de arbeider i. Som i overført betydning kalles for subkulturer. I overført betydning kalles det for subkulturer. En god og sterk organisasjonskultur kan sikre stor lojalitet og eierskap til verdier og mål blant organisasjonens medlemmer (Bang 2011, 117).

En bevisst innsats fra leders side, kan ha positive avgjørende konsekvenser for kulturen. Edgard H. Schein var en av de første som oppdaget hvor viktig organisasjons kultur er.

Han definerer organisasjonskultur slik:

"Et mønster av felles grunnleggende antagelser, som gruppen lærer seg mens de løser sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon, og som har fungert godt nok til at bli betraktet som gyldige og derfor læres videre til nye gruppe-medlemmer som den korrekte måte å oppfatte, tenke og føle på i relasjon til disse problemer."

Figur. 2



Schein viser til tre nivåer for kultur:

1. **Artefakter** → Er alle de fysiske observerte kroppsspråk og muntlige uttrykk, hvor kulturen kommer til syne på gjennom atferd. Artefakter er alt det en person ser utenifra, og vil registrere ved første øyekast.
2. **Verdier** → Disse er alt det som gjøres, for å dra organisasjonen i en bestemt retning. Ofte kan det være forskjell på de nedskrevne verdier, og de verdiene som medlemmene i organisasjonene faktisk lever etter.
3. **Antagelser** → Dette er det dypeste nivået, og her ligger alle de uskrevne reglene. Det er sjeldent noe som blir snakket om, men noe man bare ”gjør” og lever etter.

2.2.3 Hvorfor teamarbeid?

Det er flere grunner for å jobbe sammen i et team, enn det som er knyttet til selve problemløsningen. Likevel er behovet for å gjennomføre arbeidet i samarbeid, en vesentlig grunn til å jobbe i team (Levin og Rolfsen 2010, 71). Først og fremst handler teamarbeid om at medlemmene samhandler, for at oppgavene skal løses på en best mulig måte. Det kan gi en nytteverdi i form av forbedret produktivitet, kvalitet og kundetilfredshet. Videre lønner teamarbeid seg grunnet den kombinasjonen man får av ferdigheter, evner og erfaringer.

Ved bruk av team i en organisasjon vil oppgaver og mål tydeliggjøres, slik at det blir enklere å fordele roller og ansvarsområder. I tillegg er det oppnåelig med teamarbeid for å få en bedre forståelse av hvordan enkelte medlemmers innsats og handling bidrar til å nå et felles mål (Levin og Rolfsen 2010, 72). For å lykkes med teamarbeid bør organisasjonen ha utviklet en kultur som støtter denne arbeidsformen. Det kreves at det tar tid til å drøfte ulike forslag og løsninger, samt at man er åpen for ulike meninger fra teammedlemmene.

På en annen side er faren for at det oppstår konflikter under teamarbeid vanlig, ofte grunnet at teammedlemmer ikke forstår hverandre (Levin og Rolfsen, 2010 127). Hvordan og hvor raskt konflikten løses avhenger av hvordan teamet håndterer den. Konflikter i team kan ha sine fordeler ved at medlemmene blir utfordret, som kan bidra til å bedre måten de arbeider sammen på. Det kan også vise seg at konflikter

som oppstår i team, er et resultat av ulike perspektiver og argumenter, som kan bidra til et bedre beslutningsgrunnlag.

2.2.4 Teamledelse

I følge Katzenbach og Smith (2002, 132) har alle mulighet til å utøve som gode teamledere, men det avhenger av at en har tro på seg selv, teamets formål og medlemmene. En teamleder bør ha kunnskap og forståelse for hvordan håndtere eventuelle barrierer som et team kan møte på. I tillegg til å kunne balansere mellom det å gi fra seg kontroll, veilede og delegere. Like viktig er det at teamleder evner å kommunisere, tilpasse og avvente knyttet til teamets oppgaver og utfordringer (Assmann 2008, 96).

Videre hevder Katzenbach og Smith (2002, 139) at en god teamleder må ha øye for relevante og meningsfulle mål, skape en forpliktelse i teamet og danne muligheter og trygge rammer for teammedlemmene.

2.3 Persepsjon

2.3.1 Tolkning av oss selv og virkeligheten

Persepsjon omfatter vår oppfatning av oss selv og virkeligheten (Brochs-Haukedal, 2013, 77). Begrepet kan også forklares som en fellesbetegnelse på prosesser som fører til at organismen registrerer og organiserer en sansepåvirkning. I arbeidslivet er dette en forutsetning for at vi kan eksistere som fullverdige mennesker. Ved persepsjonsforståelse kan man være i stand til å forstå samhandling mellom mennesker, og hvordan mennesker påvirker hverandre. Oppfatningen av et annet menneske omfatter forhold ved ansikt, stemme, bevegelser, handlinger og stemningstilstand.

I følge Kaufmann og Kaufmann (2009, 144) handler persepsjon om hvordan vi mennesker oppfatter objekter og begivenheter i omgivelsene rundt oss, med utgangspunkt i våre sanseinntrykk. Med andre ord vil det si hvordan ulike ting oppfattes og hva som bidrar til å påvirke måten vi oppfatter de på. Begrepet persepsjon strekker seg over et stort område av kognitive prosesser, fra sanseinntrykk til at vi danner oss en oppfatning av de personene og handlingene vi observerer.

Persepsjon omfatter både fysiologiske og psykologiske prosesser. De fysiologiske prosessene går ut på hva sansene oppfatter, eksempelvis synssansen. Prosessene av psykologisk natur der individet tolker eller organiserer det som blir sanset, i form av tidligere erfaringer (Brochs-Haukedal, 2013, 78). Det deles gjerne opp i to hovedtyper persepsjon: ”ovenfra-ned” og ”nedenfra-opp”. Den første tar utgangspunkt i personens ønsker, behov og forventninger til situasjonen. Den andre er initiert av hendelser i omgivelsene og som fanger ens oppmerksomhet.

Sosial persepsjon handler om hvordan vi oppfatter oss selv og våre medmennesker i omgivelsene rundt oss, det handler om vår personlige og sosiale identitet. Personlig identitet er din egen oppfatning av hvem og hvordan man er, mens sosial identitet er en oppfatning av seg selv basert på hvilken sosial gruppe man tilhører (Kaufmann og Kaufmann 2009, 153).

Ledere bør ha en klar forståelse for begrepet persepsjon, særlig i henhold til viktige og avgjørende beslutninger. Det omhandler at man ikke tar avgjørelser basert på feilinformasjon, det kan innebære at en handling forklares med en annen årsakssammenheng. For eksempel at en medarbeiders manglende effektivitet forklares med lav motivasjon, men viser seg i ettertid at årsaken var at vedkommende ikke hadde fått tilstrekkelig opplæring.

2.3.2 Tro og ikke-tro

Psykologen Daniel Gilbert hevder at for å forstå en påstand må man først forsøke å tro på den, og skape en oppfattelse av hva det ville betydd om en eventuell ide var sann (Kahneman 2012, 91). Han utviklet en teori om tro og ikke-tro, som går ut på en såkalt system I og system II- funksjon. System I går ut på at man konstruerer den best mulig tolkningen av situasjonen man er i, mens system II er ansvarlig for å tvile og ikke-tro. I motsetning til system II som er lat og iblant opptatt av andre ting, er system I bekræftende, søkende og har en tendens til å tro på det som blir sagt. System I vil i tillegg overvåke det som foregår utenfor og inni hodet og vurderer ulike sider av situasjonen for å kunne bekrefte eller foreta en beslutning. System II vil heller søke i minnet sitt for å finne svarene til å kunne foreta en beslutning (Kahneman 2012, 100).

2.3.3 Kognitivt system

Det som ofte avgjør hva og hvordan vi oppfatter verden, er sansene våre og dette er noe som utvikles fra vi er liten og bygger seg opp til et kognitiv system (Einarsen og Skogstad 2005, 194). Eksempelvis vil vi kunne skille en hund fra en katt grunnet våre persepsjoner. Utfra våre persepsjoner dannes det kognitive skjema, som er et system av erfaringer med ulike tidligere objekter eller hendelser. Det kognitive skjemaet vil raskt gjøre oss i stand til å forstå det som skjer, flere slike skjema vil være felles som vil hjelpe oss å forstå hverandre. Men det er også slik at slike kognitive skjema er individuelt forankret, og det blir problematisk å skape en forståelse for hverandres ulike meninger. Det vi velger å oppfatte kan sammenlignes med når vi bruker lommelykt i et mørkt rom, kalt "spotlight-teorien" (Einarsen og Skogstad 2005, 196). Med dette menes det at dersom vi endrer bevissthet, eller søkelys, vil også oppmerksomheten vår endres og vi vil kunne fokusere på andre faktorer.

2.3.4 Hva påvirker vår persepsjon?

Persepsjon er noe mer enn en intellektuell prosess basert på våre sanseinntrykk, den påvirkes også av biologiske, erfaringsbestemte, emosjonelle, behovs- og motivasjonsforankrede tilstander (Kaufmann og Kaufmann 2009, 146).

Kaufmann og Kaufmann (2009, 148) viser til fire faktorer som påvirker persepsjonen vår: biologi, skjema, motivasjon og affekt. Med biologi menes det at mennesker har en rekke fysiske karakteristika, som bidrar til å identifisere objektene rundt oss. Like mye er persepsjon avhengig av vår egen erfaring, skjema er et begrep som brukes for å beskrive at det vi oppfatter ofte er avhengig av våre tidligere erfaringer. Våre behov, verdier og egne ønsker er også med på å påvirke antagelser, opplevelser og oppfatninger. I tillegg vil humøret og sinnstilstand til den enkelte ha en innvirkning på persepsjonen.

I teorier rundt begrepet persepsjon diskuteres det om det er de objektive egenskapene ved objekter og begivenheter som bestemmer hva vi opplever eller om det er

ubeviste tolkningsprosesser som danner hovedgrunnlaget for de perseptuelle opplevelsene (Kaufmann og Kaufmann 2009, 145).

2.4 Påvirkning

2.4.1 Påvirkning - hva og hvordan

Ordet påvirkning vil ofte assosieres med det å ha makt. Mange vil kunne anta at en person med påvirkningskraft, er en person som er i besittelse av en eller annen form for makt over andre mennesker (Caroselli 2000, 1). Den sosiale menneskelige kontakten er i dag blitt noe mer komplisert enn den var tidligere. Det gjør at begrepet påvirkning kan inneholde flere faktorer enn det som ble antatt tidligere. Å si eksakt hva betydningen inneholder, har ofte blitt tatt opp til diskusjon.

Ser man nærmere på noen ulike aspekter ved begrepet, kan en mer helhetlig forklaring på det bli tydeliggjort. For påvirkningsbegrepet oppfattes også som synonymt med innvirkning, overtalelse, og innflytelse. Rogers hevder at å påvirke er det samme som å innvirke noen til å oppnå et ønsket resultat. Ved slik påvirkning, møtes både behovet til påvirker og behovet til den som blir påvirket (Rogers 2000, 18). Denne definisjonen viser seg å være mer allsidig, og understreker at påvirkning hverken er, eller skal være utnyttelse av andre mennesker, men heller skapelse av en bevisst tilstand, for å kunne tilfredsstillе begge de involverte parter forventninger. Sistnevnte definisjon er spesielt interessant å se nærmere på, siden denne bygges på at hensikten med å påvirke ikke kun skal være til fordel for egen vinning, men at fokuset ligger på å skulle fremme positiv nyttiggjørelse for alle de innblandede parter. En motsigelse til dette vil være der synet på påvirkning heller mer mot retning av manipulasjon av mennesker man har noen form for makt over andre.

Overtalelse er en naturlig del av påvirkning gjennom kommunikasjon.

En karakteristisk definisjon av overtalelse er : ”*Menneskelig kommunikasjon, som er konstruert for å påvirke andres tro, verdier, og holdninger.*” (O’Keefe 2002, 2).

Her ser vi at overtalelse implisitt identifiseres med enkelte sider ved det å kommunisere, mens andre sider ved kommunikasjonen vil ekskluderes. Det igjen gjør at det ikke er enkelt å trekke en linje om hvor grensen går for å faktisk påvirke ved overtalelse, gjennom den formen man velger å kommunisere på.

Noen definisjoner vil kunne være for brede, der det inkluderes områder som ikke vil høre til under denne kategorien for påvirkning. Mens andre definisjoner kan igjen spisse seg for mye inn, og derfor ekskluderer andre tilhørende momenter av påvirkning.

En mer omfattende definisjon av overtalelse vil derfor være: *”En resultatorientert intensjon om å påvirke en annens mentale tilstand gjennom kommunikasjon i situasjoner der den overtalte har noe rom for frihet til å ta egne valg.”*

Det bør allikevel være klart at en slik sammensatt definisjon ikke vil eliminere alle de uklare områdene av overtalelses konseptet. Definisjonen klargjør imidlertid hvor sterk graden av å bevisst ha en intensjon for å overtale, og hvor stort resultatet er av ønsket om å skulle overtale noen.

2.4.2 Påvirkning i hverdagen

Påvirkning er noe som berører alle og en hver av oss, og alle er vi også aktive påvirkere. Like mye på privaten, som på arbeidsplassen. Påvirkningsteorier gjør at vi kan se nærmere på hvordan og hvorfor vi lar oss påvirke. Omtrent all sosial kontakt vil innebære en eller annen form for påvirkning (Cialdini 2011, 9). Påvirkning skjer gjennom kroppsspråk, blikk, tonefall og stemmebruk. Hvordan vi formulerer oss når vi kommuniserer med ord, enten når vi snakker eller skriver. Men også gjennom hva vi hører og ved observasjon av andres atferd. Om vi skulle vært foruten noen som helst form for sosial påvirkning, ville det resultert i stopp for vår videre utvikling og læring. Derfor er påvirkning grunnleggende essensielt menneskelig. Om man skulle unngått å bli påvirket, ville det krevd total isolasjon fra enhver menneskelig kontakt.

De aller fleste vet at de blir påvirket av andre gjennom ulike nivåer for påvirkning. Vi blir utsatt på påvirkning på individ nivå, og på samfunnsnivå. I den sammenheng er man som regel også klar over at man vil la seg “lure” til å gjøre noe som ellers ikke ville bli gjort. Allikevel er det slik at få virkelig forstår hvorfor noen mislykkes ved forsøk på å påvirke andre, mens andre vil lykkes. Med dette er vi inne på påvirkning som en bevisst handling.

2.4.3 Hvorfor er påvirkning og overtalelse viktig?

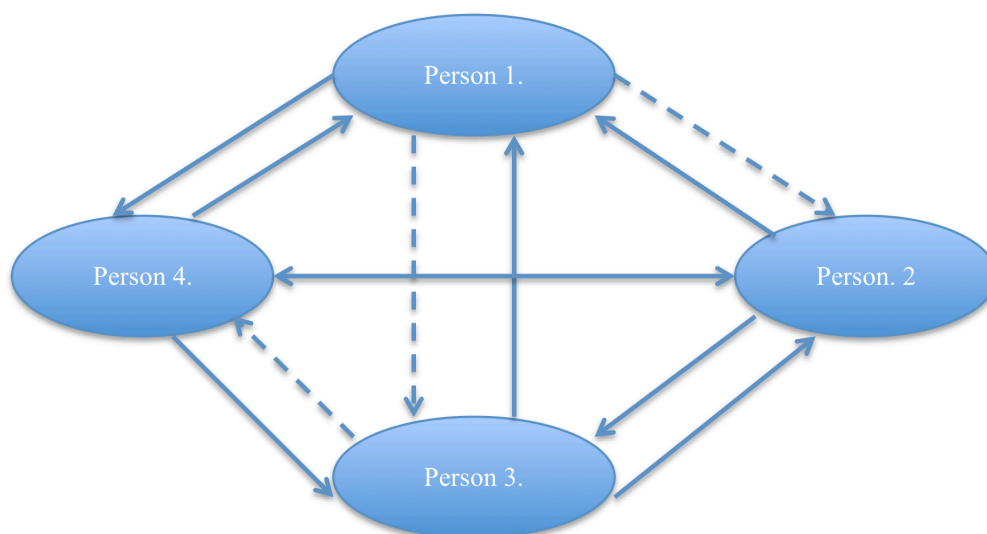
Det vil være flere fordeler ved å bevisst implementere en påvirkningsstrategi, samt bevisst overtalelse i måten det blir kommunisert på i en bedrift. Spesielt under beslutningsprosesser (O'Keefe 2012, 100). De store og raske endringene i arbeidslivet de siste årene, har skapt et sterkt skille mellom management og ledelse. De menneskelige ressursene i en bedrift og deres behov får i dag mye mer oppmerksomhet. Flate organisasjonsstrukturer er blitt mer vanlig, samt kryss-funksjonelle team av ansatte o.m. Ettersom utviklingen av arbeidslivet stadig er i endring, er ledelsesformen det også. Mennesker vil ikke respondere godt om de blir fortalt hva de skal gjøre. De responderer best når de blir overtalt til å forstå logikken og fordelene av å gjøre ting på en bestemt måte. Formel autoritet er derfor ikke lenger den riktige måten for ledere å oppnå ønskede resultater på, for å nå de organisatoriske målene for bedriften.

2.4.4 Påvirkningsmodell for et mindre arbeidsteam

Harvard professor Michael Watkins referer til et *påvirkningsnettverk*, og foreslår at man får en oversikt over deltagerne i teamet. Det for å bedre kunne forstå det komplekse forholdet av påvirkning mellom medlemmene av teamet. Figuren under viser et eksempel på et slikt team bestående av fire medlemmer. Mengden av påvirkning mellom medlemmene er representert i modellen med hele, og med stiplede linjer. De stiplede linjene viser sterk grad av påvirkning, mens de hele linjene viser til en mindre grad av påvirkning.

Et slikt kart kan hjelpe til med å forstå hvor man skal henvende seg med et rettet kommunikasjons budskap i teamet sitt. Kommunikasjonen du ønsker å fremme, kan være alt som inngår ved endringer og mål i det felles teamarbeidet.

Figur 3



Kilde: (Harvard Business School Press 2006, 108)

2.4.5 Cialdinis påvirkningsprinsipper

Robert B. Cialdini (2011, 11) studerte en rekke forskjellige organisasjoner og mennesker som har som formål å kunne påvirke andre. Ved å la seg ansette gjennom mange år, avdekket han påvirkningsteknikker som viser seg å være svært effektive. Disse teknikkene blir som oftest utført uten at vi klarer å gjennomskue dem.

Cialdini gjennomførte i over 30 år en lang rekke med vitenskapelige eksperimenter, der han undersøkte hvordan og hvorfor teknikkene faktisk fungerte i ulike situasjoner. Han beskriver at disse prinsippene fungerer som autopiloter, som gjør at dagliglivets beslutninger manøvreres enklere, siden de representerer snarveier i måten vi tenker på.

Han kom frem til 6 hovedkategorier av prinsipper, som utgjør de mest effektive teknikkene for påvirkning. Disse er:

1. Gjensidighetsprinsippet

Mennesker føler at de er forpliktet til å gi tilbake når de har fått noe av andre. For eksempel om du får en gave av noen, enten liten eller stor, vil du føle en forpliktelse til å gi noe tilbake.

2. Konsistensprinsippet

Når vi har forpliktet oss selv til å gjøre noe, eller har sagt at vi skal gjøre noe, vil vi føle et personlig press for å gjennomføre det vi har forpliktet oss til.

3. Sosiale bevis prinsippet

Mennesker ser på hva andre gjør, og handler slik de observerer at andre gjør.

4. Sympatiprinsippet

Vi vil helst si ja til de vi kjenner og til de vi liker siden vi sympatiserer med andre.

5. Autoritetsprinsippet

Mennesker er avhengige av å se til kunnskap som kommer fra noen med en autoritær rolle.

6. Knapphetsprinsippet

Knapphet av muligheter, vil gjøre at de vil virke mer verdifulle for oss.

2.4.6 Påvirkning og ledelse

Praktisk påvirkning hevdes å være den eneste kjerneferdigheten en leder virkelig har behov for å ha. Ferdigheten skiller helt klart den kompetente, inkompetente og gjennomsnittlige leder fra hverandre i forretningslivet. En leder kan for eksempel være en glimrende strateg, men det vil ikke være til særlig nytte alene. Man bør besitte evnen til å kunne overbevise folk om at strategiene er gode og bør derfor velges (Rogers 2000, 10).

Det som viser seg å være en gjenganger når en god ledelsesform beskrives, er påvirkningens plass i definisjonene. De fleste definisjoner går ut på at ledelse er en prosess, der leder bevisst vil utføre innflytelse over andre mennesker. Dette for å veilede, skape struktur, og for å effektivisere arbeidet for felles måloppnåelse (Yukl 2013, 19). Videre hevder Gary Yukl som er den fremste innenfor ledelsesforskning, at påvirkning er selve essensen av ledelse.

2.4.7 Makt eller påvirkning?

Makt er potensialet til å mobilisere ressurser og påvirke. Kim Barnes skriver i boken *Exercising Influence*, at makt er noe du *har*, mens påvirkning er noe du *gjør*.

For å eksemplifisere dette, kan vi ta for oss stillingen til en leder. Denne lederen har makt til å betale lønninger, utdele arbeidsoppgaver og vurdere sine arbeidstakere i deres daglige arbeid. Påvirkning er den mekanismen som lederen kan bruke sin makt gjennom, for å endre på atferden og holdninger til sine ansatte. Det etisk riktige vil være å ikke misbruke sin makt i den forstand at lederen ønsker å påvirke for å få det slik han vil ha det. Og heller ikke misbruke det for å skulle forsterke en overlegen form for makt (O'Keefe 2002, 63).

2.4.8 Påvirkning skal skje begge veier

For å oppnå effektiv påvirkning gjennom kommunikasjon, bør man selv være åpen for å bli påvirket av andre. Motsetter en leder eller et teammedlem seg fra å bli påvirket, enten av sine ansatte eller kolleger, vil man her utøve direkte makt overfor de andre (O'Keefe 2002, 64).

Ledere som viser seg å være åpne for å kunne påvirkes, oppnår en mye større grad av respekt, og vil selv kunne overtale de ansatte i en relativt enklere grad.

Åpenhet for å påvirkes utgjør to viktige konsekvenser. Først og fremst, viser det at du respekterer og stoler på dine ansatte eller team kollegaer. Det andre er at du vil få innsikt til verdifull informasjon om bedriften din, samt andre perspektiver enn kun dine egne.

Velger man å ikke skulle la seg påvirke eller overtales av andre, vil det være en risiko å ta, siden man kun vil forholde seg til sine egne meninger og synspunkter.

2.4.9 Etikk

Enten om man påvirker direkte eller indirekte, vil påvirkning bestandig være mer effektivt når det er basert på gjensidig vinning (O'Keefe 2012, 181). De som praktiserer dette på et etisk grunnlag, vil kjenne igjen muligheter for gjensidig interesse i en hver situasjon. Å operere på en slik måte kjennetegner en mester i å kunne forhandle; å besitte evnen til å identifisere og strebe etter vinn-vinn muligheter. Disse menneskene vil også ta i betraktning eventuelle langtids konsekvenser av forhandlingenes utfall. De vet at uetiske handlinger kan skape vedvarende skader på ens rykte og den tilliten andre har til deg.

Manipulasjon er en klar uetisk handling. Allan Cohen og David Bradford beskriver i boken *Influence Without Authority*, (siteret i O'Keefe 2012, 181) hvordan manipulasjon er å handle for å oppnå påvirkning som vil være mindre effektiv, dersom den andre parten virkelige intensjoner vises.

Det er spesielt to ting som bør tas i betraktning for å unngå manipulasjon og uetiske handlinger:

- Rette ens egne intensjoner mot det å påvirke til et betydelig bedre utfall for deg selv.
- Å ofte skulle utgi falske opplysninger slik at en selv kan tjene på det.

3.0 Metode

Dette kapitlet vil redegjøre for den metodiske tilnærmingen til vår undersøkelse. Innledningsvis vil vi presentere formålet med undersøkelsen, og vårt metodevalg. Videre følger en fremstilling av vårt forskningsdesign, i tillegg til en beskrivelse av prosessen fra forarbeid og gjennomføring til bearbeidelse av dataene. Vi beskriver også de etiske aspektene ved denne type forskning, samt viktigheten av å bygge tillit til informantene. Avslutningsvis kommer det noen innvendinger mot egen metode.

3.1 Formål og valg av metode

Problemsstillingen legger føringer for hvilken metodisk tilnærming som antas å være den beste fremgangsmåten. Dermed har vi valgt å benytte oss av kvalitativ metode, med den hensikt at vi ønsker å gå nærmere inn på hva slags mening ulike mennesker har i forhold til sine egne erfaringer eller ting de opplever. Forskjellen på kvantitativ og kvalitativ metode, er hvilken fremgangsmåte vi som forskere følger, for å svare på problemsstillingen (Askheim og Grenness 2008, 65).

I kvalitativ metode er det ikke et mål å kunne generalisere, som ved kvantitativ og det er dermed behov for relativt få respondenter, hvor forskeren studerer fenomenet i dybden. Hensikten er da å komme så nært innpå informanten som mulig (Askheim og Grenness 2008, 83).

Den kvalitative formen for undersøkelse er overveiende induktiv. Det vil si at vi skal forsøke å skape en mening og forståelse ut fra mønstre i data som er samlet inn, heller enn allerede foreliggende teori eller hypoteser (Askheim og Grenness 2014, 13). Kvalitativ metode er altså en måte å nærme seg virkeligheten på, som kan være ulike menneskers uttalte og nedskrevne ord, eller observasjon av menneskers atferd.

3.2 Forskningsdesign

Hovedformålet med alle typer forskningsdesign er å sikre at vi når våre mål med forskningen (Askheim og Grenness 2014, 65). Det kvalitative forskningsdesignet er mer fleksibelt enn det kvantitative forskningsdesignet, noe som bidrar til at man er mer åpen for at dataen man innhenter underveis vil forme oppgavens struktur.

I denne bacheloravhandlingen benytter vi oss av casedesign, med en dimensjon av fenomenologisk design. Casestudier omhandler en empirisk avgrenset enhet, en organisasjon eller en gruppe individer (Askheim & Grenness, 2014, 70). Casedesign velges ofte fordi det enten er typisk innenfor feltet vi arbeider i eller fordi det er spesielt og kan bidra til en utvikling av ny teori. Caset i seg selv er av sekundær interesse, men det særskilte poenget er å øke den spesielle kunnskapen om fenomener som den utvalgte casen kan belyse. Fordelen med casestudier er at vi kan få tilgang til mye informasjon på et avgrenset område. Ettersom vi skal undersøke to små team i en organisasjon, er casedesign essensielt.

Vi skal undersøke hvordan personer i team samhandler og forstår hverandre, dermed vil casedesignet ha en dimensjon av fenomenologisk design. En beskrivelse på denne type design er: ”det som viser seg”. Man er opptatt av fenomenene slik de oppfattes, eller mer presist slik våre sanser oppfatter de (Askheim & Grenness, 2014, 69). Denne formen tar sikte på å beskrive virkeligheten slik informanten oppfatter den, det vil dermed si at vi skal ta utgangspunkt i våre informanters perspektiv, og beskrive fenomenene slik de oppfatter virkeligheten.

3.3 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet går ut på undersøkelsens pålitelighet, med andre ord om resultatene er til å stole på (Postholm 2005, 168). I kvalitative undersøkelser er spørsmålet hvorvidt det er konsekvent gjennomført og relativt stabilt over tid, på tvers av forskere og metoder.

Ettersom vi bruker oss selv som redskap, kan det medføre forhold som får innvirkning på resultatene. I analysearbeidet er det dermed viktig at vi legger vekt på omstendighetene rundt, som utforming av intervjuguiden, vår egen subjektivitet og retningslinjer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 229).

For å teste vår reliabilitet kan vi se om våre funn og tolkninger stemmer overens med det informantene faktisk sa. I tillegg må vi, uavhengig av hverandre, enes om at resultatene gir et pålitelig uttrykk for den virkelighet som undersøkes.

Validitet dreier seg om undersøkelsen evner å undersøke det den faktisk har som formål å undersøke (Postholm 2005, 170). Validitet er ikke å regne som noe absolutt, men det er et kvalitetskrav at det skal være tilnærmet oppfylt. Det finnes to teknikker vi kan benytte for å øke sannsynligheten slik at forskningen bringer troverdige resultater: vedvarende observasjon og triangulering (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 230). Vedvarende observasjon går ut på å bruke god nok tid på å gjøre seg kjent med fenomenet som skal undersøkes, slik at man evner å skille mellom relevant og ikke relevant informasjon. Triangulering vil si at man benytter seg av mer enn en metode, som i dette tilfellet, både intervju og observasjon.

3.4 Forskningsetikk

Etikk dreier seg i hovedsak om forholdet mellom mennesker, altså spørsmål om hva vi kan og hva vi ikke kan gjøre mot hverandre (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 89). En betydelig utfordring ved kvalitativ forskning er å bryte etiske retningslinjer, ved å utlevere en person utover det som er ønskelig. Forskningsetiske retningslinjer er noe vi som forskere må ta hensyn til, informantene har rett til selvbestemmelse og autonomi, og vi har en plikt for å respektere informanters privatliv og et ansvar for å unngå skade (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 91).

Vår rolle som forskere innebærer at vi må respektere informanters privatliv, det går ut på at de selv kan bestemme hvilken informasjon som deles. Til slutt må det også vurderes om datainnsamlingen som er gjort, vil kunne berøre sårbare og følsomme områder (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 92). For å holde de etiske retningslinjene vil vi informere informantene om deres rett til å trekke seg dersom det er ønskelig og at deres identitet vil ivaretas med anonymitet. Informantene får innsikt

i undersøkelsens hensikt, i tillegg til at de får en mulighet til å godkjenne de innsamlede dataene før oppgaven leveres.

Et tillitsforhold mellom forsker og informant, vil kunne bidra til at informanten forteller åpent om sine erfaringer. Dette krever at vi som forskere opptre innenfor de etiske retningslinjene (Postholm 2005, 148). I forkant av observasjon og intervjuer tok vi kontakt med informanter for å avtale møtet med dem. Hvert intervju ble innledet med at vi repeterte hensikt og nytte med undersøkelsen, i tillegg til at vi informerte om informasjonen som skulle innhentes ville behandles konfidensielt.

3.5 Utvalgsstrategi

Fordi vi ønsket å gjennomføre kvalitative intervjuer, ble vi nødt å begrense utvalget. Det er også en begrensning på tid ved denne bacheloravhandlingen, dermed valgte vi å basere utvalget vårt på ti informanter.

Vår kontaktperson hos bedriften, var HR sjefen, etter et møte med henne satt hun oss i kontakt med en av eierne i bedriften. De stilte seg begge positive til vår problemsstilling og oppgavens kontekst. Dermed ble det satt i gang en prosess med utvelgelse av informanter og vi fikk tildelt to ulike team med til sammen ti informanter. Vårt kriteriet til utvalget var at dette måtte være personer som jobbet sammen i team, og som hadde erfaring med teamarbeid. Utover dette sto bedriften selv fritt til å velge ut informanter, med utgangspunkt i at vår problemsstilling hadde en relevans til de teamene som ble valgt.

Etter at informantene var valgt ut, tok vi kontakt for å avtale intervju. I forbindelse med vår metode har vi også valgt å benytte oss av observasjon. Dermed ble det naturlig å gjennomføre intervjuene i sammenheng med observasjonene. I samarbeid med våre kontaktpersoner i bedriften ble vi enig om hvilken dag og hvilket møte vi skulle delta på.

3.6 Intervjuguide

For å kunne gjennomføre et intervju har forskeren gjerne en intervjuguide som hjelpemiddel. Det er et verktøy som skal bidra til å strukturere intervjuet vårt på en pedagogisk og oversiktlig måte (Askheim og Grenness 2008, 88). Utgangspunktet for intervjuguiden er den relevante teorien som ligger til grunn i oppgaven. Som navnet tilsier er dette mer som en oversikt enn en liste med spørsmål, og skal fungere som en huskeliste.

Vår intervjuguide fungerer for oss som en huskeliste, men er ingen fasit. Vi utformet intervjuguiden ut ifra vår problemsstilling og forskningsspørsmål. Vi valgte å utarbeide to ulike intervjuguides, en til teamleder og en til teammedlemmer, ettersom temaet vårt naturlig blir sett på med et ulikt perspektiv. Når vi startet med å forme intervjuguiden, identifiserte vi de sentrale deltemaene som inngår i den sentrale problemsstillingen.

Innledningsvis presenterer intervjuguiden spørsmål som skal besvare bakgrunnsinformasjon om informantene, som alder, kjønn, utdanning og erfaring. Deretter delte vi intervjuguiden inn i fire tema: team, kommunikasjon, persepsjon og påvirkning. De ovennevnte tema er grunnlaget for teorien i vår bacheloroppgave, og er dermed nevnt med en naturlig rekkefølge. Selv om temaet team ikke er stilt først i teorien, valgte vi å sette dette først i intervjuguiden. Ettersom det falt mest naturlig å spørre om hvordan informantene opplevde samspillet i teamet som grunnleggende spørsmål.

Innledningsvis på hvert tema presenteres essensen og hensikten med hvorfor spørsmålene stilles, dette er da til vårt eget bruk ved transkribering. Spørsmålene i intervjuguiden er forsøkt formulert slik at informantene selv skal prate fritt om sine tanker og erfaringer rundt teamarbeid, kommunikasjonen i gruppen og lignende. Se vedlegg I og II for utfyllende intervjuguide.

3.7 Dybdeintervju

For å samle inn data gjennomførte vi dybdeintervjuer, der vi som gjennomfører intervjuet har en rolle som ”moderator”. Ettersom analysearbeidet krever stor grad av nærhet til datamaterialet, vil moderator i kvalitative forskningsprosjekter være forskeren selv (Askheim og Grenness 2008, 88). Dybdeintervju er en forholdsvis ustrukturert samtale mellom en moderator og informant, men som ofte er styrt av en intervjuguide. Intervjuguiden er halvstrukturert, eller med andre ord semistrukturert. Hensikten er å avdekke motiver og holdninger som er knyttet til sosiale eller fysiske forhold på området som undersøkes. I tillegg til å gi en innsikt i ulike konsekvenser som er gjennomført.

Intervjuguiden som utarbeides i den forbindelse, fungerer som en huskeliste og navigasjonsinstrument for oss. Ved å stille oppfølgingsspørsmål har vi også muligheten til å påvirke samtalens gang, som kan omtales som probing (Askheim og Grenness 2008, 88). Kvaliteten avhenger derfor av moderators ferdigheter, muligheten for å probe er da viktig for validiteten av undersøkelsen.

Fordelen med denne form for intervju er at man innhenter mer informasjon fra en konsentrert informant, ulempen er at dette er tidskrevende og resulterer i en mer komplisert analyse. Selve målet med intervjuet er å få informantene til å prate mest mulig fritt, og vi har derfor formulert oss med åpne spørsmål.

3.8 Undersøkelsesfasen

I dette kapittelet vil det gjøres rede for gjennomføringen av intervjuene.

3.8.1 Observasjon

I forkant av intervjuene med informantene, var vi tilstede som ikke-deltagende observanter på ett møte i hvert team. Observasjoner benyttes for å kunne beskrive informantenes aktiviteter, atferd eller handlinger, i tillegg til de mellommenneskelige relasjonene (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 117). Observasjon som metode egner seg godt ettersom vi ønsker å se på samhandlingen mellom teammedlemmene.

Årsaken til at vi har valgt å observere, før gjennomføringen av de enkelte intervjuene, har vært for å kunne se mer i dybden for slik å kunne styrke validiteten til vår undersøkelse.

Hensikten med vår observasjon var å fange opp om det ble fattet en beslutning, hvem som deltok aktivt under møtet og eventuelt om det oppsto noen misforståelser. For å kunne gjennomføre dette, utarbeidet vi et observasjonsskjema (vedlegg III) i forkant, som fungerte som en mal til hva vi skulle se etter.

Det første møtet var med team 1 som hadde flest deltagere med totalt seks medlemmer. Vi ble presentert innledningsvis, deretter satt vi ved den ene enden av bordet, bakerst i rommet og benyttet oss av vårt observasjonsskjema for å notere. I etterkant gjennomførte vi intervjuer med de seks medlemmene av dette teamet. Noen dager senere deltok vi igjen på et møte med team 2, her var det totalt fire deltagere. Det var et relativt mindre rom, og vi fikk mer nærhet til de observerte informanter.

3.8.2 Gjennomføring av intervjuene

Vi gjennomførte intervjuene hos bedriften selv i utvalgte møtelokaler, med den hensikt at informantene fikk opplevelsen av å befinne seg i trygge og kjente

omgivelser. Vi fordelte oss og gjennomførte intervjuer hver for oss, slik at informanten kun ville ha en å forholde seg til, ettersom vi så for oss at det ville bidra til en bedre flyt i samtalen. En ulempe med dette er at vi ikke har mulighet til å observere informanten fullstendig, derfor valgte vi å benytte oss av båndopptaker.

Det gjorde det lettere for oss å konsentrere oss om hvordan informantens atferd var under intervjuet. Ettersom vi var opptatt av å gi informanten vår fulle oppmerksomhet. Videre ga opptakene oss en mulighet til å gå tilbake og gjengi nøyaktig hva som ble sagt.

Tidsaspektet på intervjuet hadde vi lagt på fra en halvtime til førtifem minutter, som inkluderte uformell prat innledning- og avslutningsvis. Intervjuene varierte fra informant til informant, årsaken til dette var at både informant og intervjuer hadde mulighet til å påvirke samtalen.

For å stille forberedt, gikk vi gjennom intervjuguiden i forkant av hvert intervju. I etterkant av hvert intervju, ble dataene transkribert, mens vi fremdeles hadde det friskt i minne.

3.9 Etterarbeid

I dette kapittelet belyser vi prosessen fra transkribering til koding og kategorisering av dataene.

3.9.1 Transkribering og koding

Under transkriberingen av intervjuene benyttet vi oss av opptakene for å kunne gjengi presist det som ble sagt. Etter transkriberingen satt vi med mye ustrukturert data, for å kunne trekke frem det mest relevante for studien og sammenligne informantenes svar, ble hver faktor kodet i en egen farge. For å starte dette arbeidet gikk vi gjennom intervjuguiden, som vi hadde utarbeidet på forhånd. Derfor ble intervjuguiden også et hjelpemiddel for oss når vi skulle kategorisere våre hovedpunkter fra studien.

Fargekodene ble deretter til et oppslagsverk som ble benyttet når vi skulle sammenfatte og analysere dataene. Vi valgte også å kategorisere observasjonen vi gjennomførte, for å analysere og koble det opp mot våre funn i hvert enkelt intervju.

3.10 Kategorisering av funn

Resultat av observasjon

Hensikt: Her har vi valgt å samle de funn vi har gjort under observasjon av teamene, for å kartlegge utgangspunktet for våre intervju.

Funn team

Hensikt: Avdekke hvordan teamets samspill er, og om det har en betydning for utspillet av eventuelle misforståelser.

Funn kommunikasjon

Hensikt: Avdekke hvordan informantene opplever kommunikasjonen i teamet.

Funn tolkning

Hensikt: Avdekke informantenes oppfatning og egentolkning av beslutningen, samt hvor viktig de opplever at beslutningen er for dem. I tillegg er det et mål å fange opp om det forekom noen form for misforståelser, ved å sammenligne svarene fra alle informantene.

Funn påvirkning

Hensikt: Avdekke om det blir benyttet noen form for påvirkning i form av overtalelse, fra teamleder eller teammedlemmene.

3.11 Innvendinger mot metodisk tilnærming

Vi har forsøkt å legge til rette for at en utenforstående skal kunne gjennomføre samme undersøkelse, og komme opp med tilnærmet like funn. Videre har vi fokusert på å ivareta reliabiliteten gjennom å beskrive fremgangsmåte, henvise til intervjuguide og beskrive hva og hvordan vi har kategorisert funnene. Derimot vil resultatene også

avhenge av oss som moderator, og det kan derfor være problematisk å komme frem til nøyaktig de samme resultatene. For at undersøkelsen skal være reliabel, er det nødvendig at forholdene er tilnærmet like. Informantenes atferd, erfaringer og opplevelser kan også innvirke på resultatene av undersøkelsen.

4.0 Funn

I dette kapittelet fremstiller vi våre funn, der vi deler opp teamene hver for seg.

4.1 Hvem er våre informanter

Informantene har blitt opplyst om at deres bidrag til denne bacheloravhandlingen vil behandles og presenteres anonymt. Det vil derfor ikke nevnes navn på noen av informantene i denne oppgaven. Derimot vil vi opplyse om at teamene som er benyttet kommer fra samme bedrift. Det er to ulike team som er representert, teamene skiller seg fra hverandre på antall teammedlemmer, roller og arbeidsoppgaver. Det er tilfeldig utvalgte team, men på bakgrunn av deres erfaring rundt det å jobbe i team, sitter de alle på verdifull informasjon som hjelper oss å besvare vår problemstilling. Ved funn og diskusjon vil teammedlemmenes utsagn og sitater refereres til som informanter. Etterfulgt av medlemmets nummer, eksempelvis informant 1.

4.2 Funn team 1

4.2.1 Resultat av Observasjon

Teamet består av syv medlemmer, inklusive teamleder. Møtet som vi observerte startet klokken 08:30, bestående av seks personer, når møtet var halvveis kom siste medlem av det observerende teamet. Etersom denne personen kun var tilstede under halvparten av møtet, er det ingen hensikt med et intervju av denne. Møtet startet med en presentasjon gjennomført av et teammedlem, der det blir benyttet Power-Point som kommunikasjonsmiddel. Temaet for presentasjonen var oppfølging av en eksisterende bedrift i en av porteføljene. Dette var ikke definert som et beslutningsmøte, mer en form for oppfølging av en tidligere beslutning.

Teamdeltakerne satt rundt et bord i et relativt stort møterom. Teamleder sitter ved den ene enden av bordet, mens han som presenterer står ved andre siden tvers over

teamleder. Det virker som en avslappet atmosfære i rommet, uten noe uttrykk for en spent stemning. Videre observerer vi stor aktivitet fra samtlige under presentasjonen, da flere kommer med spørsmål og innspill til det som blir presentert.

Teamleder stiller oppfølgingsspørsmål underveis, samtidig som han sitter lent tilbake i stolen. Under møtet stiller han spørsmål, som virker så være en måte å bekrefte eller avkrefte forståelsen av det som blir formidlet.

Når det kommer til kommunikasjonen mellom deltakerne er det aktiv lytting i form av bekräftende nikk, spørsmål og innspill til det som blir presentert. Under presentasjonen oppstår noe som kan virke som avbrytelser, men som likevel kan oppfattes som en form for dialog mellom deltakerne. Et av teamleders utsagn i forbindelse med det som ble presentert, som vi fanget opp var: *”det er derfor jeg ønsker denne rapporten.”* Utsagnet kom etter at teammedlemmene hadde en diskusjon om statusen til bedriften som ble presentert. Utsagnet ble dermed utgangspunkt for intervjuene i etterkant, for å undersøke om teamleder og teammedlemmer forsto budskapet på samme måte. Leder avslutter temaet med å bekrefte om alle er enig, og sier: *“Er vi samstemt?”*.

Når det kommer til påvirkningsprinsippene benytter personen som holder presentasjonen seg av autorietsprinsippet, da han prater om en rapport som skal bestilles inn. Han påpeker at bedriften det skal bestilles en rapport av er betegnet som en av de beste. Autoritetsprinsippet sier at mennesker er avhengig av å se til kunnskap som kommer fra noen med en autoritær rolle. Knapphetsprinsippet blir også benyttet av både leder og han som holder presentasjonen, ved at de prater om å handle raskt for å kunne danne en konklusjon. I tillegg er sosiale bevis representert ved at teammedlemmene speiler hverandre og teamleder. Samtlige sitter lent tilbake i stolene sine det meste av tiden, uten at det virker som det har en negativ påvirkning på gruppen. Det kan vise at personene er komfortable og trygge i situasjonen.

4.2.2 Funn Kommunikasjon

Det kommer frem at teamet bærer preg av en åpen og god kommunikasjon. Flere påpeker at det er god takhøyde for å komme med kritikk og tilbakemeldinger til hverandre.

Informantene mener at uenigheter oppstår sjeldent, i alle fall av en mindre karakter, som ikke får noen større konsekvenser. Det oppfattes at de kommer raskt frem til enighet. Likevel fremmes det at det noen ganger kan gå litt for raskt.

Informant 5 sier: *"Vi kan gå litt fort frem, og bli fort enige, men iblant er jeg litt redd for at vi er enig uten at alle egentlig har forstått ordentlig, ikke nødvendigvis hva som er besluttet, men konsekvensene av det som ble besluttet."* Dette blir støttet av informant 2: *"Kommunikasjonen den er god, men når den ikke er det er det fordi vi går litt for fort frem."*

I henhold til spørsmålet om det oppstår misforståelser eller mistolkninger, sier informant 5 følgende: *"Vi kan nok bli flinkere på å oppsummere ting underveis, derfor har vi nylig startet med at en advokat er tilstede på noen møter å skriver referat, grunnen til det er fordi jeg synes vi pratet mye om ting, uten at jeg er helt sikker på at vi ble enig."* Teamleder forteller at misforståelser oppstår sjeldent, men at det forekommer at folk tolker ting forskjellig. Videre sier han at under beslutningsmøter er det fokus på å ta referater, slik at det er mulig å oppsummere i etterkant.

Når det gjelder avbrytelser i den verbale kommunikasjonen i teamet, er dette noe som vi både observerte og som informantene forteller at oppstår. Noen mener dette bidrar til å skape en god dialog i teamet. Informant 4 sier om dette: *"Ja, men det er en del av det som jeg vil kalle en åpen og direkte dialog, det innebærer også at man har en viss form for impulsivitet i dialogen. Når det er sagt, føler jeg ikke at det tar over diskusjonen, jeg oppfatter at det er konstruktive diskusjoner."* Det kan nevnes at informant 4 er den som hadde ansvar for store deler av møtets fremleggelse, dermed var vi opptatt av å finne ut hva han mente om avbrytelser. Selv om han meddeler at

dette for det meste er positivt for dialogen, er det flere som uttrykker at avbrytelsene noen ganger oppstår noe unødvendig.

Informant 2 beskriver avbrytelser som følgende: *”Jeg føler, det er mulig at de andre ikke føler det sånn, men at avbrytelser er en naturlig del av dialogen. Men som tidligere i dag under møtet, opplevde nok han som la frem presentasjonen at vi kom med premature spørsmål, som han egentlig hadde tenkt å svare på senere.”*

Vi stilte informantene spørsmål om hvordan de opplever at beslutningsprosesser fungerer i teamet, og om det er muligheter for å komme med innspill underveis.

Informant 4 sier: *”Alle kan komme med innspill, vi har egentlig en runde rundt bordet hver gang vi skal beslutte en sak, men jeg tror fra tid til annen at det er noen som er mer toneangivende enn andre, og setter dermed prinsipper for beslutningen.”*

4.2.3 Funn Team

Hensikten med å stille informantene spørsmål om teamarbeidet, var for å undersøke hvordan samspillet fungerer. Det sies at et godt samspill er en god forutsetning for å skape felles forståelse. Vi fant ut at samspillet i teamet oppleves som godt, der alle bidrar med å utfordre hverandre. Medlemmene er trygge på hverandre, og det fokuseres på å stille hverandre kritiske spørsmål, som er med på belyse flere sider av en sak. Informant 6 meddeler: *”Det er god takhøyde her, og alle er flinke til å utfordre hverandre, det er bra samspill.”*

Det kommer frem at samtlige teammedlemmer har lignende bakgrunn, i forhold til utdanning og tidligere erfaringer. Dette er noe som betraktes som både positivt og negativt. Informant 2 sier: *”Det kan fort tenkes at det hadde vært sunt med flere utfordringer. Hadde vi hatt en person med et helt annet perspektiv, så kunne vedkommende stille noen spørsmål som ikke vi hadde tenkt på.”*

I henhold til spørsmålet om rollefordeling i teamet, forteller informantene at oppgavene er tydelig fordelt i forhold til hvilke ansvarsområder man har. Under fremleggelse av saker, ligger ansvaret på den som legger det frem. Men selv om det er definerte roller og avklarte ansvarsområder, er teamet også opptatt av å bidra på alles områder. Informant 3 sier følgende: *”Alle bidrar godt, det er ikke sånn at man*

begrenser seg veldig til sin definerte rolle, alle ønsker å bidra mest mulig, og alle er medansvarlig for de to strekene under det endelige svaret.”

Det kommer frem at det er forholdsvis flat struktur i gruppen, som har resultert i at medlemmene er trygge på hverandre og ikke redd for å uttrykke sine egne meninger og synspunkter. Teamleder opplever at gruppedynamikken er god og at alle har mulighet til å komme med innspill og meninger til andre sine ansvarsområder:

”Dynamikken er egentlig det at vi respekterer våres kjernekompetanser innenfor den porteføljen vi har, men det er veldig mange gode innspill.”

Vi stilte teammedlemmene spørsmål om hvordan de opplever sin leders formidlingsevne. Samtlige forteller at han er flink til å involvere og informere på et tidlig stadiet av en prosess. Når det kommer til hvordan teamet fatter beslutninger, virker det til være stor grad av beslutningsmyndighet og demokrati. Men det konstateres likevel at det er teamleder som har det siste ordet: *”Det er jo lederen som har beslutningsmyndighet i teamet. Men han lytter gjerne til det vi andre har å si, det er ikke slik at hvis alle andre sier nei, og han sier ja, så er det mye som skal til for at det går gjennom da.”*

4.2.4 Funn Tolkning

Bacheloravhandlingen vår omfatter i hovedsak misforståelser i henhold til beslutninger som blir tatt i et team. Derfor valgte vi å stille informantene spørsmål om hvordan beslutningen, eller eventuelt hvordan et budskap ble oppfattet. Beslutningen som vi valgte å fokusere på under intervjuene handlet om en verdivurdering av en av bedriftens investeringsprosjekter. Hensikten vår med dette var å undersøke om alle forsto budskapet på lik måte, dermed spurte vi også teamleder om hva han mente med budskapet.

Teamleder gjentok flere ganger gjennom møtet at han på grunn av usikkerhet i markedet, ønsket å bestille en rapport som kunne bidra til å bekrefte eller avkrefte om de skal gå videre med større investeringer i det som allerede var investert.

Alle informantene oppfattet hvilket tema det var snakk om, og alle var innbefattet med hvorfor temaet ble diskutert. Det var en diskusjon rundt bordet om rapporten var nødvendig å bestille, det var ikke alle som så på dette som en prioritering.

Noen mente at rapporten burde bestilles med det samme. Andre mente at de skulle avvente til de hadde tatt kontakt med enda en annen ekstern kontakt, som satt med informasjon om temaet.

Derimot når det var snakk om verdivurderingen var alle enig om at det måtte gjøres. Teamleder oppsummerer rundt beslutningen som ble tatt: *"Beslutningen som ble tatt i dag, omfattet å redusere verdien, det var med andre ord ingen som overprøvde det som ble presentert under møtet i dag."*

Det kommer videre frem at selve beslutningen ikke gikk ut på å bestille rapporten, men at det var en konsekvens av verdivurderingen. Informant 3 meddeler: *"Det ble tatt en beslutning, og de forslagene til verdier som ble fremmet ble vedtatt. Det ble gjort en beslutning."*

Videre ville vi undersøke viktighetsgraden av beslutningen. Alle er enig om at selve temaet som ble diskutert var viktig, men selve beslutningen om rapporten var det altså litt uenighet om. Informant 3 sier: *"Dette var litt på siden av det som var viktig, selve verdivurderingen var det viktigste, ikke selve rapporten."*

Informant 2 graderer viktighetsgraden til 5, der 1 er lite viktig og 7 er veldig viktig: *"Det ble besluttet at vi skulle ta kontakt med den eksterne aktøren om en uke, for så å ta en beslutning, men det er absolutt et viktig beslutningspunkt, selv om."* En annen informant beregner viktighetsgraden til 4, da han mener at selve beslutningspunktet er viktig for videre arbeid, men at selve beslutningen ikke er like viktig som større beslutninger.

Vi spurte videre om hvordan informantene opplevde stemningen i gruppen etter at beslutningen var tatt. Informant 6 mener at det sikkert var flere som kunne ønske at det som ble besluttet kunne gjennomføres umiddelbart, for å være helt sikker på at man får tilstrekkelig informasjon: *"Så akkurat på det punktet opplever jeg at noen var litt mer utålmodig enn andre, altså angående det å fatte en beslutning, men da blir det til at man lytter til de som er tettest på prosessen."*

4.2.5 Funn Påvirkning

Med påvirkning mener vi både om leder bruker noen form for bevisste påvirkningsstrategier og om teammedlemmene selv opplever at de påvirker hverandre for å komme til enighet.

Vi stilte teamleder spørsmål om han bevisst bruker noen form for påvirkningsstrategi for å prøve å overbevise teammedlemmene, til dette sier han: *”Når det er beslutningspunkter det er snakk om, prøver jeg å ikke være politiker, men samtidig ha respekt for andres syn. Jeg prøver å være tydelig nok på at det er dette jeg mener, men at det er takhøyde og respekt for andres meninger.”*

Teamet bærer preg av at det er mye åpenhet og ærlighet, men at det noen ganger blir benyttet en form for påvirkning når det kommer til egne tanker og meninger om eksempelvis et prosjekt. Informant 4 sier følgende: *”Vi kommer alltid med konstruktive og erfaringsbaserte innspill til hverandre. Jeg er ikke så opptatt av enighet av selve beslutningen, men heller en enighet om hvilken retning vi skal ta.”*

På spørsmål om det blir forsøkt å påvirke hverandre på noen måte, er det ikke alle som mener dette er bevisst. Informant 5 sier: *”Hvis det er påvirkning, så er det fordi de mener at det er sånn det bør gjøres eller er riktig, det er ikke mer bevisst enn at man argumenterer for saken sin.”* En annen mener at det er klart at man må benytte seg av en form for påvirkning for å få andre til å være positiv til forslaget: *”Ja, det blir helt klart, hvis jeg skal fremme noe for ledergruppen, så ønsker jeg definitivt å påvirke for å få de til å si ja til forslaget mitt.”*

Informant 3 sier også at det er en kommunikasjonsflyt i gruppen som blir påvirket av at de som er flinkest til å prate, gjerne prater mest og har lettere for å få frem sine synspunkter til gruppen: *”Kommunikasjonsflyten er jo slik at de som er flinkest til å prate, gjerne prater mest, og også får mest gehør.”*

4.3 Funn team 2

4.3.1 Resultat av Observasjon

Team nummer 2 består av 4 personer, der teamleder er en av disse. Tidspunkt for oppstart for møtet var klokken 10:30, bestående av tre personer. Medlem nummer 4 deltok på møtet videre fra klokken 11:05, og møtet ble avsluttet klokken 11:45. Dette gjorde at denne informanten ikke var like delaktig i møtets forløp fra starten, og hadde derfor heller ikke så mye å gjøre med de beslutninger som ble vedtatt på dette møtet.

Temaet handlet om å skulle gå gjennom en porteføljeplan for oppfølging av tidligere beslutninger, men også for å skulle ta noen nye beslutninger knyttet til denne porteføljen.

Ifølge Schein sin teori om organisasjonskultur som består av tre nivåer, utgjør det øverste nivået artefakter. Innholdet i denne kategorien er alt som man kan se eksisterer. Utseende på lokalet møtet befinner seg i, hvordan teammedlemmene ter seg o.m.

Deltagerne satt inne på et middels stort møterom, rundt et avlangt firkantet bord.

Teamleder satt på den høyre siden av bordet, mens de to andre medlemmene satt ved siden av hverandre på den andre siden. Teamleder hadde sin bærbare pc foran seg, og kjørte samtidig en

Power -Point presentasjon under hele møtet. Denne var på storskjerm, og teamleder fulgte denne som en strukturert oversikt for føringen av møtet.

Ved observasjon av den nonverbale kommunikasjonen, oppdaget vi et skift underveis. Deltagerne speiler hverandre godt, og viser tydelige tegn på aktiv lytting. De nikker bekreftende når noen har ordet, stiller korte spørsmål for å få mer informasjon, og de har ofte øyekontakt med hverandre. Teamet speiler hverandres kroppsspråk henholdsvis godt under møtet. Dette gjør de selv om de i utgangspunktet virker til å være noe forskjellige, med tanke på personlighet og atferdsmessige væremåter. Et tydelig skille her kan være hvor raskt de snakker, og hvor lenge de tenker seg om

underveis, med andre ord; tempo for fremleggelse av ideer, samt effektiviteten ved argumentasjoner.

De tre deltagerne som var tilstede under hele møtet, virket tilsynelatende oppdaterte på de gjennomgående temaer, og de var engasjerte i prosessene videre for de prosjektene som ble diskutert.

Kroppsspråket til informant 1, som også er teamleder, var for det meste åpent. Med det menes det at armene ikke var korslagt, han satt fremoverlent det meste av tiden. Han fører et raskt tempo i snakkemåten sin, men sørger for å bekrefte hva som blir sagt, hva de blir enige om, og oppsummerer stadig underveis før de går videre til neste tema. Det fremkom noen få avbrytelser under resonering av fordeler og ulemper ved en mulig beslutning de skulle bli enige om. Responsen på dette virket ikke negativt fra de andre. Dette kan også kobles opp til overtalelse, der teamleder forsøker å overtale de andre til å støtte hans synspunkt. Oftest virket det som dette fungerte godt. Teamleders engasjerte og empatiske kroppsspråk, gjorde at dette virket totalt naturlig.

Det syntes å være tydelig når teamleder ønsket å si noe når noen av de andre snakket, der han enten kom med tilleggs informasjon, motargumenter eller ville si seg enig. Da satt han fremoverlent, nikkete bekræftende og uttrykte dette også med bekræftende ord underveis, men han førte også hånden opp foran munnen sin. Dette ble observert flere ganger under møtet. Noe som kan indikere at han forsøker å holde seg, mot å skulle avbryte for å si noe.

Informant 2 snakket høyt og tydelig. Hun virket rolig men bestemt, samtidig som hun var et tydelig mellomledd mellom teamleder og de to andre medlemmene av teamet. Innimellom kunne hun sitte med armene i kors, når hun enten lyttet på noe som ble drøftet, eller når hun skulle poengtere sin mening om noe. Informanten skrev egne notater på sin medbrakte bærbare pc. Informant 3 er rolig, snakker tydelig og høyt. Han kommuniserer i et rolig tempo, og snakker meget forståelig. Han sitter tilbaketrent i stolen, og kroppen hans er rettet mot de han snakker med, eller mot de som har ordet.

Informant 4 deltok mot slutten av møtet. For oss utenfra virket det som et tydelig skifte når hun kom inn under møtet. Informanten deltok lite verbalt, ettersom hun kom midt i. Når det senere ble diskutert om noe relevant til hennes fagområde, tok hun del i samtalen. Spesielt ved en anledning krevdes det at teamleder søkte bekreftelse om hun hadde oppfattet det som ble sagt. Hun hadde ingen særlig aktiv deltagelse, kun når hun ble spurt om sin mening, eller når de andre ønsket bekreftelse fra henne. Informanten satt med en relativt rett holdning i stolen, og var vendt mot de andre i rommet. Ved den verbale kommunikasjonen skilte hun seg imidlertid mer ut, ettersom hennes stemmebruk oftest var lav. Tonefallet varierte her, spesielt under spørsmål og henvendelser fra informant 2. Det kunne derfor se ut som om det var noe uenighet mellom disse to teammedlemmene. Informant to henvendte seg til teamleder for støtte ved sine argumentasjoner i denne sammenhengen.

Noen påvirkningsprinsipper som ble benyttet av teamleder, var kontrastprinsippet, konsistensprinsippet, sosiale bevis, og knapphetsprinsippet.

Kontrastprinsippet var knyttet til en kommentar om oppussingen av et ønsket område. Her sier informanten: *"Så lenge folk får informasjonen og skjønner hvor fint det vil bli der, så blir de enige om prioriteringen."* Cialdini forklarer funksjonen av dette prinsippet med at man gir et perseptuelt bilde om hvordan noe er i kontrast til noe annet. Sånn som her; der teamleder skaper et visuelt bilde når han sier at det vil bli fint, etterfulgt av ønske om hva som skal prioriteres deretter.

For konsistensprinsippet, sier teamleder til informant 3: *"Vil du gjøre det? Er du komfortabel med det?"* Til dette svarer informant 3: *"Ja!"* Dette prinsippet går ut på at informant 3 foretar en indre forpliktelse. Relatert til prinsippet sosiale bevis, brukte teamleder en autoritær fagperson som eksempel, for utsagn og referanse om hvorfor et spesifikt valg burde tas. Knyttet til knapphetsprinsippet brukte informant to dette for å tydeliggjøre at det er knapphet på en del ressurser, og at tiden renner ut for å gjennomføre et spesifikt prosjekt.

4.3.2 Funn Kommunikasjon

Samtlige teammedlemmer sier selv at det er åpen og god kommunikasjon i teamet. Det forklarer de med at de mener det er gode diskusjoner, og medlemmene er tilgjengelige for hverandre. En av informantene sier: *”Det er veldig bra kommunikasjonsflyt, ikke noe å si på det. Vi snakker ofte med hverandre, dersom det er noe så ringer vi og eposter.”*

Når det kommer til avklaring av misforståelser blir dette avklart når de har løpende diskusjoner, de oppdaterer hverandre på hva de har gjort og skal gjøre. Teamlederen sier: *”Hvordan går det med den saken og da avklarer vi hvis det er noen misforståelser.”*

Det er ulike meninger om det gis nok feedback til hverandre, to av informantene har ulike oppfatninger om det. Informant 2 sier: *”Det er egentlig lite kritikk og feedback i teamet, det er det. Det kunne kanskje ha blitt litt bedre.”* Informant 4 sier følgende om det: *”Den er bra.”*

4.3.3 Funn Team

Vi valgte å stille de samme spørsmålene angående samspill i team til alle medlemmene. Informantene forteller at det er rom for å være ærlig med hverandre og respektere hverandres meninger. En av informantene forteller oss: *”Jeg tror vi kan være ærlig og si hva vi mener. Samtidig ha respekt for hverandres meninger. Jeg synes vi fungerer veldig bra sammen.”* Medlemmene rådfører seg med hverandre og får innspill på områder der det trengs, dette forteller en av informantene oss: *”Vi vil alltid spørre hverandre om erfaringer og synspunkter.”*

I henhold til spørsmålet om rollefordeling kommer det frem at dette er tydelig og klart for alle. Under teammøtene fordeler de arbeidsoppgaver og de samarbeider der det trengs, ellers er det egne arbeidsoppgaver de jobber med. Informant 2 forteller: *”Et veldig greit grensesnitt. Både teamleder og alle oss andre har våre egne arbeidsoppgaver, men vi hjelper hverandre og samarbeider ofte.”*

Vi spør informantene om de er fornøyde med teamlederen sin, og svarene er like fra alle; de er fornøyde med teamleder. Informant 2 forteller oss: *”Teamlederen er alltid tilgjengelig og veldig lett å avklare ting med.”*

Teamleder forteller oss at han opplever at samspillet er bra og at de har en kultur hvor deres meninger skal bli hørt, samt at medlemmene tør å si det de mener. Videre forteller han oss at tilbakemeldinger fra andre styrker det han opplever i teamet. Han sier: *”Jeg opplever det veldig bra. Jeg oppfatter at vi har fått til en kultur der alle tør å si det de mener og at alle blir hørt. Grunnen til det er tilbakemeldinger fra andre egentlig, det er litt sånn, se på det teamet, for der fungerer det så bra.”*

Gjennom intervjuet med teamlederen kom vi frem til at det ikke blir skrevet referater under de uformelle møtene, og videre forteller han at han kan nok bli flinkere til å oppsummere underveis. Teamleder sier: *”Det jeg tror er viktig i møtene, og kanskje noe jeg ikke var helt flink nok til, er nok kanskje det å oppsummere underveis.”*

4.3.4 Funn Tolkning

Det var flere beslutninger som ble tatt under dette møtet. Vi valgte ut en spesifikk beslutning som gikk ut på oppussing og renovering av deler av et bygg. Innenfor samme kategori av beslutningstyper, bør det også nevnes at det ble tatt en beslutning til. De refereres videre som bygg I og bygg II, hvor vi valgte ut bygg I som beslutningen for undersøkelse. Her oppdaget vi noe utydelighet vedrørende rekkefølge for prioritering og viktighetsgrad, etter sammenligning av intervjuene til de ulike informantene.

Spørsmålet til teamleder om selve beslutningen som vi spør om, svares slik:

”Beslutningen går ut på at vi tar inngangspartiet nå, og gjør mindre grep på takterrassen. Og venter med resten.” Videre påpeker han at beslutningen om bygg II, var viktigst ved å si: *”Jeg mener det som har høyest prioritet var fasaden på bygg II”.*

Informant to viser seg å være enig med informant 1.

Når informant 3 blir stilt det samme spørsmålet om hva som ble besluttet om bygg I, påpeker han ikke slik som de andre at bygg II er førsteprioritet: *”Det ble besluttet noen konkrete ting på bygg I. Takterrassen ønskes å pusses opp. Og det ble besluttet å modernisere inngangspartiet.”*

Viktighetsgraden til beslutningen om bygg I, virker å være forenelig på noen punkter, men det fremkommer samtidig noe uenighet. Teamleder uttaler seg her: *”Vi har brukt mye tid på å diskutere bygg I, fordi det er snakk om ganske mye penger, som automatisk ikke helt vil gi økte inntekter.”* Etter at dette er sagt, fremhever han igjen: *”Som jeg sa er bygg II den viktigste prioriteringen.”* Informanten skalerer viktighetsgraden til 3, der 1 er lite viktig, og 7 er veldig viktig.

Om det samme sier informant 2: *”Viktig i den forstand at dette er noe som bør gjøres, at vi endelig fattet en beslutning er viktig, men det som skal gjøres i forhold til beslutningen er ikke like viktig”.* Skala fra 1 til 7, blir sagt å være på 4.

Om viktighetsgraden av beslutningen og gjennomføringen av den, uttrykker informant 3 noe annet: *”Selve prosjektet om takterrassen er en 5! Mange av brukerne er opptatt av denne”.*

Siden mange av brukerne er opptatt av takterrassen på bygg I, er dette en prioritet hos informant 3. For han er den viktigere å gjennomføre, enn for teamleder og det andre teammedlemmet. Inngangspartiet var ikke like viktig å prioritere før sommeren. Med dette gir han uttrykk for at takterrassen bør pusses opp før sommeren: *”Om inngangspartiet blir gjort FØR sommeren er ganske uviktig, da er den delen en 2'er. Men at det blir gjort er viktig ... da vil jeg si 5.”*

Av spørsmål om når de mener dette bør gjennomføres, fremkommer det at informant 3 ønsker å pusse opp takterrassen før sommeren, men de to andre sier at bygg I er prioritet, og bygg to skal ikke startes på før til høsten. Vedrørende akkurat denne beslutningen, virker det som mye av forventningen for oppfølging, ligger hos informant 3. Grunnlaget for det er først og fremst hans faglige kompetanse, og hva som inngår i arbeidsinstruksene hans. Om det sier han selv: *”På disse beslutningene er det jeg som har hovedansvaret for gjennomføring.”*

Slik som det også nevnes under resultat av observasjon, ble det lagt merke til at teamleder stadig spør, spesielt informant 3, om han føler seg komfortabel med det. Sistnevnte virket å ha en tendens til å påta seg mye ansvar, over relativt kort tid.

Med teamleders spørsmål, kan det virke på informant 3 at dette er en leder som tar hensyn til sine medarbeideres ve og vel; *”Lederen spurte meg om det, fordi jeg har en tendens til å ta på mye arbeid, det er fordi jeg ønsker å få ting gjort.”* Det virker å være usikkert om dette er hans tolkning eller om lederens hensikt faktisk er av denne karakter.

Viktighetsgraden av beslutningen, kan være det samme som utgjør en kilde til misforståelse. Teamleder poengterer her ofte underveis, at han mener bygg II er viktigere. Gjentakelsene ved å konstatere dette ofte, gir inntrykk av at han ikke helt forstår hvorfor vi har valgt å undersøke beslutningen om bygg I.

Dette kan også henge sammen med at denne informanten har oppfattet en annen forståelse om hvordan vi skal undersøke tematikken rundt misforståelser ved beslutninger. Mellom teammedlemmene, tydeliggjøres skillet mellom informant 2 og 3, ved at informant 2 virker til å være av klar oppfattelse av teamleders ønske om prioritering. Informant 3 konsentrere seg kun om det som det blir spurt om, og svarer direkte på spørsmålene som blir stilt. Ut i fra det som blir sagt, kommer det frem en tydelig misforståelse om når arbeidet rundt bygg I skal iverksettes. Informant 3 har en klar formening om at det er meningen at det skal skje før sommeren, mens de to andre mener at det ikke skal skje før om til høsten.

Det kommer frem der informantene selv sier at det tidligere har skjedd misforståelser når beslutninger skal tas i teamet deres. Informant 3 sier at det kan være mindre viktige ting som misforstås. Disse oppklares relativt raskt ved å avklare ting på nytt, for å få en klarhet i det.

Mens informant 1 sier noe annet: *En kjedelig misforståelse er hvis jeg tror at noen andre skal gjøre noe, og omvendt. Da faller det gjennom to stoler, og da blir det ikke gjort. Det skjer av og til.”* Informant 1 trekker frem behovet på å skulle skrive referat under møtene deres. På den måten vet de akkurat hva som blir sagt, og kan henvise til referatet ved eventuelle uenigheter i etterkant. På dette møtet ble det ikke skrevet noen referat, men informant 2 skrev notater til eget bruk.

4.3.5 Funn Påvirkning

For å avklare funn som er relatert til påvirkning og overtalelse, valgte vi å stille noen spørsmål om temaet både til teamleder og til alle teammedlemmene. Informant 1 som er teamleder svarer på spørsmålet om han har noen bevisst måte å snakke på, spesielt da for å påvirke eller overtale sine teammedlemmer: *”Jeg prøver å legge opp til at alle skal si hva de vil, men hvordan jeg personlig snakker... Jeg tenker at det er viktig å snakke med hverandre med respekt, og ikke fremstå at jeg er viktigere fordi jeg er sjefen din.”*

Informant 1, formidler til oss her at han også bevisst ønsker å vise andre respekt, spesielt ved å lytte til dem: *”Det er viktig å lytte til hva andre har å si.”*

Informant 2 svarer dette, på spørsmål om det blir forsøkt å påvirke hverandre, på noen måte for å kunne skape enighet når en beslutning skal tas:

”Helt sikkert, jeg tror ubevisst at man prøver å legge frem meningene og argumentene sine på en slik måte at den andre skal få samme forståelse for meningene mine.”

I tillegg ytrer hun også selv at hun forsøker å få frem sine argumenter på en standhaftig og bevisst måte: *”Jeg tror også at jeg prøver å gjenta det jeg mener flere ganger, men samtidig så hører vi på hverandres meninger, og det er som sagt rom for innspill og det er et demokrati i teamet.”*

Selv om informanten ønsker å få frem sitt behov, mener hun at både hun og de samtlige teammedlemmene respekterer hverandre, og lytter til hverandre.

Informant 3 besvarer det samme spørsmålet ved å si: *”Jeg mener at det er min oppgave også, at hvis jeg ser en løsning som er viktig å gjøre, som jeg mener er bra, så forklarer jeg det på en enkel måte.”* Han legger til et eksempel for å illustrere dette: *”At jeg synes at dette er et godt prosjekt fordi... også gir jeg et argument for det.”* Her igjen ser vi at denne informanten også er bevisst på at god fremleggelse av argumentasjon er viktig når beslutninger skal tas i fellesskap. Han bekrefter videre at uansett hvem som kommer med ideen, og så lenge de har et godt argument, så vil det bli godt mottatt.

5.0 Diskusjon av funn

Vi vil her i denne delen av oppgaven diskutere vår valgte teori opp mot funnene vi har gjort under den kvalitative undersøkelsen. Innledningsvis gjentar vi vår problemsstilling:

“Hvordan kan misforståelser oppstå gjennom kommunikasjon etter at beslutninger blir tatt i et team?”

5.1 Team 1

I følge Jacobsen og Thorsvik (2011) er beslutninger et valg mellom ulike alternativer som vil innebære en forpliktelse til handling. Det kan også defineres som det endelige utfallet av en prosess. Det dreier seg om å ta stilling til informasjon, som omfatter å systematisere, analysere og tolke informasjon, til å kommunisere informasjonen til andre. I vår undersøkelse fant vi at det er stor grad av beslutningsmyndighet, der forslag og valg av alternativer blir tatt opp i samråd. Det kommer frem at dette er noe som fungerer bra, men at prosessen med å ta en beslutning noen ganger går for raskt.

Kaufmann og Kaufmann (2009) sier at det ofte kan være vanskelig å ta en riktig beslutning, fordi man ikke alltid har relevant informasjon tilgjengelig og begrenset med tid. Dette blir støttet av Jacobsen og Thorsvik (2011) som mener at mennesket er begrenset rasjonelt, som vil si at uansett forutsetninger, så er det liten sannsynlighet for at full informasjon om alle mulige alternativer med konsekvenser er tilgjengelig. At mennesker handler begrenset rasjonelt innebærer ofte at man har uklare mål, flere alternativer å velge mellom, i tillegg til at man velger det første alternativet som er mest tilfredsstillende.

For samtlige i teamet kan det ofte virke som at det er en forståelse for hvilken beslutning som er tatt, men ikke alltid hvilke konsekvenser beslutningen kan føre til. James G. March (1994) beskriver i sin teori, *“the logic of consequences”*, hvordan beslutningstakere handler rasjonelt utfra hva slags konsekvenser de ønsker å oppnå en gang i fremtiden. Han la vekt på fire spørsmål som beslutningstakere bør stille seg under en beslutningsprosess, spørsmål om: alternativer, forventninger, preferanser og beslutningsregler.

I et effektivt team er det i større grad fokus på fellesskap og samspill, konflikter blir bearbeidet og drøftet åpent (Assmann 2008, 37). Medlemmene i team 1 virker å være trygge på hverandre, og det fokuseres på å stille kritiske spørsmål, som bidrar til å se på flere sider av en sak. Samtlige påstår at medlemmene i teamet er like hverandre, og at det derfor ikke er noe problem med en åpen dialog, der det er rom for å kritisere. På en annen side er ikke det bare positivt med store likheter i teamet, ettersom det er fare for å ikke bringe nye ideer eller tanker om en sak på banen.

Men er det sånn at de faktisk er så like som det påstås? Vi observerer at det er noen ulikheter i hvordan teamet prater, noen prater ofte og fort, mens andre prater litt mindre. Med det mener vi at det er noen som skiller seg ut ved at de prater mer og fortere enn noen andre. Avbrytelser under teamets møte er noe som vi observerer er forstyrrende for samtlige, og noen blir opptatt med andre ting. Imidlertid er dette vår oppfattelse, så dette kan ikke konstateres som noe faktisk.

Team 1 består av seks medlemmer, ifølge Belbin (1994, 63) består et ideelt team av fire. Det at dette teamet er flere enn fire har ikke noe effekt på gruppedynamikken, virker det som. Det er klare definerte roller og ansvarsområder, og dette virker nok inn på produktiviteten til teamet. Belbin sier nemlig at jo større teamet er jo større er faren for mindre produktivitet, men han konstaterer likevel at det ikke er noe fasitsvar på hvor stort et team bør være.

God teamledelse bidrar til å skape effektive team. Teamet opplever sin leder som flink til å involvere og informere, tidlig i prosesser. Det reduserer usikkerhet og kan bidra til å skape en felles forståelse. En teamleder som har et fokus på de mellommenneskelige relasjonene, fremstår som karismatisk og opptatt av å utvikle medarbeidere (Arnulf 2012, 56). Teamleder fremstår som han er opptatt av at det er en flat struktur, der alle respekterer hverandre og alle har rett til å uttrykke sin mening. Karismatiske ledere jobber aktivt mot å skape et mindre skille mellom leder og medarbeider. Respekt er et nøkkelbegrep som går igjen hos flere av informantene.

Kommunikasjonsprosesser defineres ved at det er en sender og mottaker, av et eller flere budskap (Jacobsen og Thorsvik 2011, 253). Mellom medlemmer i et team er det viktig å skape en felles forståelse og en god flyt i informasjonen. Undersøkelsen vår viser at kommunikasjonsflyten mellom våre informanter oppfattes som god og åpen, med rom for å gi og motta kritikk. Erlie (1997, 15) hevder at den interne kommunikasjonen i en organisasjon bidrar til tillit mellom medarbeidere, som kan skape motivasjon og øke produktiviteten.

På en annen side kommer det frem av undersøkelsen at kommunikasjonen mellom teammedlemmene preges av avbrytelser, noe som samtlige mener skaper en direkte og åpen dialog. Likevel reflekteres det over om det ikke alltid er like bra med avbrytelsene som forekommer, under eksempelvis presentasjoner.

Aktiv lytting vil si den evnen en person har til å vise en annen person i en kommunikasjonssituasjon at man har forstått det intenderte budskapet (Grenness 1999, 203). Det positive motstykke til aktiv lytting er definert som kommunikativ kompetanse. Med dette menes evnen til å formidle budskapet slik at det skaper forståelse hos motpart. Samtlige oppfatter at avbrytelsene forekommer av premature spørsmål. Vi observerte at samtlige, særlig tre informanter, stiller spørsmål underveis i presentasjonen som kan virke som avbrytelser. Ved aktiv lytting foretrekkes reflekterende spørsmål som skal gjenspeile det som sies, eller være åpne for videre utvikling av det som sies (Grenness 1999, 204).

Det kommer frem at kommunikasjonen i teamet oppfattes som noen ganger litt for rask, og at det noen ganger ikke er helt sikkert at alle alltid er med på det. Dette kan oppfattes som en barriere i kommunikasjonen, som vil kunne føre til at misforståelser oppstår. Barrierer i kommunikasjonen handler om faktorer som innvirker til å hindre at det rette budskapet når frem til mottaker. Det kan altså oppfattes som et hinder for kommunikasjonen. En konsekvens av avbrytelsene, og at det noen ganger går for raskt rundt kommunikasjonen, er at budskap kan mistolkes. Vi observerte at flere, også teamleder, var utålmodig med å få svar på det de lurte på underveis i presentasjonen. Det er dette samtlige betegner som en naturlig dialog, som fører til en impulsivitet i kommunikasjonen. På den andre siden kan slike avbrytelser føre til at den som fremlegger blir forstyrret, og presentasjonen kommer ut av det planlagte mønster.

Information overload, er et problem som kan forekomme i kommunikasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2011, 257). Ved eksempelvis stadige avbrytelser under en presentasjon, vil de som lytter, motta informasjon fra flere kanter. *Information overload* handler altså i stor grad om å motta for mye informasjon på en gang, eller at det foregår i et raskt tempo. Dette kan føre til at informasjonen man blir tildelt blir gitt et mindre kritisk blikk. Om informantene selv mener at det var tilfellet ved fremleggelsen under møtet, er ikke noe man kan si med sikkerhet, ettersom det ikke er noe som kom frem under vår undersøkelse.

Condon (2010) mener at forståelse er grunnlaget for all kommunikasjon. For å kunne oppnå et godt samarbeid og nå organisasjonens satte mål er det nødvendig at det skapes en felles forståelse. I vår undersøkelse fant vi ingen konkrete misforståelser, derimot kommer det frem at mistolkninger oppstår uten at det fører til for store konsekvenser. Som vist i teorien vår kan misforståelser oppstå når enkeltpersoner eller grupper er uenige, ved at man mistolker hverandres ord eller handlinger (Pronin, Puccio og Ross, 2002).

Imidlertid når mistolkninger oppstår kan det være snakk om persepsjon. Persepsjon vil si hvordan man oppfatter seg selv og virkeligheten (Brochs- Haukedal 2013, 77). Vi valgte å undersøke hvordan budskapet fra leder ble oppfattet av teammedlemmene, for å få en oppfatning om alle var samstemt. Det kommer frem at noen ikke oppfattet beslutningen om å anskaffe en rapport som like viktig som andre. Ulik oppfatning av viktigheten av beslutningen som blir tatt kan tolkes som skjevhet i prioriteringer. Med dette menes det at personer er av ulik oppfatning av det som er viktig rundt en sak, og hva som bør prioriteres (Pronin, Puccio og Ross, 2002).

Teamet oppfatter seg selv som like individer, på bakgrunn av utdanning og tidligere stillinger. Personlig identitet handler om egen oppfatning av hvem og hvordan man er, sosial identitet går ut på den oppfatningen man har av seg selv basert på hvilken sosial gruppe man tilhører (Kaufmann og Kaufmann 2009, 153). På en annen side er det ikke sikkert at alle i teamet er så like som de selv oppfatter at de er, det kan være noen antagelser fra noen som har gjort at det er blitt tanken om teamet. Dog er dette kun antagelser fra vår side, det at det ikke er helt sikker at de er så like som de påstår.

Daniel Gilbert har utviklet en teori, som består av to systemer, om tro og ikke tro (Kahneman 2012, 91). Det omfatter hvordan ulike mennesker tolker budskap. Der system I er personer som har evnen til å vurdere alle mulige forklaringer, er system II personer som ikke ser på mulige alternativer og som gjør at mulige utfall blir avfeid. Når ikke alle medlemmene av team 1 ser på viktigheten av beslutningen på samme måte, kan det være tilfelle at de ikke vurderer alle alternativer som mulig. Mens de som ser på viktigheten av å bestille den nevnte rapporten, bruker tid på å vurdere mulige valg før en beslutning tas. Dette handler igjen om persepsjonen til de enkelte, utfra egne erfaringer ser man på viktigheten av ulike handlinger.

I denne bacheloravhandlingen har vi valgt å se på påvirkning som den evnen til å utøve innflytelse og overtalelse, og bidra til innvirkning. Dermed undersøkte vi om teamleder benyttet noen form for påvirkning i sin formidling. Det kommer frem at hvis det gjøres, så er det ikke bevisst, men at det er en form for formidling som skal ha den hensikt å føre til riktig beslutningstaking.

Samtidig er han opptatt av å ha respekt for andre sitt syn, det kommer tydelig frem av den flate strukturen som befinner seg i teamet.

Cialdini (2011, 11) beskriver sine påvirkningsprinsipper som noe som bidrar til at beslutninger enklere behandles, under observasjon i teamet fant vi at det ble benyttet noen av disse. Teamet er satt sammen slik at alle medlemmene har sine egne ansvarsområder, og det er dermed hver enkelt sitt ansvar å formidle og overtale de andre hva gjelder deres beslutningspunkter. Han som presenterte fra sitt ansvarsområde, formidler at det er påvirkning i den forstand at man argumenterer for saken sin.

Særlig under beslutningsprosesser vil det naturlig oppstå påvirkning (O'Keefe 2012, 100). Etersom teamet vi har undersøkt inneholder teammedlemmer som i hovedsak har ansvar for sine egne fagområder, er det naturlig at det oppstår noe form for påvirkning. Teammedlemmene fremmer sine egne saker, for å argumentere med den hensikt å få de andre til å stille seg positiv til saken.

5.2 Team 2

Beslutningen som ble tatt her om bygg II, virker til å være det Kauffmann og Kauffmann kaller for en deskriptiv beslutning. Det forklares med at praksisen ikke gjenspeiler teorien på hvordan det anbefales å gå frem, når en beslutning skal tas (Kaufmann og Kaufmann 2009, 167). Det kan tenkes at på dette møtet ble ikke grundighet av gjennomgangen av alle nødvendige trinn gjennomført, på grunn av hva slags type møte dette var. I hovedsak var møtet ment som en gjennomgåelse av tidligere beslutninger, men allikevel ble det tatt noen nye relatert til disse. En annen mulig forklaring kan være knapphet av tid, og derfor vil gjennomgangen av prosessen effektiviseres. Det er noe som igjen kan være med på å skape misforståelser når beslutninger skal tas. Men om både tid og informasjon er tilgjengelig kan misforståelser reduseres, ved at mye kommer frem på bordet i første omgang.

Tillit i et team kan oppnås ved at medlemmene i teamet samhandler med hverandre og skaper rammer der det oppleves at det er trygt å være seg selv (Edmondson 1999). Mayer, Davis og Schoorman (1995) har definert tillit som: ”En vilje til å være sårbar for handlingene til en annen part basert på forventningene deres, uten mulighet til å overvåke eller kontrollere.” De fleste operasjonelle definisjoner ser på tillit som en oppfatning om hvorvidt en partner er pålitelig. Teamet ser på viktigheten av å vise hverandre respekt og tillit, som en faktor til et effektivt og godt samarbeid.

Mayer m.fl. (1995) ser på mellommenneskelig tillit som en tro om pålitelighet av et grupped medlem, og i hvilken grad denne bryr seg om gruppens interesser.

Medlemmene i teamet er opptatt av å utfordre hverandre, komme med innspill og være ærlig mot hverandre. Effektivt samarbeid i et team, er ofte forbundet med tillit, særlig når samarbeidet er avhengig av at man kan stole på at alle parter i teamet.

I følge Belbin (1999, 63) består et ideelt team av fire medlemmer, i hovedsak fordi jo større teamet er, jo større er faren for mindre produktivitet. Team 2 består av fire medlemmer, og det er klare roller og arbeidsoppgaver. Det kommer også frem at teamets leder oppfattes som tilgjengelig og sørger for at alle er komfortable med arbeidsoppgavene sine.

Det begrunnes med nettopp det at teamet er lite, de har etablert gode relasjoner med hverandre og tilgjengeligheten til enkelte blir større. Derimot er det ingen fasitsvar på hvor mange et ideelt team består av, teamstørrelse avhenger også av situasjon og oppgaver (Levin og Rolfsen 2010, 36). Videre kan større team ha utfordringer med å skape tette relasjoner og bånd mellom hverandre, ettersom avstanden blir større.

I teamarbeid er kommunikasjon et av de viktigste verktøyene som benyttes, enten det er bevisst eller ubevisst så er det fundamentet for å unngå misforståelser ved beslutningstaking (Jacobsen og Thorsvik 2011, 238). Team 2 viser å uttrykke at de er fornøyde med hvordan kommunikasjonen flyter, som de sier. Ifølge dem selv er kommunikasjonsprosessen derfor generelt sett velfungerende. Prosessen består av en sender og en mottaker, og den inneholder som regel et budskap (Jacobsen og Thorsvik 2011, 253). Mellom teammedlemmene skjer prosessen både verbalt, men også skriftlig gjennom eposter. Det sier de at de gjør i etterkant av beslutninger også, da ved å undersøke og klargjøre usikkerhet, eller oppdatere hverandre underveis.

Dette går under det som blir kalt for tilbakemeldinger i kommunikasjonsprosess modellen. Slike tilbakemeldinger, vil være avgjørende for minking av mulige misforståelser, siden sender og mottaker, slik som her, har løpende kontakt om det som ble formidlet som budskap. Teamleder har da mulighet til å svare på spørsmål, for å rette opp på mulige misforståelser, slik at disse ikke får grobunn til å skape større konsekvenser ut fra mottakernes egne tolkninger av det som blir sagt. For tolkningen kan være ganske individuell, ettersom mottaker går igjennom en prosess for å kode budskapets innhold, slik han eller hun oppfattet det.

På en annen side kan det være ulike barrierer i kommunikasjonen som kan føre til at misforståelser oppstår under kommunikasjonsprosessen. For det er ikke sjeldent med kommunikasjonsproblemer, ofte kan det være mellom leder og ansatt (Jacobsen og Thorsvik 2011, 255). Under observasjonen av teamets møte, ble det fanget opp at teamleder var noe ivrig til å få frem sin mening mens noen av de andre hadde ordet. Teamleder hadde også et nokså raskt tempo når han snakket.

En mulig forklaring på mistolking kunne da ha vært det som kalles for *information overload*. Det er et problem som kan oppstå ved selve kommunikasjonsprosessen (Jacobsen og Thorsvik 2011, 257). Det handler om at man får mye informasjon på en gang, eller at det skjer i et raskt tempo. Hjernen vil da søke etter overfladisk informasjon for å sette sammen bitene, som man ikke har klart å fange opp. I tillegg kan man gi informasjonen et mindre kritisk blikk. Men om teamleders raske tempo kan være årsak til mulig *information overload*, er vanskelig å skulle si bastant.

For på en annen side kom det tydelig frem at det lyttes aktivt når noen har ordet for det meste. Selv om han var rask til å konkludere, for å skulle gå videre, så sørget han for å oppsummere hva de har blitt enige om så langt, av den hensikt å få bekreftelse på at det har oppstått en lik felles forståelse for alle. Denne formen for lytting er en del av det vi kaller for nonverbal kommunikasjon. Vitenskapelige analyser viser at nonverbal kommunikasjon utgjør i alt hele 93 % av kommunikasjonen vår. Av disse er 55 % kroppsspråk, 38 % er tonefall, og de resterende 7 % er det som er den verbale kommunikasjonen (Rane, D. B. 2010, 18).

Derfor vektlegger vi her spesielt funn under observasjonen, siden kroppsspråket og resten av det nonverbale kommunikasjons formene er viktige. Det må sies at akkurat dette teamet var et særdeles godt eksempel på hvordan det bør være under slik kommunikasjon. Dette er selvfølgelig slik det så ut for oss fra utsiden. Viktig å ta hensyn til at en forklaring på det kan være at mennesker som vet de blir observert, vil kunne opptre på en forbedret måte enn hva de ville gjort ellers (Bang 2011, 185).

Men var kommunikasjonen virkelig så velfungerende i dette teamet, slik det ble observert?

Det er godt mulig, men det ble oppdaget et stort skift i kommunikasjonsflyten, basert på stemningen, kroppsspråk, holdning og tonefall blant annet. Dette skjedde når informant 4 kom inn på møterommet. Det hele kan forklares med at dette teammedlemmet, sitter på noe annet faglig område enn de andre i teamet, og allerede der ikke er like inkludert i deres områder. Informanten var ikke deltagende under hele møtet, og forklarte også i ettertid at hun ikke har så mye med beslutninger av den kategorien å gjøre. Denne informanten skilte seg ut på grunn av tonefall, stemmebruk og ansiktsuttrykk.

Informanten holdt god øyekontakt, men snakket merkbart lavere enn det de andre gjorde. Rane, D. B. (2010) påpeker at det er velkjent at vår stemmebruk indikerer ulike meninger, gjennom stemmens variasjon, tone, kvalitet og styrke.

En mulig forklaring kan være mangel på følelsen av å være like inkludert i teamet som de andre. Det kan også være fordi informanten naturlig nok ikke vil være like engasjert i tematikken som diskuteres siden hun deltok relativt mye senere på møtet, og derfor ikke har fått med seg alt av informasjon. På den andre siden kan det være slik Schein forklarer gjennom sin veletablerte teori om organisasjonskultur. En del av denne teorien inneholder språkbruk, sjargong og humor. Organisasjoner, samt team i organisasjoner, utvikler ofte et særegent språk (Bang 2011, 64). Etter å ha vært medlem en stund av teamet, vet medlemmene hva slags sjargong som brukes. Å være en del av dette vil utgjøre en klar medlemskapsfølelse hos medlemmene, siden det vil være tydelig å oppdage på deres relasjon gjennom språket, hvem som er et etablert medlem og hvem som ikke er det.

Det har ikke blitt funnet noen store konkrete misforståelser under bestemmelsen av beslutningen i dette teamet. Misforståelser forklares av Puccio og Ross (2010), som noe som forekommer i en gruppe, der personene er uenige om saker av felles interesse, eller ved ulike måter å tolke noe på. Det kan også være mistolking av hverandres gjerninger og ord.

På den ene siden er det imidlertid kommet frem til at deltakerne er uenige om hvor prioriteringen ligger, og når det kommer til viktighetsgraden av gjennomføringen av selve prosjektet. Men på den andre siden er det usikkert om det kan utgjøre noen store konsekvenser for prosjektet videre. Kan det på noen måte hende at beslutningen har blitt mistolket, eller tolket på andre måter enn det som var meningen ved formidlingen?

Persepsjon som handler om individers oppfatning av seg selv og deres virkelighet (Brochs-Haukedal 2013, 77), kan ha spilt inn en rolle her. Når vi gjennom spørsmål har gått litt i dybden på om de har opplevd misforståelser i teamet tidligere, kommer det frem at flere bekrefter dette. Men hvordan de har forklart at det skjer, virker noe ulikt på bakgrunn av hva de sier misforståelser har vært utfallet fra, og hvordan det har oppstått.

Allikevel sier samtlige medlemmer av teamet at misforståelser har skjedd ved tidligere anledninger i fortiden etter at beslutninger blir tatt, men størrelsen på konsekvenser av misforståelser gjøres det noe ulik refleksjon over.

Psykologen Daniel Gilbert sin teori om tro og ikke-tro, består av to systemer, system I og system II (Kahneman 2012, 91). Ved bruk av system I anvendes den beste form for tolkning, altså at personene ser på alle mulige aspekter og vurderer mulige forklaringer og utfall nøye. Bruk av system II gjør at man kan tvile, ikke-tro, eller til og med avfeie mulige utfall. Så når det hevdes av noen informanter i teamet at konsekvenser av misforståelser som skjer ikke utgjør noen stor risiko, kan det i noen tilfeller være at deres persepsjon, formes gjennom en system II- funksjon. Men igjen har vi slik som informant 1 som sier at misforståelser kan forårsake at ting ikke blir gjort, fordi personene i teamet tror at noen av de andre skulle gjøre det. Her kan det være at denne personens perseptuelle tolkning, og ikke minst forståelse henger sammen med bruk av system I- funksjonen. Det kan forklares med at ved bruk av det systemet, vil man overvåke både egne tanker og oppfatninger, men også hva som skjer i omgivelsene. Da både av mulige utfall og konsekvenser av misforståelser ved beslutningstaking.

Funnene viser oss helt klart at disse teammedlemmene er seg bevisst på funksjonen av å påvirke hverandre, både til endring av synspunkter og generell overtalelse. Noen av Robert Cialdini (2011) sine påvirkningsprinsipper ble også observert under møtet. Disse ble nærmere forklart i punktet resultat av observasjon. Ifølge Cialdini fungerer disse påvirkningsprinsippene som autopiloter for oss. De er med på å forenkle hverdagen vår, samtidig som de skaper effektivitet i kommunikasjonen vår, når vi forsøker å skape resultater med andres hjelp.

Rogers (2000) viser til at påvirkning kan være synonymt med både overtalelse, innvirkning og innflytelse. Både ved hjelp av å bruke Cialdinis prinsipper og ved tydelige argumentasjoner, ser vi at det både forsøkes å innvirkes og overtales i dette teamet. Da både fra teamleders side, og de øvrige teammedlemmene. Noen av informantene forteller oss at de bevisst også forsøker å påvirke sine kolleger, til å bli enige i deres synspunkter rundt en sak når beslutninger skal tas.

En av informantene fremhever årsaken bak dette, med å si at han ser på det som sin jobb å få frem sin mening, med å argumentere godt for det. På den måten får han frem alle sider som vil gagne seg for selskapet. Med et slikt synspunkt understreker informantene her at deres fremgangsmåte for påvirkning ikke bunner i utnyttelse av folk, men de skaper en bevisst tilstand for å kunne tilfredsstillere alle partenes behov, med hovedfokuset sitt på deres felles mål.

6.0 Diskusjon av totale funn

6.1 Hva kan være barrierer for god kommunikasjon i team?

I disse teamene fant vi at mulige barrierer kan være mangel på aktiv lytting, formidling av budskap fra leder, og at menneskene i teamene kan oppfatte det som blir sagt ulikt. Med dette sier vi ikke at teamene hadde akkurat disse avvikene som vi ønsker å se på nærmere. Faktisk så viste de i team 2, til for eksempel godt tegn til velfungerende aktiv lytting. Mens i team 1, ble det fanget opp en del avbrytelser. Det er også en av grunnene til vi ønsker å trekke frem viktigheten av at mangel på aktiv lytting, også kalt empatisk lytting, kan bidra til forbedret kommunikasjon. Det samme gjelder dersom budskapet fra leder blir formidlet slik hensikten er at den skal forstås. Og videre hvordan ulike tolkninger av budskapet kan skape misforståelser om det som blir kommunisert. Disse tre kan henge sammen, siden det er flere ting her som er i tråd med hverandre.

De utvalgte kommunikasjonsbarriereene som undersøkes nærmere er:

1. Aktiv lytting
2. Formidling av budskap (fra leder)
3. Ulik tolkning

Vi skal nå etter de hovedelementene vi kom frem til i vår undersøkelse, sette søkelyset på disse barrierene, for å finne ut om hvordan akkurat disse faktorene kan påvirke kommunikasjonen i arbeidsteam generelt. I tillegg til disse barrierene for god kommunikasjon, var det imidlertid også noen nøkkelfaktorer som har kommet frem gjennom analyseprosessen. Med det henviser vi til begreper som har en betydning for vår undersøkelse. Begrepene lot seg gjenta flere ganger, av ulike informanter i begge teamene. Disse var: respekt, og argumentering.

Respekt fremheves som et gjennomgående fundament for et godt samarbeid, og generelt for god kommunikasjon blant mennesker. Respekt er helt klart et essensielt element i både arbeidslivet og i privatlivet (Vincent 2015). Ordet i seg selv virker ganske enkelt, men allikevel er betydningen ordet bærer med seg, av stor verdi. Ordet kan ha ulik betydning for ulike mennesker, og for ulike kulturer. Om en arbeidsplass virkelig har en god forståelse for betydningen av hva gjensidig respekt kan ha for dem, vil det kunne bidra til en unik kultur, hvor kommunikasjonen mellom menneskene vil flyte godt.

I den sammenheng menes det at respekt oppstår på bakgrunn av at man virkelig lytter og vurderer godt det andre har å si. Uten at det skal være avhengig av hvilken posisjon på arbeidsplassen den man kommuniserer med har. Gode lytteegenskaper signaliserer at man respekterer noen. Det vil rådes å opptre på en slik måte, like mye med sine teammedlemmer, som med sine ledere, og for lederne vil det gjelde det samme. Lederen bør ha forståelsen inne for effekten slik vekt på respekt kan ha ved å kommunisere godt og respektfullt i samtaler med sine ansatte.

Fra tid til annen vil de aller fleste oppleve å ikke bli respektert av noen på arbeidsplassen sin. Selv om opplevelsen er minimal, kan det føre til større utfordringer (Gottschalk 2013). Slik som lavere moral, og flere konflikter. I så tilfelle er det noen viktige regler man bør følge, for å avklare relevansen i om opplevelsen er reel. Ifølge Dr. Marla Gottschalk, skal det først avklares om respektløsheten som oppleves, er knyttet til person eller sak. Det neste er å reflektere over om man er for sensitiv. Hvis årsaken til følelsen av respektløshet er knyttet til at dine ideer blir utfordret, kan det være sannsynlig at din kollega sitter på verdifulle synspunkter som bør vurderes. Det neste steget vil være å gjengi den konkrete situasjonen til en venn, eller et familiemedlem, hvor de får beskjed om å gi deg et ærlig svar. Til sist, om du fortsatt føler at enten teamleder eller team kollegaen din hadde en respektløs opptreden, bør dette tas opp med personen det gjelder. Hvor det forklares hvordan personens opptreden har uroliggjort deg.

Relatert til beslutningstaking i team, og de forhandlingene som foregår rundt akkurat hva og hvordan utfallet av beslutningen blir, kommer det frem at argumentasjon for å påvirke de andre positivt, vil spille en relevant rolle for det endelige utfallet.

Å argumentere godt for sitt ståsted, vil være det samme som overtalelse (O'Keefe 2012, 100). Ofte vil de ulike teammedlemmene kunne ha ulike syn på mulige løsninger som er tilgjengelige. En av teamlederens oppgaver før et beslutningsmøte, bør være å ha klart for seg hvordan det skal systematiseres ved evalueringen av ulike løsninger (Yukl 2013, 269).

Slike prosedyrer har blitt utviklet for å skulle hjelpe beslutningstakende team, spesielt der medlemmer viser seg å ha polariserte meninger. I en teori av Maier 1963 (siteret i Yukl, 2013, 269), kan man skille mellom fordeler og ulemper i to ulike kategorier, fra hver av medlemmenes mening om beslutning. Deltagerne vil selvfølgelig fortsatt kunne argumentere godt for sin løsning, men allikevel vil hele teamet få et tydelig visuelt bilde av lønnsomheten av hvert forslag.

Overtalende argument teori (PAT) hentyder til at teamets beslutning er et resultat av overtalelse med argumenter, som medlemmene er utsatt for, før de former den endelige felles beslutningen (El-Shinnawy og Vinze, 1998). Ordlyden av å skulle bli utsatt for slik overtalelse, kan virke å ha et negativt preg over seg. Det behøver ikke å være slik. Overtalende argumentasjon i team kan likeså være av positiv forstand, som det kan være negativt. Fordeler og ulemper er tilstedeværende under argumentering av egne synspunkter i en setting av denne karakter. På en måte kan det være svært fordelaktig å få frem alle gode argumenter for noe. Men allikevel anbefales det å få frem argumentenes svake sider også, slik Maier foreslår.

En klar retningslinje uansett type argumentering, vil være å operere etisk riktig, og etterstrebe etter en vinn-vinn situasjon, med teamets hovedmål som den øverste prioritet

(O'Keefe 2012, 181). Ser man på det fra en annen side, så er det klart at mangel på god argumentering, vil hemme fremdriften i arbeidsteamet. Hvordan skal man da komme frem til gode løsninger, om ingen har noen gode ideer de ønsker å selge inn til resten av gruppen?

En annen mulig måte å forsøke å påvirke med argumentasjon, er utenfor et teammøte. Svært ofte er mye av kommunikasjonen utenfor møtene teknologibaserte, eller så kan medlemmene av teamet oppsøke hverandre ansikt til ansikt på arbeidsplassen.

Vår undersøkelse viste også tegn til at dette gjøres for å finne ut hva de andre mener om en sak, eller for å starte overtalelsen allerede før et eventuelt møte som nærmer seg. Jf. til påvirkningsmodellen

(Figur 3), ser vi hvordan et påvirkningsnettverk kan fungere. For å løse opp i mulige barrierer der det er hull i kommunikasjonen, er det heller bedre for hele teamet at det ønskes å påvirkes positivt for de målene som ønskes å oppnås (Harvard Business School Press 2006, 108). På den måten holder man dialogen gående, og gjør seg en klar mening om hvem man skal snakke med om hva, for å skape endringer som kan gagne seg.

6.1.1 Aktiv lytting

Mangel på gode lytteegenskaper ved teammedlemmene, så vel som teamleder, kan ha betydningsfulle negative konsekvenser. Virkelig effektiv kommunikasjon består av mer enn å uttrykke seg selv tydelig. Det kreves også effektiv lytting (Brown 2009). Funksjonen slik lytting har er å forstå, i motsetning til å snakke selv, som er det å ønske å bli forstått.

Egenskapen å lytte aktivt blir ofte undervurdert på arbeidsplassen. Årsaken til det kan henge sammen med at det kreves å gjøre en iherdig innsats for å mestre ferdigheten. Lytting deles inn i 3 nivåer.

De 3 nivåer for lytting:

1. Aktiv lytting, også kalt empatisk lytting. Se budskapet fra formidlerens perspektiv.
2. Høre ord, uten å konsentrere seg om betydningen av det som blir sagt.
3. Oppstykket lytting, og samtidig ikke være engasjert i det formidleren sier.

Målet er å oppnå nivå 1 lytting, slik at det som blir sagt, forstås best mulig. Det vil også minke egne tolkninger som ikke vil være i samsvar med det budskapet som blir formidlet av den som snakker. De aller fleste antar at det å høre og lytte er det samme. Det er feil, ettersom når man kun hører, konsentreres det ikke kun om hva som blir sagt. Her kan man gjerne begynne å tenke ut sine egne meninger rundt det en hører, og tenke på mulige motargumenter.

Det laveste nivået for lytting, er det nivået som helt klart kan være årsaken til de fleste misforståelser som skjer gjennom kommunikasjonen. Her er lytteren lite engasjert, og får kun med seg deler av det som blir sagt.

Både under nivå to og tre lytting, vil det kunne forekomme avbrytelser. Det er viktig å påpeke at å avbryte når noen snakker, ikke på noen måte er del av det som inngår i aktiv lytting. Når det avbrytes for å fremme sin egen mening, oppleves det ofte som respektløst. Her igjen kan den innarbeidede interne kulturen selvsagt ha noe å si på hva som er akseptabelt og ikke. Men å vente til det oppstår en liten pause i samtalen, for så å stille oppdaterende spørsmål underveis, eller å repetere noe av det som har blitt sagt, er elementer av å lytte aktivt.

6.1.2 Formidling av budskap

Under dette punktet menes det hovedsakelig budskapet som blir formidlet av leder. Dette går konkret inn på lederens evne til å kunne formulere budskapet godt og tydelig, slik at alle mottakere får det med seg. Dahlgaard og Edgeman diskuterer seg frem til hvordan klarhet ved lederens kommunikasjon, er kritisk for organisasjoner. Men det er særdeles viktig at slik kommunikasjon blir implementert i organisasjonskulturen gjennom kjerneverdier, og ikke kun ved ytre og kortvarige forbedringer av enkeltindivider som ledere (Dahlgaard og Edgeman 1998). Nøkkelen til å få til en godt fungerende toveis kommunikasjon, er lytting, der forståelsen for lyttingen ligger i kjerneverdiene som det leves etter.

Ved å spørre sine medarbeidere om feedback på hvordan teamlederens kommunikasjon er, samt hvordan atferden oppfattes, vil lederen på denne måten vedvare gjensidig respekt. Uten å misbruke den makten teamleder besitter (Hamm 2006). Å se på feedback som en mulighet for å oppklare eventuelle misforståelser etter at budskapet allerede har blitt klart og tydelig formulert, vil ha en gevinst til alles fordel. Videre er det også hensiktsmessig å ofte oppsummere det som blir sagt underveis, for å forsikre at det er enighet om det som har blitt sagt.

6.1.3 Ulik tolkning av budskap

Et av hovedfokuset i denne undersøkelsen har vært nettopp det å undersøke hvordan ulike tolkninger av det som blir sagt, fører til at det blir misforståelser. Persepsjon utgjør en viktig faktor under dette punktet, ettersom vår individuelle persepsjon vil være en veiviser for hvordan vi tror virkeligheten er. Derav også alt det vi hører, og persepsjonen vår vil være kilden til hvordan vi håndterer eller responderer til det vi hører.

I et team vil medlemmene være forskjellige med tanke på hvor prioriteringen deres ligger, basert på viktighetsgraden som deres persepsjon ligger til grunn for (Epler 2014). For eksempel vil noen være resultatorienterte, mens andre vil være kundeorienterte, og analytisk versus uttrykks fokusert, optimistisk versus pessimistisk o.m. Allikevel vil de mest suksessfulle teamene bestå av ulike mennesker, med ulike perspektiver, som kan trekke frem forskjellene til hverandre og bruke dem på en positiv måte.

Forbedrede kommunikasjonsevner, der aktiv lytting står sentralt, vil kunne redusere mistolkinger av det som blir formidlet. En naturlig konsekvens av å mistolke noe er å misforstå noe. Ved å virkelig lytte til sine team kollegaer, vil man bli bedre kjent med hverandre og forståelsen vil vokse.

De tre ovennevnte mulige barrierene for god kommunikasjon, har bragt oss dit hvor det har blitt tydeliggjort at hoved barrieren her er mangel på aktiv lytting. Mangel på gode lytteegenskaper slik vi ser det, utgir negative konsekvenser relatert til både budskapet som blir formidlet av leder, men også hvordan ulike tolkninger kan oppstå. Siden vi har kommet frem til at aktiv lytting kan ha så mye å si for kommunikasjonen mellom mennesker gjennom denne undersøkelsen, vil vi trekke det spesielt frem videre. God lytting har i tillegg vært et gjentakende hovedelement ved de undersøkte barrierene, og ved nøkkelbegrepene fra undersøkelsen.

6.2 Hvordan skape en felles forståelse for alle i et team?

”Det var en gang hvor solen og vinden skulle konkurrere med hverandre, om hvem av dem som var sterkest. De ble enige om å demonstrere sine krefter på en mann som gikk gående langs veien. Konkurransen skulle gå ut på å måle styrken deres, ved å få mannen til å kle av seg jakken sin. Den som fikk av han jakken, hadde da vunnet.

Vinden startet å blåse, det hjalp ikke mye, for mannen holdt jakken sin godt igjen.

Vinden startet en storm, som resulterte i at mannen holdt igjen jakken sin enda fastere. Nå skulle solen prøve seg. Solen startet å skinne, og det ble godt varmt.

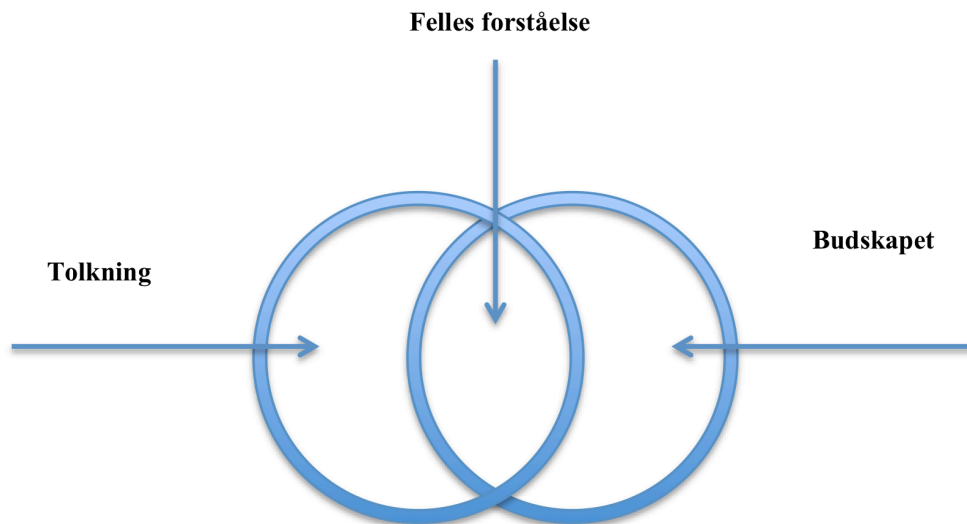
Mannen løsnet knappene på jakken sin, samtidig som han smilte. Til slutt ble det så varmt at mannen tok jakken helt av seg, samtidig som han var glad og fornøyd på grunn av det gode været.” –Æsops fabel.

Fabelen om solen og vinden som skal demonstrere sine styrker, viser oss at planlagt vennlig påvirkning kan lønne seg i mye større grad en utøvelse av ren makt og styrke. Positiv påvirkning og overtalelse kan tas i bruk for å oppnå det som er ønskelig, til begge parters fordel. I denne sammenhengen snakker vi om å skape en felles forståelse av et budskap, slik at den forstås mest mulig likt av alle i teamet. Her vil styrken være å bevisst forbedre sine kommunikasjonsevner, samt det å være bevisst på hvordan en kan påvirke noen av de andre i sitt arbeidsteam.

Spørsmålet vi skal se nærmere på er: *Hvordan skape en felles forståelse for alle i et team?*

For å besvare spørsmålet, tar vi utgangspunkt i de barrierene vi har kommet frem til som særlig betydningsfulle. For å illustrere hvordan det kan muliggjøres, basert på våre hovedfaktorer fra undersøkelsen, henvises det til figuren nedenfor.

Figur 4



(Egenkomponert figur)

Figuren viser her tre viktige hovedfaktorer som påvirkes av hverandre. Den ene sirkelen representerer budskapet slik den blir sendt ut, og slik den er ment til å bli forstått. Den andre sirkelen representerer mottakernes tolkning av det som blir kommunisert til dem. I midten ser vi en overlapping, på dette området representeres den delen som blir forstått likt av alle medlemmene av teamet. God kommunikasjon handler nettopp om dette, å skape en lik felles forståelse for alle. Formålet vil da være å forsterke budskapet som blir sendt, som enda klarere og tydeligere, samt å redusere for ulike tolkninger, som til sammen skaper misforståelser. For å få til det, vil det være hensiktsmessig å ha gode kommunikasjonsevner.

Hensikten med daglig kommunikasjon i et team, er å opprettholde en positiv kontakt med de man kommuniserer med (Grenness 1999, 104). Det kan skilles mellom åtte ulike kommunikative ferdigheter, sett fra et funksjonelt perspektiv. Noen av de som er vesentlig å trekke frem her er:

- *Samtaleferdigheter* – evnen til å starte, vedlikeholde og avslutte en samtale, slik at den oppleves positiv for deltakerne i teamet.
- *Formidle informasjon* – slik at budskapet oppfattes på en forståelig måte.
- *Påvirke* – slik at personene i teamet gjør ting eller tror på ting de ellers ikke ville gjort.
- *Kritisk tilbakemelding* – formidle til en person at den har brutt en regel, for å skape forståelse, slik at en korreksjon blir mulig.

Til felles for alle de ovennevnte punktene, kommer alt med bevissthet rundt eget kroppsspråk inn. Med det henger tonefall sammen, men også språket du bruker og hvordan du lytter. Et åpent kroppsspråk i sammenheng med helst nivå 1 lytting, vil være det ideelle for å skape en positiv atmosfære, slik at det vekker tillit hos den det føres en samtale med. For å ha gode samtaleferdigheter, må man ha gode lytteferdigheter. En vanlig sammenheng mange forbinder god lytting med, er det å huske fakta (Nichols og Stevens 2015). Det kan virke logisk, siden da antas det at personen vil huske alt det viktigste som blir sagt. Derfor vil mange memorere fakta de hører. Slik antas det at det bygges en svært dårlig lyttevane. Dette vil nærmest være umulig, fordi mens man memorerer et fakta, vil man kunne gå glipp av den neste. Derfor er slik lytting fortsatt på det laveste nivået, for mens det konsentreres om å få med seg det viktigste, blir lyttingen oppstykket og mye relevant vil falle bort.

En annen fallgrube ved lytting er at følelser og sanser vil spille inn en rolle, for hva som blir fanget opp. Med det er vi inne på persepsjon og tolkning av budskapet, slik modellen vår illustrerer det. Dette kan skje på ulike nivåer, hvor vårt filter skrur på for å enten lytte ekstra godt til det som blir sagt, eller å velge bort noe man ikke liker. Hører vi noe som klarer å treffe vår dypeste følelser som gjerne er forbundet med tidligere erfaringer, vil ulike tolkninger oppstå. Vi kan for eksempel gjøre klart et forsvar, et motargument eller tenke ut et spørsmål.

Et eksempel på hvordan dette kan utgjøre seg; du får høre i teammøte der et av medlemmene skal ta opp en sak. Han starter med å si: ”Det samarbeidende byrået vårt...”, her tenker du da: ”Det forferdelige byrået altså, hva slags problem er det de har forårsaket nå. Det er alltid noe med dem.” Mens disse tankene streifer rundt i hodet, har allerede teamleder sagt at vi har på grunn av dette byrået nå muligheten til å spare flere millioner i utgifter.

For å unngå at egne følelser tar over tolkningen av det som blir sagt, må man først være bevisst på at det er viktig å høre alt som blir sagt sammenhengende, uten avbrytelser. Etterfulgt av to trinn, der det ene er å holde tilbake evalueringen. Det vil kreve selvkontroll, men vil lønne seg stort å få som en vane. Det andre trinnet er å bevisst lete etter noe negativt med sin egen mening, i forhold til det motparten snakker om. For når vi lytter er det menneskelig å tro at våre egne meninger er mest riktige, og derfor lete etter argumenter for å støtte vårt synspunkt knyttet til en sak. Men om vi leter etter mulige feil ved vår ide, og ser etter mulige positive sider ved den andres ide, kan helheten av budskapet bli enklere fanget opp. Noe som resulterer i utvidet felles forståelse.

Ved aktiv lytting, kan både teamleder og teammedlemmene påvirke hverandre i mye større grad, til å oppnå mål som er forenelig med alles behov. Det gjelder for formidleren av budskapet også, som har den hensikt å oppnå noe med det som blir sagt. I tillegg til klar og tydelig tale, er det fordelaktig å bruke overtalende virkemidler. Jf. til kapittelet om kommunikasjons barriere. Der det diskuteres frem til fordelene ved gode argumenter for å overtale. Samtidig som formidleren viser tydelig respekt for de andres synspunkter, med å lytte til deres synspunkter. Det samme vil være gjeldende når noen skal gi en kritisk tilbakemelding til noen. Her er det viktig å dekke alle saklige grunnlag, samtidig som det skilles mellom sak og person.

For Grenness viser til forskning som viser at den mest kritiske faktoren når det kommer til motivasjon av medarbeidere, er hvordan leders kommunikativ kompetanse er (Grenness 1999, 110). Effektiv kommunikasjon innebærer å kunne vise variert atferd avhengig av aktuelle situasjonsfaktorer. Kommunikasjonen bør være positivt orientert. Lederen bør formidle budskapet med åpenhet, villighet og vise empati og forståelse.

Påvirknings ferdigheter i praksis, skiller ut de gode lederne. Besitter lederen glimrende strategiske ideer, vil det ikke være særlig nyttig, uten å kunne legge saker frem på en velformulert og overtalende måte.

Kulturen og strukturen generelt i organisasjoner har i de siste årene endret seg markant, og det vil det fortsette med å gjøre. Der de menneskelige ressursene kommer frem som mye mer betydningsfulle enn tidligere. Derfor har den tradisjonelle bruken av ledelsesformene også endret seg. Mennesker responderer best når de blir overtalt til å forstå logikken, og se fordelene av å gjøre ting (O'Keefe 2012, 100). De vil ikke respondere like godt, dersom de kun blir fortalt akkurat hva det er de skal gjøre. Ser vi på dette i sammenheng med moralen i historien om konkurransen mellom solen og vinden, vil moralen her være at formel autoritet vil ikke være den mest gunstige måten for ledere å oppnå ønskede resultater på.

7.0 Svakheter med oppgaven

Ettersom vi har benyttet oss av en kvalitativ tilnærming for vår undersøkelse, er det ikke mulig å generalisere våre data. I overført betydning vil det det si at vi ikke kan trekke bastante slutninger, grunnet at utvalget som er representert er lite. Det gjør noe med reliabiliteten, som vil si at resultatene som fremkommer ikke kan reproduseres og gjentas, på en fullstendig måte. I tillegg må det nevnes at vi som enkeltmennesker vil kunne påvirke oppgaven, i den forstand at våre egne tolkninger av virkeligheten kan legge føringer for resultatene.

En annen faktor som kan være en svakhet ved denne oppgaven er at vi som forskere er uerfarne, i henhold til å intervju informantene.

8.0 Konklusjon

Formålet med studiet var å besvare følgende problemsstilling:

”Hvordan kan misforståelser oppstå gjennom kommunikasjon, etter at beslutninger blir tatt i et team?”

I vårt studiet fant vi ut at en rekke barrierer kan være mulige hindringer til velfungerende kommunikasjon i et team. Etter undersøkelsen av de to utvalgte teamene våres, oppdaget vi viktigheten av aktiv lytting, formidling av budskap og hvordan budskap tolkes, som særlig relevante i denne sammenheng. Dette var barrierer vi valgte å fordype oss i videre. Samtidig kom vi frem til som en del av undersøkelsens resultat, at nøkkelbegrepene respekt og argumentering, hadde en betydningsfull virkning på hvordan kommunikasjonen i disse teamene var. Derfor valgte vi å diskutere disse også videre, opp mot de utvalgte barrierene for god kommunikasjon.

Resultatet av dette ble at barrieren som handler om aktiv lytting, skilte seg markant ut som en tydelig hovedbarriere. Etterhvert som vi fordypet oss ytterligere og satte sammen både våre funn og resultat av undersøkelsen, oppdaget vi at aktiv lytting hadde en betydningsfull påvirkningsfaktor. Videre valgte vi da å illustrere dette gjennom en modell, som forklarer utfallet av undersøkelsen vår.

Der siste del av diskusjonene besvarer forskningsspørsmålet om hvordan det kan skapes felles forståelse for alle i et team. Vi kom frem til at her er det tre faktorer som berøres, budskapet som sendes ut, hvordan budskapet tolkes, og det som blir forstått likt av alle. Løsningen vi har valgt å komme frem til, hadde utgangspunkt i kommunikasjons barrierene, der spesielt velutviklede kommunikasjonsevner blir viktig, med hovedfokuset på bruk av aktiv lytting.

Innledningsvis av denne bacheloravhandlingen så vi for oss historien om sola og vinden, som en veiviser, for hvordan vi ønsket å tilnærme oss en løsning for forbedret kommunikasjon i team. Moralen i vår historie forteller at man med planlagt vennlig påvirkning ofte kan oppnå mer, enn det makt som er utøvet ved formell autoritet kan utrette alene.

9.0 Anbefalinger om videre forskning

Dersom man ønsker å måle våre funn opp mot faktiske resultater i en organisasjonen, er det nødvendig med et større utvalg. For å håndtere store utvalg vil kvantitative metoder egne seg bedre enn kvalitative studier. Det vi legger i faktiske resultater, er om det er mulig å måle hvilken ringvirkning en god felles forståelse i et team har for de målene som er satt. Vi synes det hadde vært interessant å se nærmere på om gode kommunikative egenskaper i et team har en korrelasjon med de økonomiske resultatene i en organisasjon.

10.0 Litteraturliste

- Arnulf, Jan Ketil. 2012. Hva er ledelse. 1. utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. Kvalitative metoder. 1. utg.
Oslo: Universitetsforlaget.
- Assmann, Rune. 2008. Teamorganisering – veien til mer fleksible organisasjoner.
1.utg Oslo: Universitetsforlaget.
- Bang, Henning. 2011. Organisasjonskultur. 4.utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Belbin, Meredith. 1999. *Management Teams. Why they succeed or fail.* 11. utg.
Great Britain: Reed Educational and Professional Publishing Ltd.
- Brochs – Haukedal, William. 2013. Arbeids - og leder- psykologi. 8. utg.
Oslo: Cappelen Damm AS
- Brown, Warren K. 2009. "Listen up." *Professional Safety*, 54(4):8-8
Business Source Premiere (37596504).
- Caroselli, Marlene. 2000. *The Manager's Pocket Guide to Influence with Integrity:
Power, Principles and Persuasion.*
- Condon, Barbara Baker. 2010. "Understanding Misunderstanding."
Briar Cliff University, 23(4): 306-314. Sage Premier.
DOI: 0894318410380252.
<http://nsq.sagepub.com/content/23/4/306.full.pdf+html>
- Cialdini, B. Robert. 2011. Påvirkning, teori og praksis. 2. utg.
Oslo: Abstrakt forlag AS.

- Daniel J. O'Keefe. 2002. *Persuasion Theory and Research*. 2. utg.
California: Sage Publications.
- Dirks, K. T. 1999. "The effects of interpersonal trust on work group performance."
Journal of Applied Psychology, 84 (3), 445–455.
- Edgeman, Rick L og Jens J. Dahlgaard. 1998. "A paradigm for leadership
excellence."
Total Quality Management, 9(4/5):75-79 Business Source Premiere
(874899).
- Einarssen, Ståle og Anders Skogstad. 2011. *Det gode arbeidsmiljø:
Krav og utfordringer*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Einarssen, Ståle og Anders Skogstad. 2005. *Motivasjon og mestring*.
1.utg. Bergen: Fagbokforlaget
- El-Shinnawy. Maha og Ajai S. Vinze. 1998. "Polarization and Persuasive
Argumentation: A Study of Decision Making in Group Settings." *MIS
Quarterly*, 22(2):165-198 Business Source Premiere (777049).
- Erlie, Bente. 1997. *Intern kommunikasjon.: Planlegging og tilrettelegging*.
Oslo: Tano Aschehoug
- Gottschalk, Marla. 2013. "What to do when you feel disrespected." *Communication
Briefings*, 32(10):6-6 Business Source Premiere (89586256).
- Gjerde, Susann. 2013. *Coaching hva-hvorfor-hvordan*. 2. utg.
Bergen: Fagbokforlaget.

- Grenness, Carl Erik. 1999. Kommunikasjon i organisasjoner: Innføring i kommunikasjonsteori og kommunikasjonsteknikker. Oslo: Abstrakt forlag
- Hamm, John. 2006. "The Five Messages Leaders Must Manage." *Harvard Business Review*, 84(5):114-123 Business Source Premiere (20454034).
- Harvard Business School Press (Business literacy for HR professionals) 2006. "Power, Influence, and Persuasion." *Boston: Harvard Business School Publishing*.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2011. Hvordan organisasjoner fungerer. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- James, Judi. 2003. Kroppsspråket- vår ikke- verbale kommunikasjon. 1. utg. Falun: ScandBook AB.
- Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. 4.utg. Oslo: Abstrakt Forlag
- Kahneman, Daniel. 2012. Tenke fort og langsomt. 1.ug. Oslo: Pax Forlag A/S
- Katzenbach, Jon R og Smith, Douglas K. 2002. *The wisdom of teams*. 3. utg. New York: McKinsey & Company.
- Kauffman, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. Psykologi i organisasjon og ledelse. 4.utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Levin, Morten og Monica Rolfsen. 2010. Arbeid i team – læring og utvikling i team. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

- March, James G. 1994. *A primer decision making: how decisions happen*. New York: The free press
- Mayer, Davis og Schoorman. 1995. "An intergrative model of organizational." *Academy of Management Review trust*, 20 (3): 09-734. Business Source Premier (95088080335)
- NDLA. Når kommunikasjon blir vanskelig. Lesedato: 23.mai 2015:
<http://ndla.no/nb/node/18870>
- Nichols, Ralph G., and Leonard A. Stevens. 2015. "LISTENING to PEOPLE." *Harvard Business Review*, 35(5):85-92 Business Source Premiere (6769316).
- O'Keefe, Daniel J. 2002. *Persuasion Theory and Reaserch*. 2. utg. California: Sage Publications.
- Postholm, May Britt. 2005. *Kvalitativ metode – En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. 1. utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Pronin, Emily, Carolyn Puccio og Lee Ross. 2002. "*Understanding Misunderstanding: Social Psychological Perspectives*". Cambridge: Cambridge University Press. Lesedato 20.mai 2015
<http://psych.princeton.edu/psychology/research/pronin/pubs/Understanding%20Misunderstanding.PDF>
- Rane, D. B. 2010. "Effective Body Language for Organizational Success." *IUP Journal of soft skills*, 4(4):17-26 Business Source Premiere (56642155).
- Rogers, J. 2000. *Påvirkning i praksis: hvordan lære seg å tenke og jobbe smartere*. Oslo: Notabene forlag.
- Vincent, Joseph A. 2015. "The Importance of Respect." *Strategic Finance*, 97(5):5-5 Business Source Premiere (102624117).
- Yukl, Gary. 2013. *Leadership in organizations*. 8. utg. Harlow: Pearson Education.

VEDLEGG I: Intervjuguide for teammedlemmer

Alder:

Kjønn:

Utdanning:

Antall år på arbeidsplassen:

Erfaringsområder:

Team: Hvordan fungerer teamet sammen?

Tema / Teori: Team

Asmann definerer team som følgende *"Team er en liten, flerfaglig sammensatt gruppe med et felles formål der medlemmene opplever felles ansvar for at de oppnår resultater"*. I et effektivt team er det i større grad basert på fellesskap og samspill i forbindelse med felles mål. Medlemmene stoler og lytter til hverandre, avgjørelsene blir tatt ut i fra en felles enighet. De er avhengige av å samarbeide og spørsmål om arbeidsprosessen regnes som en del av jobben deres. Teamledelse er krevende. Det forlanges at ledere er i stand til å kommunisere kontinuerlig, bedrive avventinger og tilpasninger knyttet til teamets oppgaver og utfordringer. Samt hvilken fase man befinner seg i, og hvordan jobbe strategisk videre mot deres målsettinger.

Spørsmål:

1. Hvordan opplever du at samspillet i teamet er?
2. Hvordan vil du beskrive graden av fordeling av roller og oppgaver innad i teamet?
3. Hvordan blir det avklart i teamet hva slags beslutninger dere har myndighet til å fatte?

Kommunikasjon: Er det tydelig kommunikasjon eller noen kommunikasjonsbarrierer?

Tema / Teori: Kommunikasjon

Kommunikasjon er en prosess der en person, gruppe eller organisasjon sender eller overfører informasjon til en annen person, gruppe eller organisasjon. (Fra en avsender til en eller flere mottakere).

Når mennesker kommuniserer med hverandre, vil den ikke-verbale kommunikasjonen spille en avgjørende rolle. Kroppsspråk og menneskers følelser spiller en viktig rolle for hvordan budskap vil bli oppfattet.

Spørsmål:

1. Hvordan oppfatter du kommunikasjonsflyten i teamet?
2. Når / dersom det oppstår misforståelser, hvordan bidrar du eventuelt til å oppklare den?
3. I hvilken grad vil du beskrive hvor flinke dere er til å gi feedback til hverandre?
4. Hvordan er måten beslutninger blir tatt på? Eks. blir alle råd tatt med, kan alle komme med innspill?
5. Hender det at det forekommer avbrytelser / støy i kommunikasjonen under et møte? Hvordan opplever du at det påvirker deg / de andre i gruppen?
6. Oppfatter du at teamleder er tydelig i kommunikasjonen / med budskapet sitt?

Persepsjon: Har alle lik oppfattelse av hva som ble besluttet?

Tema / Teori: Persepsjon

Persepsjon er en subjektiv prosess, som vil si at individers forståelse av sanseinntrykk avhenger av subjektive faktorer som kunnskap, erfaringer, identitet og verdier. I en kommunikasjonsprosess må man regne med at persepsjonsmekanismene kan føre til at budskap blir mistolket, særlig i verbal kommunikasjon. Dette kan bidra til at misforståelser oppstår.

Spørsmål:

1. Hvordan opplevde du budskapet fra leder?
2. Hva tror du han / hun mente med...? (fyll inn etter observasjon)
3. Opplever du at det ofte oppstår misforståelser i gruppen?
4. Hva ble besluttet?
5. Når skal dette skje / tidspunkt?
6. Hva tror du forventes av dere som team?
7. Hvor viktig oppfattet du at denne beslutningen var, skala 1-7?
8. Hvordan oppfattet du stemningen i teamet etter beslutningen ble tatt?

Påvirkning: Finnes det en påvirkningsstrategi allerede.**Tema / teori: Påvirkning**

Påvirkningsbegrepet oppfattes som synonymt med innvirkning og innflytelse. Å påvirke er å innvirke noen til et ønsket resultat, gjennom å møte både sine egne behov og den andre part sine behov. Praktisk påvirkning hevdes å være den eneste kjerneferdigheten en leder virkelig har behov for å ha.

Spørsmål:

1. Oppfatter du at leder bruker noen form for strategi for å overbevise / overtale samtlige, dersom det er uenighet i gruppen når det kommer til beslutninger som blir tatt?
2. Opplever du at det blir brukt en form for påvirkning i gruppen, for å få frem sine egne meninger, dersom det er uenighet om en beslutning?
3. Opplevde du at alle var enig i beslutningen som ble tatt? Hvis nei, hva ble gjort for å prøve å komme til enighet?

Avsluttende spørsmål:

1. Noe mer du ønsker å tilføye?
2. Noe du savnet?
3. Noe som du tror er relevant, som vi ikke har pratet om?

Takk for samtalen, og takk for tiden din!

Vedlegg II: Intervjuguide for teamleder

Alder:

Kjønn:

Utdanning:

Antall år på arbeidsplassen:

Antall år som leder:

Erfaringsområder:

Tema / Teori: Team

Asmann definerer team som følgende ”*Team er en liten, flerfaglig sammensatt gruppe med et felles formål der medlemmene opplever felles ansvar for at de oppnår resultater*”. I et effektivt team er det i større grad basert på fellesskap og samspill i forbindelse med felles mål.

Medlemmene stoler og lytter til hverandre, avgjøreselene blir tatt ut i fra en felles enighet. De er avhengige av å samarbeide og spørsmål om arbeidsprosessen regnes som en del av jobben deres. Teamledelse er krevende. Det forlanges at ledere er i stand til å kommunisere kontinuerlig, bedrive avventinger og tilpasninger knyttet til teamets oppgaver og utfordringer. Samt hvilken fase man befinner seg i, og hvordan jobbe strategisk videre mot deres målsettinger.

Spørsmål:

1. Hvordan opplever du samspillet i ditt team?
2. Hvordan vil du beskrive tilliten i teamet ditt?
3. Er teamet i en spesifikk arbeidsprosess nå? Hvilken? Forklar hvordan? (Faser)

Tema / Teori: Kommunikasjon

Kommunikasjon er en prosess der en person, gruppe eller organisasjon sender eller overfører informasjon til en annen person, gruppe eller organisasjon. (Fra en avsender til en eller flere mottakere).

Når mennesker kommuniserer med hverandre, vil den ikke-verbale kommunikasjonen spille en avgjørende rolle. Kroppsspråk og menneskers følelser spiller en viktig rolle for hvordan budskap vil bli oppfattet.

Spørsmål:

1. Ble det tatt en beslutning under møtet? Hva var det?
2. Hva mente du når du sa...? Og når dere sammen besluttet...?
3. Hva betyr ordet /setningen ... for deg?
4. I hvilken sammenheng ser du for deg ordene / setningen?

Tema / Teori: Persepsjon

Persepsjon er en subjektiv prosess, som vil si at individers forståelse av sanseinntrykk avhenger av subjektive faktorer som kunnskap, erfaringer, identitet og verdier. I en kommunikasjonsprosess må man regne med at persepsjonsmekanismene kan føre til at budskap blir mistolket, særlig i verbal kommunikasjon. Dette kan bidra til at misforståelser oppstår.

Spørsmål:

1. Hva tror du dine teammedlemmer mener om beslutningen som ble tatt?
2. Virker det som om det var enighet i teamet, om hva som skal gjøres? Hvem? Hvordan? Fortell?
3. Når skal dette skje?
4. Hvor viktig er det at det skjer innen... tid? Fra skala 1-7, der 1 er lite viktig og 7 er svært viktig.

Tema / Teori: Påvirkning

Påvirkningsbegrepet oppfattes som synonymt med innvirkning og innflytelse. Å påvirke er å innvirke noen til et ønsket resultat, gjennom å møte både sine egne behov og den andre part sine behov. Praktisk påvirkning hevdes å være den eneste kjerneferdigheten en leder virkelig har behov for å ha.

Spørsmål:

1. Var alle enig i beslutningen?
2. Hvis ja, hvordan ble det enighet? Hvis nei, hva ble gjort / sagt for å skape enighet?
3. Har du noen måter du snakker på som er bevisst? Hva? (stemme, toneleie, kroppsspråk osv.)

Avsluttende spørsmål:

1. Noe mer du ønsker å tilføye?
2. Noe du savnet?
3. Noe som du tror er relevant, som ikke har pratet om?

Takk for samtalen, og takk for tiden din!

Vedlegg III: Observasjonsskjema

Observasjon	Kommentarer
1. Hvor mange deltagere er til stede?	
2. Hva slags møte? Hva er tema?	
3. Hvordan sitter deltagerne? Hvordan opptrer de?	
4. Hvordan opptrer teamleder?	
5. Er det tydelig kommunikasjon? Ja eller nei, hvordan?	
6. Avbrytelser?	

7. Hvem tar ordet?	
8. Aktiv lytting?	
9. Hvordan er kroppsspråket? Åpent? lukket?	
10. Hva blir besluttet?	
11. Hva er reaksjonene på beslutningen?	
12. Virker noen utenfor? hvis, ja, hvordan?	
13. Blir det brukt en form for påvirkning (ubevisst / bevisst) av ordstyrer / leder? 6 prinsippene: <ul style="list-style-type: none"> • Gjensidighet * Sympati • Konsistens * Autoritet • Sosiale bevis * Knapphet 	

14. Er det rom for innspill / andre meninger?	
15. Hvordan avsluttes møtet? Virker alle enig / fornøyd med utfallet?	
16. Noe mer oppsummering?	