

Forord

Da er jeg «ved veis ende» etter 6 år som fulltidsstudent ved siden av full stilling i arbeid siste året. Det har vært flott en reise, som har gitt meg verdier på veien videre i livet.

Jeg er takknemlig overfor min mann som gjennom alle disse årene har vært et fantastisk medmenneske og løftet meg frem. Varm takk til mine flotte jenter Malin og Ida for all støtte og oppmuntring.

Takk til alle mine medstudenter for fine år ved NTNU i Ålesund

Du er aldri sterkere enn ditt svakeste ledd! Innen alle arbeidsplasser har jeg sett dette. Derfor valgte jeg å se nærmere på hvorfor noen lykkes i å lede og andre ikke. For meg er det viktig å bestrebe meg på i alle situasjoner og inkludere, kommunisere på en måte som alle mine medarbeidere/medmennesker forstår

Magne Aarset, tusen takk for at du som tålmodig veileder, har gitt med den veiledningen jeg trengte for å komme i mål. Uten deg og din motivasjon for at jeg skulle komme meg gjennom Masteroppgaven dette halvåret har vært uvurderlig.

Takk, mamma Inger Petrine, for at du trodde på meg uansett, og bidro med korrektur og jeg kunne ferdigstille oppgaven – sliten, men lykkelig!

Takk

Sammendrag

Denne oppgaven har sett på hvordan en kan oppnå Distribuert Situasjonsforståelse dersom leder involverer medarbeider til å forstå og tilegne seg kunnskap om den overordna målsettingen i organisasjonene versus bedriften. Og hvordan en kan bruke gode måter og lede på som fører til akkurat dette.

For å få svar på oppgaven – ble det laget to problemstillinger:

- *Hvordan bør en som leder kommunisere for å øke situasjonsbevisstheten blant sine medarbeidere hvor målet er å skape en felles forståelse av det overordna målet til organisasjonen?*
- *Vil en ved å bruke modellen Distribuert Situasjonsbevissthet bidra til økt situasjonsbevissthet?*

For å finne svar på problemstillingene er det blitt lagt til grunn teori som anses som relevant for oppgaven og som skal bidra til å finne svar på temaet som ønskes belyst. Studenten arbeider som mellomleder i en organisasjon og så på det som relevant og observerte hva som kunne være årsaken til at det ikke forelå en Distribuert Situasjonsforståelse og hva som eventuelt må til for å kunne oppnå dette i egen bedrift. For å kunne se om det fantes fellestrekk med andre organisasjoner, ble det valgt å ta med to tidligere oppgaver, en masteroppgave og en bacheloroppgave som begge har studert temaer som kunne være med å belyse problemstillingen.

Funnet som ble gjort igjennom observasjon og studier av tidligere forskingsoppgaver viser at ingen av organisasjonene er unike. Kommunikasjonsproblem ser ut til å være en fellesnevner for alle tre. Oppgaven har da pekt på hva som skaper disse kommunikasjonsproblemene, hva de kan føre til og hvordan de kan løses. Det er også gjort funn på at enkelte lederstiler kan bidra til å redusere forståelsen for hva som er den felles målsettingen i organisasjonen samt at det kan skape uheldige utfordringer ved å utøve uheldig ledelse i gitte situasjoner. Det kan også være det motsatte, dersom en leder evner å bruke rett lederstil i rett situasjon, så vil han oppnå gode individuelle prestasjoner og gode teamprestasjoner som vil ha en stor påvirkning for å oppnå Distribuert Situasjonsbevissthet (DSA).

Summary

In this task, one has gained further understanding of how one can achieve Distributed Situation Understanding, if the manager involves the employees to understand and acquire knowledge of the overall objective of the company.

To answer this question - two issues were created:

- How should you as a leader communicate among your employees, when the purpose is to create a common understanding of the overall goal of the organization?
- Will using the "Distributed Situational Awareness" model help raise awareness of the situation?

In order to be able to answer these issues, the theory that has been used is considered relevant to the task and which will help to find the answer to the relevant topic. The student works as a middle manager in an organization and looked at it as useful to observe what could be the reason why there was no Distributing Situational Awareness of the situation and what may be needed to achieve this within the organization. To see if there were common features with other organizations, it was decided to include two previous tasks. A master's thesis and a Bachelor's thesis where the students has studied topics that could help to shed light on the issue.

The discovery that was made through observation and study of previous research, shows that none of the organizations were unique. Communication problems appear to be a common denominator of all three. The task has then pointed out the factors that create these communication problems, what they can result in and how to solve them. It has also been found that some leadership styles can help reduce the understanding of what the common goal within the organisation is and create unfortunate challenges by exercising inappropriate leadership towards the given situation. It may also result in the opposite - If a manager is able to use the right form of leadership for the given situation, one can achieve good performance for both the individually and for the group as a whole. This will have a major impact on the organization's Distributed Situational Awareness (DSA).

INNHALDSFORTEGNELSE

1.1	Introduksjon.....	7
1.1.1	Problemstilling	8
1.1.2	Avgrensing	8
1.1.3	Oppgavens oppbygging.....	9
2	Teori.....	10
2.1.1	Innledning teorikapittel	10
2.1.2	Organisasjoner.....	11
2.1.3	Mål og strategi.....	12
2.2	Ledelse.....	13
2.2.1	Situasjonsbestemt ledelse	14
2.2.2	Transformasjonsledelse	16
2.2.3	Utviklingsprosesser i grupper.....	18
2.2.4	Transaksjonsledelse.....	21
2.2.5	Destruktiv ledelse	23
2.2.6	Personlighetstrekk	26
2.2.7	Den sjette personlighetsfaktoren	27
2.3	Kommunikasjon.....	28
2.3.1	Forståelse av kommunikasjon	28
2.3.2	Kommunikasjon og Team	29
2.3.3	Taus kunnskap.....	31
2.3.4	Kommunikasjonsgapet	31
2.4	Situasjonsbevissthet.....	34
2.4.1	Innlending.....	34
2.4.1	Felles mentale modeller	34
2.4.2	Situasjonsbevissthet på Individnivå	34
2.4.3	Situasjonsbevissthet i team.....	37

2.4.4	Distribuert situasjonsbevissthet.....	40
2.4.5	Systemfaktorene	42
2.4.6	Individuelle faktorer	43
2.4.7	Teamfaktorer	44
2.4.8	Oppgavefaktorer.....	45
2.4.9	Svakheter	46
3	Metode	47
3.1.1	Innledning metode.....	47
3.1.2	Observasjon.....	47
3.1.3	Dokumentbehandling	48
3.1.4	Gjennomføring av studiet.....	48
3.1.5	Validitet.....	49
3.1.6	Reliabilitet	49
3.1.7	Feilkilder	49
4	Resultat	51
4.1.1	Innledning.....	51
4.1.2	Presentasjon av studerte Case.....	51
5	Diskusjon	57
5.1	Innledning.....	57
5.1.1	Individuelle faktorer og oppgaver	57
5.1.2	Systemfaktorer	59
5.1.3	Oppgaver som skal løses i felleskap	61
5.1.4	Etablering og vedlikehold av situasjonsbevissthet, samt kommunikasjon	63
5.1.5	Oppsummering.....	64
6	Forslag til forbedring	67
6.1.1	Individuelle faktorer.....	68
6.1.2	Systemfaktorer	70

6.1.3	Videre forskning.....	72
7	Referanser	73

1.1 Introduksjon

Tema for denne oppgaven er hvordan man kan utnytte modeller for Distribuert Situasjonsbevissthet (DSA) for å belyse hvordan integrerte operasjoner i en (eller flere) organisasjon(er) kan forstås slik at organisasjonens overordnede målsetting kan nås. Oppgaven tar for seg DSA i komplekse arbeidssystem og beskriver faktorene som er med på å påvirke de ulike interaksjonene i systemet som har en form for samarbeid. Og hvordan en ved bruk av moderne ledelsesstiler vil kunne øke sannsynligheten i å lykkes med dette arbeidet. Det er ikke hvilken lederstil du velger som bestemmer hvor god du er som leder, men evnen til å bruke rett lederstil i rett situasjon, og vite hvorfor du bruker den. Dette sammen med personlige egenskaper vil kunne skape gode resultat.

Opgaven setter søkelys på en utarbeiding av den totale oppfattelsen av en situasjon, og sier at systemet bør inneholde den relevante kunnskapen og ikke hvert individ isolert sett. Kunnskap og informasjon deles mellom forskjellige agenter og artefakter (mennesker og teknologi). I alle organisasjoner vil det være behov for å optimalisere arbeids- og kommunikasjonsprosessene som gjør at en unngår å gjøre feil og heller øke forståelsen for hvordan en oppgave kan utføres på en bedre og mer tilfredsstillende måte.

Det er blitt analysert tre case som alle omhandler organisasjoner med utfordringer som ikke er unike. Ved å se på deres utfordringer vil en være med på å belyse hvordan en ved hjelp av DSA kan øke interaksjonen mellom de ulike agentene/artefaktene. Det er ikke alltid at mål og visjon er forenlig med det som faktisk blir utført av organisasjonen og det er heller ikke sikkert at dette er godt nok belyst til de som skal utføre denne oppgaven. Dersom ledelsen evner å bevisstgjøre sine medarbeidere gjennom godt lederskap, så vil en lettere kunne motivere og oppnå større forutsetninger for å oppnå gode resultater og bedre prestasjoner som fremmer både medarbeider og organisasjonen.

1.1.1 Problemstilling

I denne oppgaven vil følgende problemstillinger bli belyst:

- *Hvordan bør en som leder kommunisere for å øke situasjonsbevisstheten blant sine medarbeidere hvor målet er å skape en felles forståelse av det overordna målet til organisasjonen?*
- *Vil en ved å bruke modellen Distribuert Situasjonsbevissthet bidra til økt situasjonsbevissthet?*

1.1.2 Avgrensning

Ved avgrensning av problemstilling vil det kunne fokuseres på teori for å finne relevant litteratur for å ta stilling til eget faglig utgangspunkt og perspektiv. Derfor har oppgaven valgt å avgrense problemstillingen til å gjelde tre organisasjoner som oppgaven ser på som relevant for studiet å belyse.

Fordi oppgaven er ment som et verktøy, er det valgt å ta med mye teori i oppgaven. Det er lagt vekt på DSA, moderne ledelsesteori og kommunikasjonsteori. Dette for å gi leseren bakgrunn om ulike måter å forstå aktivitetene i en organisasjon, ledelse av organisasjonen og kommunikasjonsmetoder. På den måten kan leser selv også evaluere hva som kan være en hensiktsmessig lederstil i de ulike situasjonene som blir drøftet i kapittel 5. Teorien kan også være et hjelpemiddel som forklarer hvordan leder på best mulig måte kan kommunisere med sine medarbeidere og gi medarbeider forståelse av de integrerte operasjoner som skal gjennomføres.

I det første delkapitlet under så blir helhetligmodellen presentert. Denne modellen brukes for å strukturere hva som foregår innad i en organisasjon og hva som kan påvirke de ulike resultatene med å inkludere disse faktorene. Det er ikke fokusert på alle faktorene og er derfor en avgrensning i denne oppgaven. Det vil kun bli presentert de faktorer som er relevant for oppgaven og merket i gult på figur 2.1 under. Det er heller ikke lagt vekt på underfaktorene endring og læring i boksen «organisasjonsadferd og prosesser» (figur 2.1).

Studiet har valgt å legge vekt på ledelsesteoriene: Situasjonsbestemt ledelse presentert av Hersey & Blanchard, Transformasjonsledelse, Transaksjonsledelse, Laizzes-fair presentert av

Bass & Avolio, Ledelsesgitteret presentert av Blake & Mouton og det Utvida ledelsesgitteret presentert av Einarsen som inkluderer Destruktiv ledelse. Det hadde vært mulig å dra inn flere lederteorier, men for å gjøre oppgaven håndgripelig blir de teoriene som ansees som mest relevante brukt som teoretisk grunnlag.

I teoridelen om kommunikasjon fokuseres det på kommunikasjon som spesielt kan forklare og belyse interaksjonen i team.

Det blir diskutert en del teamaspekt i oppgaven. Det kunne vært aktuelt å se på teamkompasset, fordi denne teorien kunne bidra til å skape økt forståelsen når enn arbeider sammen med ulike mennesker som alle har sin egen personlighet, hvor alle har sine styrker og svakheter. Denne er valgt å ikke ta med, til fordel for Femfaktormodellen.

1.1.3 Oppgavens oppbygging.

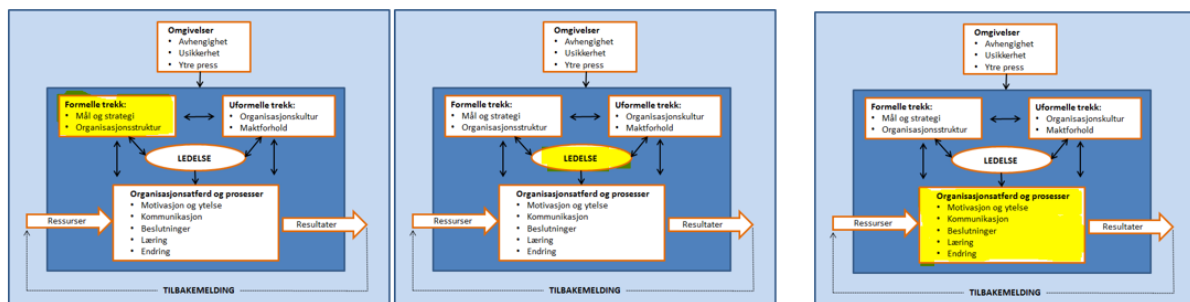
I denne oppgaven vil det først bli presentert relevante teorier for studien, basert på pensum og annen relevant litteratur. Deretter følger et metodekapittel som omhandler valg av metode, innhenting av data og feilkilder. Videre følger oppgavens hoveddel hvor resultatet av studiet blir presentert og deretter drøftet i lys av problemstillingen. Til slutt vil kapittelet Forslag til forbedring vise til en metode fra en Fagartikkel i «Police Leadership during challenging time» skrevet av Aarset og Glomseth (2019).

2 Teori

2.1.1 Innledning teorikapittel

Teorikapittelet presenterer teorier som er relevant for denne oppgaven og som skal bidra til å forklare funnene videre i drøftingskapittelet.

I utarbeidelse av teorikapittelet har det vært viktig å finne teorier som kan knyttes opp mot Distribuert Situasjonsbevissthet heretter DSA som skal favne de elementene som er med på å påvirke interaksjonen innad i organisasjonen. Oppgaven skal hovedsakelig handle om DSA, men det er naturlig å se på den grunnleggende oppbyggingen av en organisasjon og hvilke faktorer som må forankres både på intern plan og ekstern plan. Figur 2.1. elementer markert i gult, viser de faktorene som vil bli presentert i teorikapittelet fra organisasjonsteorien.



Figur 2.1 Helhetligmodellen (Jacobsen & Thorsvik, 2013)

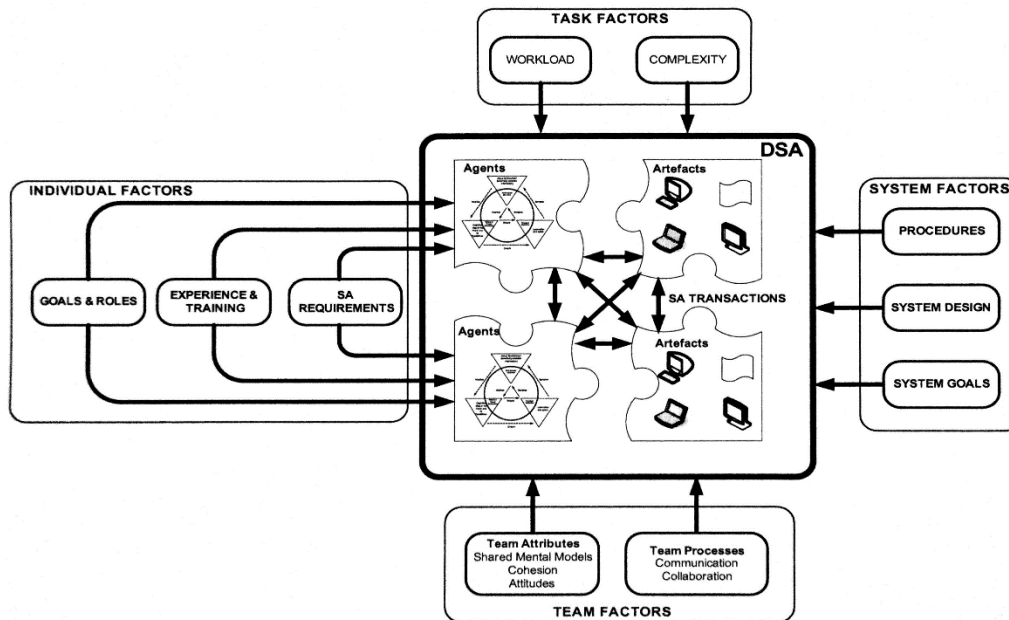
Videre presenterer oppgaven litt om den generelle ledelsesteorien som omhandler ledelse, og hvordan den har utviklet seg fra 100 år tilbake og frem til nå. Så kommer situasjonsbestemt ledelse og transformasjonsledelse både på individnivå og utviklingsprosesser i grupper. Deretter transaksjonsledelse og til slutt destruktiv ledelse.

Oppgaven har også valgt å ta med teorien om Femfaktormodellen som beskriver ulike personlighetstrekk. Denne teorien er tatt med på bakgrunn av nyere forskning som har sett at det spiller en rolle hvilke personlighetstrekk som kan være med å avgjøre om du er en god leder eller ikke (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Kommunikasjonskapittelet tar for seg generell teori om kommunikasjon, kommunikasjon i team og teori som beskriver mentale modeller.

Til slutt tar oppgaven for seg situasjonsbevissthet. I denne delen vil teorien om DSA bli gått gjennom. Denne linkes opp mot organisasjonsteorien som har blitt presentert i starten av

teorikapittelet. DSA, gir en mer utdypende forklaring og presisering på hva som foregår innad i organisasjonen. Den beskriver organisasjonen på en mer sammensatt måte og hvordan ulike faktorer henger sammen, og hvordan disse påvirkes av hverandre.



2.2 Figur Distribuert situasjonsbevissthet (Salmon, et al., 2009)

DSA er ikke noe et menneske naturlig har. Det er noe en opparbeider seg gjennom erfaring, kunnskapsdeling og læring. For at dette skal bidra til at organisasjoner klarer å effektivisere prosesser, vil det være avgjørende hvilken lederstil som benyttes innad i organisasjonen og hvordan du som leder motiverer og inkluderer medarbeider til eierskap for å arbeide mot det overordnede målet. Dette må være synlig. Vi arbeider i dag under forhold som til stadighet er i endring og som gjør at vi må ha større forståelse for hva som skjer rundt oss. Derfor bør ledelsen på alle nivå bidra til å skape engasjement på alle nivå.

2.1.2 Organisasjoner

Først og fremst er en organisasjon et sosialt system som har til hensikt å løse oppgaver på en bestemt måte som gjør at organisasjonen når sine mål. Dette skjer gjennom en rekke prosesser som den Helhetlige modellen 2.1 på s 10 gir en oversikt på.

Organisasjonsstruktur og organisasjonskultur er to sentrale deler i verket til Jacobsen og Thorsvik (2013). Helhetligmodellen viser oss hvordan ulike prosesser som foregår i en organisasjon og hvordan et gjensidig påvirkningsforhold påvirker hverandre.

For at organisasjonen skal kunne nå sine mål er den også avhengig av å produsere resultater til omgivelsene. Det er viktig at resultatene som organisasjonene leverer, har noe å tilføre markedet og at markedet tydelig gir tegn tilbake at dette er noe det er behov for. (Jacobsen & Thorsvik, 2013)

Organisasjonsstruktur er en del av organisasjonens formelle del. Vi snakker om en formelt vedtatt arbeidsdeling for å fremme spesialisering og gruppering av oppgaver i ulike avdelinger. Dette for bedre å kunne fremme koordinering mellom oppgavene, delegerer autoritet som gir mynde til å bestemme hvem som skal kunne delta i beslutninger og ulike prosesser for styring og videre koordinering og kontroll av arbeidsprosesser.

2.1.3 Mål og strategi

Det finnes flere definisjoner på mål og målsetting, men oppgaven bygger på Aarset (2010) sin forklaring for å gi en forståelse på hva som blir vektlagt i disse begrepene i denne oppgaven.

Et mål eller en målsetting skal beskrive det vi ønsker å oppnå gjennom beskrivelse på den aktiviteten som ønsket oppnådd som endelig, eller en fremtidig tilstand. Enten av individ eller organisasjonen selv (Aarset, 2010). En slik overordnet hierarkisk fremstilling vil bidra til en strategisk styring av resultatet. Altså målet er det som beskriver sluttresultatet, mens plan, oppgaveløsning og strategien er selve metoden som brukes for å oppnå målet.

For å kunne nå en visjon, må det foreligge et overordnet mål og en målsetting. Dette bestemmer resultatet på om utførelsen på aktiviteten blir utført rett eller galt. Det er derfor viktig å fastsette mål som bygger på fornuftige attributter, men målet må også ha klare rammer på hvordan aktiviteten skal gjennomføres (Aarset, 2010).

Ved å sette tidsfrister til de ulike delmålene, vil dette gi økt motivasjon og effektivitet til å nå selve målet langt større måloppnåelse (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Ved bruk av målhierarki, vil en gjennom visualisering av mål, visjon og de ulike delmålene som beskriver hva som må gjøres for å nå hovedmålet (Aarset, 2010). En må også være kritisk til at en slik presisering kan forårsake forringinger av selve visjonen og målet kan forsvinne når

en går et nivå lenger ned i målhierarkiet. Dersom noen av nivåene under visjon og det overordna målet ikke samsvarer kan en slik oppsplitting føre til at selve hovedmålet bli pulverisert (Aarset, 2010).

Organisasjonsteorien er opptatt av å beskrive hvordan organisasjonen fungerer, hvordan samhandlingen blant de mennesker som arbeider, tenker og oppfører seg i forhold til organisasjons som helhet og til andre enkeltpersoner både i og utenfor organisasjonen. Organisasjonsteorien har derfor et teoretisk grunnlag til hvordan en ledelse kan organisere virksomheten for å skape best mulig resultat (Aarset, 2010).

2.2 Ledelse

Fenomenet ledelse som fag oppsto for drøyt 100 år siden, samtidig som det ble en økning innenfor lønnet arbeid i industrien. Den gang handlet ledelse om planlegging, systematisk organisering og kontroll av arbeidet og arbeidsprosessene.

Skillet var tydelig mellom ledelse og arbeid. Lederen gav instruksjoner og retningslinjer mens arbeideren utførte arbeidet. Det kan på den tiden tenkes at dette var en fornuftig måte og lede på. Ledere var og på den tiden opptatt av å maksimere arbeidet og brukte kjente metoder som observasjon og analyse (Asting, 2015/2016).

En fagartikkel skrevet av Cecilie Asting publisert i BI Leadership Magazine 2015/2016, som er et formidlingsmagasin fra Institutt for ledelse og organisasjon ved Handelshøyskolen BI, legger også vekt på at god ledelse er og blir suksessfaktorer for organisasjoner som fungerer godt. Likeledes for organisasjoner som fungerer dårlig kan det lett skyldes på de har ledelse som ikke fungerer tilfredsstillende.

Dersom organisasjoner havner i søkelyset for dårlig styring, dårlige resultater eller det kommer fram opplysninger av kritikkverdige forhold internt, kan det i slike tilfeller resultere i at lederen blir presset ut av organisasjonen (Asting, 2015/2016).

Målet og tanken om å maksimere nytte og ytelse ble på mange måter grunnlaget for hvordan vi vurderer organisasjoner. Tankemåten gjennomsyrrer fagene og teoriene som undervises på handelshøyskoler, men er en del av ledelsesteoriene.

Ved å tilnærme seg ulike problemstillinger med denne tankegangen er det enkelt å finne en «fasit» for hva som er rett og hva som er galt i en gitt situasjon, rangert etter nytte for hvert handlingsalternativ.

Som en kontrast til ledere som er opptatt av sin egeninteresse, har vi ledere som er mer opptatt av å ta hensyn til andre, både i innstilling, holdning og atferd. En leder som legger uselvskhet til grunn, vil gjøre andre vurderinger og sannsynligvis kunne ta bedre valg for sine medarbeidere og for organisasjonen som helhet.

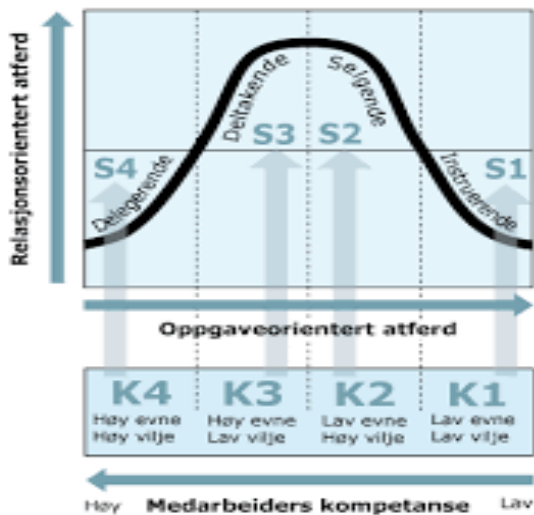
Hensiktsmessig ledelse i dag er forskjellig fra det som var hensiktsmessig ledelse for 100 år siden. Dette skyldes en rekke ulike forhold. Asting vil i denne sammenheng nøye seg med å peke på én slik stor forskjell, nemlig kunnskaps- og utdanningsnivået hos den enkelte medarbeider (Asting, 2015/2016).

Dagens kunnskapsmedarbeider vil ha mindre behov for direkte styring. I stedet vil faktorer som arbeidstilfredshet og det å finne meningen med arbeidet vil for mange framstå som viktig. Som leder må du evne å motivere og inspirere dine medarbeidere til å ville utføre sine oppgaver tilfredsstillende. Dersom du som leder ikke følger opp dette vil du i uansett bransje kunne være en leder som demotiverer, og som igjen gjør at du ikke klarer å nå dine mål og fullføre oppgavene som organisasjonen krever blir utført på en tilfredsstillende måte.

I dag trenger vi ledere som evner å spille sine medarbeidere gode. I større grad enn det fornuftsmessige rasjonelle, er ledelse preget av relasjonelle og emosjonelle spilleregler. I neste kapittel skal vi trekke frem teorier som bygger på tanken om nyttemaksimering som kan vise seg å stå i et motsetningsforhold til vår tids tanker om hva god ledelse er eller bør være (Asting, 2015/2016).

2.2.1 Situasjonsbestemt ledelse

Situasjonsbestemt ledelse ble introdusert av Hersy & Blanchard i (2008) og sees på som en av de mest utbredte lederstilene (Thompson, 2004). Denne ledelsesteorien beskriver fire lederstiler som kan utøves ovenfor en medarbeider. Disse er; instruerende lederstil, selgende lederstil, deltakende lederstil og delegerende lederstil. I 1985 videreutviklet Blanchard teorien, og den illustreres ved figur 2.3:



Figur 2.3 Situasjonsbestemt ledelse II (Blanchard et al. 1985)

Figur 2.3 tar utgangspunkt i at leders adferd må ta høyde for medarbeiders evne og vilje i den gitte situasjonen. Oppgaveorientert adferd karakteriseres av at leder planlegger, veileder og kontrollerer sine medarbeidere. Denne adferden hjelper medarbeidere å oppnå mål gjennom blant annet; direksjoner, etablere mål og metode for evaluering, tidsfrister og definerte roller. Ved relasjonsorientert adferd er leder mer opptatt av å støtte og få medarbeidere til å føle seg komfortabel med situasjonen. Denne adferden er mer preget av en toveiskommunikasjon enn oppgaveorientert adferd og leder lar medarbeider få delta aktivt i beslutninger. Relasjonsorientert adferd kan beskrives som en støttende lederstil, mens oppgaveorientert som en mer styrende lederstil (Northouse, 2016).

Instruerende lederstil illustrert ved S1 på figuren, er sterkt styrende og lite støttende. Her fokuserer leder på måloppnåelse og bruker lite tid på støttende adferd (Northouse, 2016). Modellen viser at en slik lederstil passer når medarbeider har lav vilje og evne (K1).

Den selgende lederstilen, S2, setter søkelys på både støtte og styring. Leder møter både de sosioemosjonelle behovene til medarbeideren, samtidig som det er fokus på måloppnåelse. Nøkkelord for denne stilen er blant annet dialog, motivasjon, handlingsplaner, oppfølging og tilbakemeldinger (Northouse, 2016). Ifølge modellen har medarbeider lav evne, men høyere vilje. Da er det viktig å forklare hensikten med hvorfor arbeidet må utføres på en bestemt måte, slik at medarbeideren kan dra læring av det (Thompson, 2004). Denne lederstilen kan også kalles for en coachende lederstil.

Deltakende lederstil, S3, er sterkt støttende og mindre styrende. Her er det mindre fokus på måloppnåelse og leder bruker mer tid på en støttende adferd. Medarbeider har i denne situasjonen kunnskap om arbeidsoppgaven, men mangler motivasjon (Northouse, 2016).

S4, delegerende lederstil, er både lite styrende og lite støttende. Medarbeider har her høy evne og vilje, noe som gjør at han har både kunnskap og motivasjon for å gjennomføre arbeidet sitt. Her involverer leder seg mindre i den ansattes arbeid og lar det være opp til medarbeider selv å lage planer og målsettinger. Denne lederstilen kan slå negativt ut dersom medarbeider ikke har fått tilstrekkelig med opplæring eller erfaring til å løse oppgavene på egenhånd.

For en ansatt vil motivasjonen endre seg fra oppgave til oppgave, slik at denne inndelingen ikke er absolutt. Ved diagnostisering kan lederen observere medarbeiderne mens de utfører et arbeid, eller de underordnede kan bedømme dette selv. Lederens utfordring er å hjelpe de underordnede til å øke sin motivasjon så langt de er evnemessig og viljemessig i stand til. Slik kan man oppnå at de menneskelige ressursene i organisasjonen blir utnyttet best mulig. Det er en krevende oppgave, men dersom en leder evner å bruke situasjonsbestemt ledelse korrekt, vil han høste høy verdiskaping (Thompson, 2004).

2.2.2 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse er også en gren innenfor moderne ledelsesteori som legger vekt på følelser, verdier, etikk, standarder og langsiktige mål (Northouse, 2016). Transformasjonsledelse har som hensikt å inspirere medarbeidere til å arbeide for organisasjonens mål og visjoner. I dagens samfunn hvor vi ser stadig raskere og mer dyptgripende endringer i våre rammebetingelser, er behovet for et mer tilpasningsdyktig og fleksibelt lederstøtte viktigere enn tidligere. Ledere må mer i dag kunne arbeide effektivt i miljøer som endrer seg raskt og de må være mer flinke til å tilpasse seg endrede omgivelser gjennom å skape kreative løsninger på komplekse problemer. Transformasjonsledelse ble lansert av Burns i (1978), hvor han da skrev:

«Transformasjonsledelse appellerer til medarbeidernes moralske verdier i et forsøk på å øke deres bevissthet om etniske forhold, og å mobilisere medarbeidernes energi og ressurser for å forandre på de organisasjonene de er medlem av» (Burns, 1978).

Bass (1985) videreførte Burns tanker med at transformasjonsledelse motiverer medarbeidere til å gjøre mer enn forventet ved å; øke medarbeidernes bevissthet om viktigheten av spesifikke

mål, få medarbeiderne til å sette teamet eller organisasjonens interesser først og ved å få medarbeiderne til å adressere behov på et høyere nivå.

Kaufmann & Kaufmann (2009) forklarer transformasjonsledelse slik:

«Det vesentlige elementet i transformasjonsledelse er at ledelsen sammen med medarbeideren klarer å omforme(transformere) selve ideen om hva virksomheten er og skal være, og at den klarer å snevre sin egeninteresse i jobben til kollektivt engasjement hvor hver enkelt bidrar til å realisere organisasjonens visjoner» (Kaufmann & Kaufmann 2009 s351).

Transformasjonsledelse er en ledelsesteori som har søkelys på de fire I-ene. Denne teorien viser hva en leder kontinuerlig må arbeide med for å forbli en god leder da leders påvirkning på sine underordnede viser at de stoler på, beundrer, respekterer og er lojale overfor lederen, og de motiveres å gjøre mer enn hva som er forventet så lenge lederen gjør dem oppmerksom på hvor viktig resultatet av oppgaven er. (Bass & Avolio, 1996)

En transformasjonsleder skal være opptatt av å gi støtte til sine underordnede, for å kunne bidra til at de får utnyttet sitt potensiale. Det er dermed ikke sagt at alle I-ene skal være på plass, men det er viktig at noen av de er til stede for å kunne utføre transformasjonsledelse. Suksessen til å utføre transformasjonsledelse er ikke avhengig av hvor dyktig du er som leder, men det er summen av bruken av de fire dimensjonene:

Idealisert innflytelse

Idealisert innflytelse er den emosjonelle komponenten i lederskap, og den beskriver ledere som er en rollemodell for sine medarbeidere og som har høye standarder og god moral (Northouse, 2016). Denne komponenten deles inn i variablene *idealiserede attributter* leders egenskaper og *idealisert adferd* medarbeiders observasjon av leders adferd.

Inspirerende motivasjon

Inspirerende motivasjon handler om at lederen kommuniserer høye forventninger til sine medarbeidere og skaper en inspirasjon som får dem til å yte mer enn hva egeninteressen skulle tilsi. Teamfølelsen øker med en slik leder (Northouse 2010, Glasø og Thompson 2013, Thompson og Li 2010). Inspirerende motivasjon beskriver ledere som kommuniserer høye forventninger til sine medarbeidere, og inspirerer dem gjennom motivasjon til å bli en del av visjonen til organisasjonen de arbeider for (Northouse, 2016).

Intellektuell stimulering

En leder som legger vekt på Intellektuell stimulering vil mer kunne motivere sine medarbeidere til å være kreativ og innovativ. Ved en sånn stimulering vil disse lettere kunne gripe de muligheter som kan dukke opp (Northouse, 2010). Glasø og Thompson (2013) skriver at lederen bør oppmuntre sine medarbeidere til å stille spørsmål hvor en har etablerte arbeidsmetoder og eventuelt være åpen for å forbedre disse. Bass (1990) påpeker at lederen må kunne evne å gi medarbeiderne utfordrende og selvstendig arbeidsoppgaver. Noe Northouse (2010) mener vil hjelpe medarbeideren til å øke evnene ved å løse problemene på egenhånd.

Individuell støtte

Bass og Avolio (1994) skriver at Individuell støtte handler om å ta vare på den enkelte medarbeiders behov ved å gi oppmerksomhet, anerkjennelse og belønning. Northouse (2016) skriver at man skal gi medarbeideren personlige utfordringer, dette vil bidra til at medarbeidere utvikler seg til å bli trygge og vokse seg inn i sin oppgave. Glasø og Thompson (2013) støtter også dette, de tilfører et punkt, der det er viktig at lederen løfter de sterke sidene til medarbeideren for å skape fremragende medarbeidere.

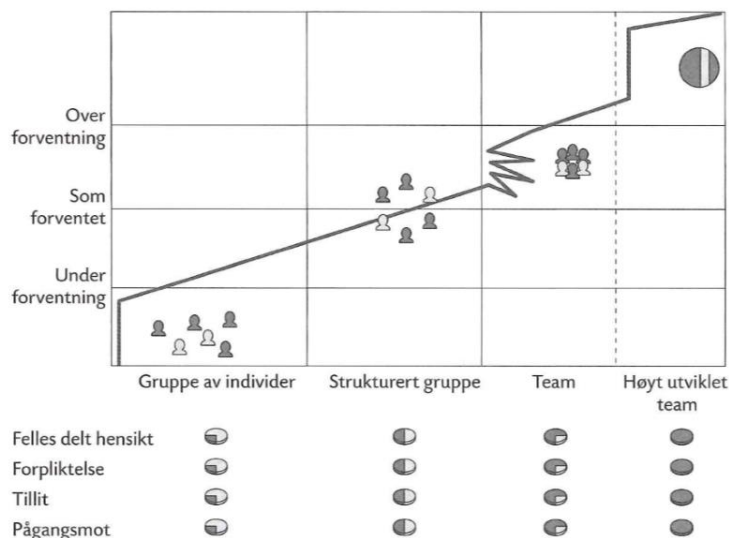
Individuell støtte representerer de lederne som tar hensyn til de individuelle behovene til medarbeiderne sine. Disse lederne gir råd og veileder medarbeideren til å vokse, gjennom å realisere mål og bli personlig utfordret (Northouse, 2016). De påstår at dersom det fokuseres på de svake sidene til medarbeideren, vil det bare oppnås et middelmådig resultat.

2.2.3 *Utviklingsprosesser i grupper*

Teamarbeid har fått en renessanse de siste ti årene, da vi ser at det har skjedd en del grunnleggende endringer i arbeidslivet. Vi ser en sterkere automatisering som skapes gjennom den eksplosive datateknologien. Det som før var menneskelige oppgaver i produksjonsbedrifter, ser vi mer og mer at robåter som utfører og denne type gruppe mennesker er mer eller mindre helt borte i disse organisasjonen. Tilbake sitter organisasjoner med høyt kvalifiserte medarbeidere som har høy kompetanse på å kunne både utvikle og betjene disse maskinene, samt ivaretar oppgaver som produktutvikling, planlegging og strategiske beslutninger. Vi er i en tid hvor det er blitt behov for medarbeidere som kan ivareta komplekse oppgaver, men som krever at organisasjonen innarbeider gode menneskelige relasjoner mellom ansatte. Disse vil i større grad måtte samarbeide på tvers av hverandres stillinger for å kunne

utføre oppgavene. Det vil dermed være essensielt at den overordnede ledelsen forankrer gode teamrelasjoner mellom ansatte. (Jacobsen & Thorsvik, 2013)

Avolio og Bass har (1994) utviklet en modell for transformasjonsledelse på gruppenivå. Den viser hvordan grupper kan utvikle seg fra en gruppe av individer til å bli høyt utviklede team og hvordan fire indikatorer kan påvirke denne utviklingen. Den vertikale dimensjonen på figur 2.4 er prestasjonsdimensjonen og den horisontale dimensjonen er utviklingsprosessen. Disse sier noe om hvilken grad gruppen presterer i tråd med forventningene og hvor gruppen er i utviklingen mot å bli et høyt utviklet team.



Figur 2.4 Teamutvikling (Avolio og Bass 1994)

Avolio og Bass (1994) bruker fire indikatorer for å fastslå utviklingsnivå;

- Felles delt hensikt
- Forpliktelse
- Tillit
- Pågangsmot

Felles delt hensikt innebærer at arbeidet til teammedlemmene gir mening og at innsatsen de gjør kommer til gode. Forpliktelsesdimensjonen går ut på i hvor stor grad medlemmene av teamet ønsker å bidra til at teamet når sine mål og hvor stolte de er av å ha tilhørighet til teamet. Videre innebærer tillit at teammedlemmene stoler på hverandre og det danner grunnlaget for om det er mulig å etablere funksjonelle relasjoner mellom medlemmene. Den fjerde

komponenten, pågangsmot, handler om at hver enkelt tar initiativ som bidrar til fremgang for teamet og at teammedlemmene utviser kampvilje og ambisjoner (Glasø, 2013).

Utviklingsprosessen er delt inn i fire nivåer;

Gruppe av individer

Kjennetegnet ved en gruppe av individer er at de ikke har en felles forståelse for hensikten med å arbeide i gruppe. Deltakelsen kan oppleves som frustrerende fordi medlemmene opplever mangel på mål, mening og et arbeidsmessig grunnlag for samarbeid. Det er dårlig definerte roller, ingen forpliktelse for at gruppen skal nå sine mål og konfliktnivået er høyt (Glasø, 2013).

Strukturert gruppe

Innenfor en strukturert gruppe er hensikten med arbeidet klarere, etableringsgrunnen er forstått, arbeidet preges av overenskomster og rollespesifikasjoner. Gruppen er mer organisert, og medlemmene kjenner ansvaret sitt og hva som er forventet av hver enkelt. Prestasjonsnivået er i tråd med forventningene, det er blitt en større gruppeidentitet og de fire utviklingsindikatorne har økt en del (Glasø, 2013).

Team

Når en gruppe går fra å være en gruppe til å bli et team, er det blant annet kjennetegnet ved at medlemmene blir mer avhengige av hverandre og de føler en større forpliktelse til å oppnå felles mål. Denne omdannelsen kan være full av spenninger og konflikter. Det kan kreve mye energi for medlemmene av teamet å endre perspektiv fra individuelle områder til et felles ansvar for all aktivitet. Dette er en viktig del av teamutviklingen, samtidig som medlemmene lærer å tenke på teamroller og å legge vekt på teamets felles adferd. En slik utvikling vil på sikt bedre teamets resultater, selv om endringen kan være utfordrende (Glasø, 2013).

Høyt utviklet team

Kjennetegnene ved høyt utviklede team er blant annet en felles målbevissthet, høye standarder og en inspirerende visjon. Medlemmene er engasjert i hverandres utvikling og de setter teamets interesser foran enkeltpersonens. Teamet har en læreprosess som består av innvendinger og oppmuntringer og medlemmene har en mer kollektivistisk forståelse av innvirkningen både interne og eksterne hendelser har på teamet. Et høyt utviklet team kan prestere mer enn det som forventes, og teamet vil i stor grad være i stand til å lede seg selv.

2.2.4 Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse er motsetningen til transformasjonsledelse og disse to blir gjerne sammenlignet som X og Y teorien. Transaksjonsledelse blir omtalt som X-teorien og transformasjonsledelse som Y.

Transaksjonsledelse beskriver at det er ledelse innenfor gitte rammer og at spilleregler er lagt vekt på ved å gi ytre belønninger. Det vil si gi og ta prinsippet. I dette spillet er menneskene streberne og lederen har som oppgave å koordinere strebernes egeninteresse. Her skal de begrensede ressurser fordeles og situasjoner som konflikt kan prege en slik lederstil.

Betinget belønning kan sees på som en forhandlingsprosess i transaksjonsledelse, der leder og medarbeider blir enige om arbeidsoppgaver og belønning for innsatsen (Northouse, 2016).

Ved betinget belønning er det lederen som bestemmer hvordan gitte oppgaver skal utføres og på denne måten vil belønningen komme i bytte mot tilfredsstillende prestasjoner av den enkelte medarbeider. Det typiske bytteforholdet arbeid mot belønning = penger (Northouse, 2016).

Hovedformålet er å forme et belønningssystem som er hensiktsmessig med tanke på måloppnåelse, som oppfattes tilfredsstillende og rettferdig av medarbeideren. Virkemidlene kan også benyttes for å sikre måloppnåelse i utviklingen av medarbeiderens ferdigheter (Avolio og Bass 1994).

Betinget belønning er også ansett som en relativt effektiv ledelsesform, men kan ikke sees i samme grad som de transformasjonelle faktorene når det gjelder å motivere de som skal ledes.

Transaksjonsledelse inneholder også faktoren «ledelse ved unntak». Det handler om hvorvidt leder gir medarbeidere korrigerende kritikk eller negative tilbakemeldinger. Denne faktoren blir delt inn i aktiv og passiv ledelse ved unntak. En leder som bruker den aktive formen for ledelse, vil overvåke sine medarbeidere og sette i gang korrigerende tiltak med en gang det skjer en overtredelse. En leder som bruker den passive formen vil vente med å handle til etter det har oppstått et problem, eller hvis standarden som er satt ikke blir møtt (Northouse, 2016).

Ledelse ved unntak

I ledelse ved unntak vil leder kun gripe inn når arbeidet utføres feil. Ved slike korreksjoner vil det bli brukt ulike virkemidler ovenfor underordnede. Dette kan være dersom det ikke vises til ønskede resultat. Det er blitt gjort flere undersøkelser når det gjelder effektiviteten av ledelse ved unntak. Denne korrektive formen for belønning/straff er blitt rangert som både effektiv og ineffektiv, avhengig av situasjonen. Bass (1990) delte ledelse ved unntak inn i to kategorier: Passiv ledelse ved unntak og aktiv ledelse ved unntak.

Passiv ledelse ved unntak:

Leder venter til problemet oppstår før han går inn og korrigerer atferden. Dette kjennetegnes ved:

- Lederen følger ikke med på medarbeideres arbeid
- Lederen griper bare inn når noe har gått galt
- Eksempel: Lederen gir en ansatt negativ evaluering i den årlige medarbeidersamtalen, uten at dette har vært tatt opp før.

Aktiv ledelse ved unntak:

Aktiv ledelse ved unntak vil en leder overvåke arbeidet som blir utført og ved det minste avvik av feil, tabber og avvik fra standard, sørge for nødvendig korrigerende underveis. (Avolio og Bass 1994). Aktiv ledelse ved unntak kjennetegnes ved at leder:

- Følger nøye med på medarbeidernes arbeid
- Påpeker når noe gjøres feil. Korrigerer

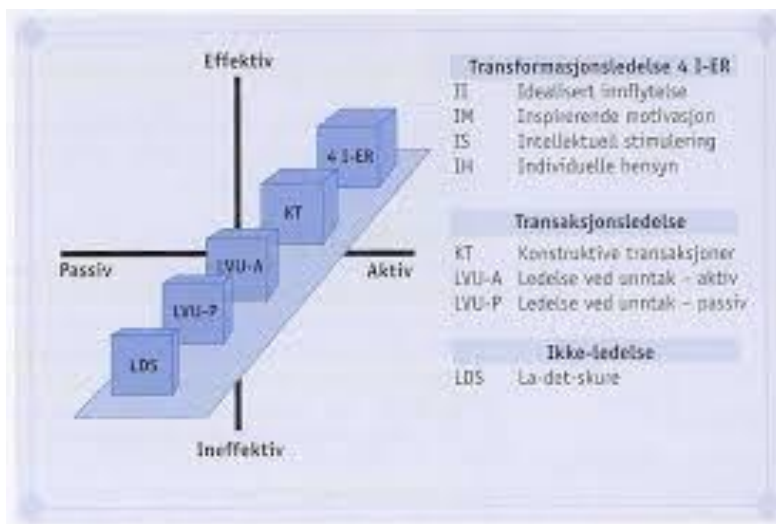
Laissez-fair ledelse

La-det-skure ledelse også kalt Laissez-fair ledelse forløper ingen form for transaksjon mellom leder og ansatte. Det utvises ingen tegn til retning eller beslutningstaking av lederen. Ansvar for ledelse blir oversett og autoriteten blir ikke benyttet. (Bass & Avolio, 1995)

Det er viktig at La-det-skure ledelse ikke må bli forvekslet med delegering og bemyndiggjørelse av den ansatte. I slike tilfeller så blir de underordnede tildelt en slags autonomi, men det kreves at lederne involverer seg i ulike lederaktiviteter og følger opp sine medarbeidere (Bass & Avolio, 1995). Andre kjennetegn innfor La-de-skure ledelse er også at en som leder

unngår å ta avgjørelser innfor ditt ansvarsområde. En unngår å møte når viktig informasjon skal utveksles. Dette kan resultere i lav eller ingen innovasjon, nytenking og dårlig samspill mellom teamets deltakere. En er rett og slett en leder som bryr seg mer om livet i sosiale medier enn det som foregår rundt en. Glasø & Thompson (2013) skriver at ansvarsfraskrivelse og mangel på å motivere medarbeiderne til større innsats preger en la-det-skure-leder.

Blake & Mouton (1964) observerte identifiserbar adferd blant ledere i organisasjoner og utformet et ledergitter på bakgrunn av funn de observerte. Ledergittermodellen bygger på to grunnleggende lederstiler som er konstruert ved å forklare hvordan ledere tjener organisasjonens formål gjennom to faktorer; orientering mot produksjon og orientering mot mennesker.



2.5 Figur ledergitteret (Blake, 1968)

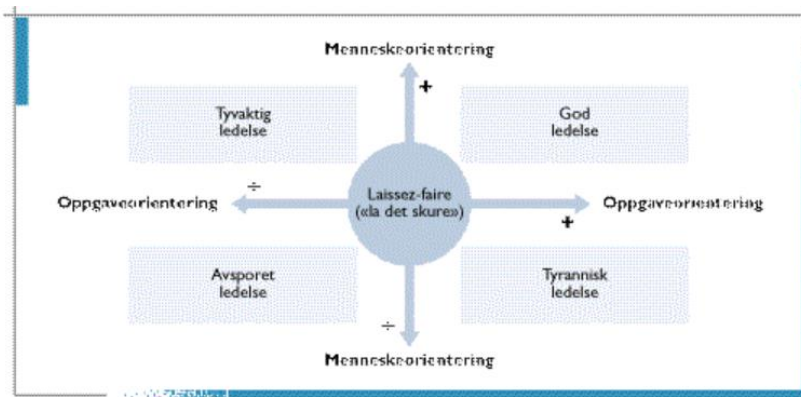
Figur 2.5 beskriver alle lederstiler som er blitt presentert innenfor transformasjon, transaksjon og La-det-skure ledelse. Dersom vi går i motstatt retning, altså mot passiv og ineffektiv ledelse får vi en destruktiv ledelse. Den blir presentert som det siste delkapittelet innfor ledelse.

2.2.5 *Destruktiv ledelse*

Destruktiv ledelse blir tatt med i oppgaven, men er ikke vektlagt i drøftings kapittelet siden det ikke er blitt gjort funn på en slik lederstil i dette studiet. Dette er en viktig del av ledelsesaspektet fordi denne form for ledelse, vil skape uheldige konsekvenser i organisasjonen de har ansvar for, enten i form av menneskene som arbeider i den, eller organisasjonen i seg selv.

Ifølge figuren 2.6 kan det skilles mellom fem former for ledelse, hvor de to først nevnte: God ledelse og laizzes-fair ledelse har allerede blitt presentert i teorien over, og de tre sistnevnte er det som vi legger i destruktiv ledelse:

- Tyrannisk ledelse
- Avsporet ledelse
- Tyvaktig ledelse



Figur 2.6 Einarsen et al. (2002) personorientert ledelse og oppgaveorientert ledelse

Tyrannisk ledelse fokuserer sterkt på å oppnå organisasjonens mål, samt få utført dens oppgaver og utnytte tilgjengelige ressurser. En leder i denne kategorien er også svært destruktiv i forhold til sine ansatte. Han lar resultater gå på bekostning av sine medarbeidere og vedkommende tar gjerne æren for ansattes arbeidsinnsats. Han stusser ikke å ydmyke dem, gir de urettmessige anklager og bagatelliserer deres initiativ. Bakvasking av sine underordnede er heller ikke et ukjent fenomen (Aasland & Bakken-Løseth, 2002). Disse lederne fremstår ofte som effektive og konstruktive overfor sine overordnede og kan derfor være vanskelig å slå ned på og forandre.

Avsporet ledelse tyder på at lederen opptrer destruktivt til sine arbeidsoppgaver og medarbeidere. En slik leder både tyranniserer vedkommende som han leder og med overlegg bidrar til at virksomheten ikke når sine mål eller i akseptabel grad utnytter sine ressurser. Avsporede ledere er som oftest ute av stand til å motivere og delegere arbeidsoppgaver til sine ansatte. Han fokuserer på personlig vinning fremfor organisasjonens og medarbeiders interesser. Det antas at avsporede ledere sjelden blir sittende lenge i sine lederstillinger fordi

både ledelsen og medarbeider har interesse av å få dem fjernet (Einarsen et al. 2002). Dette er imidlertid et spørsmål som må undersøkes nærmere empirisk.

Tyvaktig ledelse oppfører lederen seg destruktiv i forhold til virksomhetens mål, oppgaver og ressurser, men kan oppleves å være støttende ovenfor sine ansatte. Hvor han som leder er mer «kompis» enn en person som ivaretar organisasjonens overordnede interesser. Vedkommende bidrar både aktivt og passivt til at oppgaver ikke blir fullført og kan bli for opptatt av sine ansattes ve og vel som igjen går på bekostning av virksomheten, organisasjonens kunder, ressurser og eiere. En tyvaktig leder kan i tillegg besørge egen vinning ved å underslå virksomhetens økonomi og ressurser (Einarsen et al. 2002).

De overnevnte avsnittene, bør også leses med kritisk blikk, da dette er representert som ekstremvarianter. Vi må huske at mennesker kan i gitte situasjoner bli ekstreme, da det kan være forhold rundt disse menneskene som gjør de blir en dårlig utgave av seg selv. Det er derfor viktig å presisere at samme leder, avhengig både av situasjonsfaktorene og leder av medarbeidersamspillet, vil kunne oppfattes ulikt blant medarbeiderne i en bedrift, noe som innebærer at hvorvidt en leder faktisk er destruktiv til en viss grad vil avhenge av subjektive vurderinger (Einarsen et al. 2002). Men likeledes, så kan en også se at det finnes mennesker som med fullt overlegg fyller disse lederrollene, man skal ikke lete lenge etter disse, vi kan se i den politiske verden uten å nevne navn.

I en undersøkelse blant 166 norske arbeidstakere fra ulike virksomheter ble det funnet en tydelig sammenheng på manglende arbeidstilfredshet hvor arbeidere opplevde tyrannisk og avsporet lederadferd.

Dette indikerer at destruktiv lederstil vil redusere de ansattes generelle tilfredshet på sin arbeidsplass (Aasland & Bakken-Løseth 2002). En destruktiv leder vil også kunne danne en følelse av hjelpeløshet blant sine arbeidstakere (Ashforth, 1994). Ifølge Einarsen et al (2002) skjer dette spesielt når lederen motarbeider ansattes initiativ og overvåker deres prestasjoner i sin utførelse av arbeidet. Dette fører til at medarbeidere reduserer følelse av selvstendighet og autonomi i arbeidssituasjonen.

Et naturlig spørsmål i denne sammenheng er da om det finnes tilsvarende sammenhenger mellom ledelse og personlighet.

2.2.6 *Personlighetstrekk*

Trekk er ofte knytt opp mot personlighet og dermed en egenskap en leder har enten som medfødt eller har tilegnet seg tidlig i livet. Ferdigheter er motsetning til trekkteorien fordi denne kan læres. En leders personlighet kan ofte være svært avgjørende med tanke på hvordan han evner å lede eksempelvis sitt team (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Forskning på *Femfaktormodellen* viser at faktorene kan ha betydning om personen vil velge en lederkarriere eller ikke. Den har også funnet ut om dette vil være personer som vil kunne fungere som ledere og om de evner å kunne avansere til mer ansvarsfulle lederstillinger som toppledere (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

De siste årene er det utviklet en enighet innen denne type forskning hvor man ser på bestemte trekk ved personligheten som er essensielle ved ledelse. De fem sentrale personlighetstrekkene og deres relasjoner til ledelse er:

Nevrotisme som beskriver om en er tilbøyelig til å kunne føle depresjon, føle seg nedtrykt og oppleve negative affektive tilstander som: angst, depresjon, fiendtlighet, impulsivitet, selvbevissthet og sårbarhet. Gode ledere skårer lavt på nevroisme og lar seg ikke lett stresse, de har en følelsesmessig modenhet og tar seg tid til å tenke før de handler.

Ekstroversjon beskriver tilbøyelighet for å være sosial, selvsikker, god energi og behov for oppgaver som er varierte og utfordrende. De med høy ekstroversjon søker seg til områder hvor de finner mange mennesker og det skjer noe. Gode ledere er ekstroverte, de har høy selvtillit, trives å ha stort nettverk, hvor de kan ha hyppige møter og helst masse mennesker rundt seg.

Åpenhet for erfaring beskriver om en kan være tilbøyelig til å være oppfinnsom, har liberalt verdisyn, estetiske interesser og preferanser for nye opplevelser. Ledere som er mer åpne vil skåre bedre som leder, enn en leder som ikke viser åpenhet.

Omgjengelighet beskriver og vil ha evne til å støtte og hjelpe andre. I motsetning til å være konkurranseorientert og opptatt av egne behov og ideer. En god leder vil være omgjengelig og mestre situasjoner hvor det forventes at leder er mellommenneskelig og evner å gi nærhet og empati.

Samvittighetsfull vil beskrive om en evner å arbeide grundig, strukturert, ryddig og dedikert, og er knyttet til et generelt mestringsbehov. Ledere som skårer høyt på denne faktoren, er grundig,

pliktoppfyllende, evner å ha høyt aktivitetsnivå og opptatt av å lykkes. Dette er ledere som er prestasjonsorienterte og opptatt av å få ting gjort.

Men det skal nevnes at det betyr ikke at resultatene er konsistente, det har mye å si hva som kjennetegner situasjonen. En leder som eksempelvis ikke er åpen for åpenhet, men mer rutinemessig arbeid, vil kunne fungere utmerket som leder i en rutinepreget organisasjon, men ikke der hvor det vil være behov for nyskaping og kreativitet hele tiden (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Femfaktormodellen definerer en personlighet til en sammensetting av disse fem trekkene. Det er ikke noe unaturlig, men mer naturlig i hvordan dette er en del av oss. Personligheter er lett å observere i dagliglivet og gjennom internasjonal forskning tyder det på at personlighet som kommer til uttrykk i folks medieprofiler enkelt kan identifiseres av mennesker som har grunnleggende kunnskaper om Femfaktormodellen.

Annen forskning tyder også på at disse trekkene i Femfaktormodellen er delvis genetisk betinget (40-50%) og de er relativt stabile i voksen alder. De samme trekkene finner en i alle kulturer. Det skal sies at det ikke finnes kjente metoder som raskt kan endre ens personlighet på en rask og enkel måte. Derimot antas det at en kan tilpasse sin væremåte til en viss grad ut fra kunnskap om egen personlighet, gitt at en har forståelse av situasjoners krav og muligheter (Engvik, 1993).

2.2.7 Den sjette personlighetsfaktoren

Ny forskning har også identifisert en sjette personlighetsfaktor hvor en har funnet ut at det finnes individuell forskjell på menneskets egoisme. Denne faktoren finnes ikke blant de fem faktorene vi allerede kjenner til og betegnes derfor som den sjettefaktor som beskriver personligheten og menneskets egoisme (Diebels, et al., 2018).

Det er ingen tvil at mennesker i dag har en tendens til å være mer egoistisk og egosentrisk. Dette har noe med den evolusjonen vi har hatt de siste årene som gjør at vi har fått mer tid til å prioritere oss selv fremfor å ha omtanke for andre (Diebels, et al., 2018). Det har gitt mennesket mulighet til å dyrke frem sitt eget ego, som i noen sammenhenger ikke er positivt da vi ser tendenser til at selvopptatthet kan ha mange negative konsekvenser.

Ashton og Lee har samlet inn en enorm mengde bevis for å kunne beskrive den sjette faktoren som har hatt som mål å kunne forklare viktigheten med å inkludere denne faktoren utover de

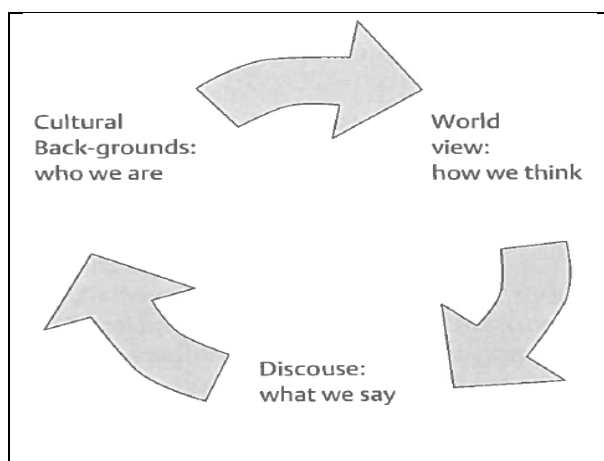
fem store. Dette arbeidet har bidratt til at en har kunnet flytte perspektivet til en utvidet modell som kan forklare en personlighetsfaktor som kan gi oss større innsikt i hvordan en nyanserer mennesket i nåtiden (Lee & Ashton, 2004). Den sjette faktoren måler menneskets ærlighet, ydmykhet, individuelle forskjeller i manipulering, rettighet, materialisme og deres evne til utnyttelse, hvor underfaktorene måler graden i hvor høyt eller lavt de skårer i forhold til selvopptatthet og egoisme i forhold til andre mennesker. Slike mennesker elsker seg selv og sin egenselvopptatthet.

Vi forholder oss gjerne til mange mennesker i løpet av en dag og i den grad det er ramset opp ulike personligheter. Hvordan vi forholder oss til dem og hvordan vi møter dem er gjennom ulike kommunikasjonsformer. Neste delkapittel vil omhandle teorien om akkurat dette.

2.3 Kommunikasjon

2.3.1 Forståelse av kommunikasjon

Kommunikasjon er en viktig del i en interaksjon mellom mennesker. Salmon et al. (2009) legger stor vekt på akkurat dette og er opptatt av hvordan kommunikasjon er med å påvirke DSA. Salmon et al (2009) har i sine studier funnet ut at kommunikasjon er en viktig måte å skaffe seg situasjonsbevissthet på og ved denne måten også klare å vedlikeholde DSA. Askhave og Norlyk (2006, p. 46) beskriver i figur 2.7 under, at vi alle kommuniserer med hver vår hermeneutiske «horisont»; vårt verdensbilde og erfarings rammer det er basert på:



Figur 2.7 (Askhave & Norlyk, 2006, p. 47)

Hvem vi er: Det beskriver vår kulturelle bakgrunn, oppvekstforhold og hvor vi kommer fra. Vi har gjennom disse oppvekstrammene tilegnet oss grunnverdier, som har gitt oss erfaringsrammer som forteller oss hvordan vi forholder oss til nye kulturmøter.

Hvordan vi tenker: Inntrykk vi får fra verdensbildet og hvilke meninger vi danner oss når vi hører og ser hvor ulike meninger og måter vi forstår verden rundt oss på. At det kan hjelpe å spørre hvorfor de gjør sånn, i stedet for å speile sitt eget ståsted.

Hva vi sier: Våre diskurser; hvordan vi snakker om ting, med andre ord den språklige realisering av vårt verdensbilde.

2.3.2 Kommunikasjon og Team

Kommunikasjon er viktig for at et team skal operere effektivt (Caldwell, 1997). Implementering av de korrekte strategiene er avgjørende for å løse oppdraget. Dette gjøres ved å dele tilgjengelig informasjon, slik at aktiviteter og oppgaver koordineres riktig.



Figur 2.8 (Robert, 1984)

Kommunikasjonsmodellen til Robert K.H (1984) som er illustrert i figur 2.8 viser en sender og en mottaker. Sender er den som gir informasjonen, mens mottaker er den som mottar den formidlede informasjonen. Jacobsen & Thorsvik (2013) sin forklaring, viser at kommunikasjonen starter ved at en sender koder informasjonen først der han formulerer og uttrykker det som han ønsker skal formidles. Videre må sender kunne sette seg inn i mottakers situasjon, hvor han bruker rett koding i uttrykket. Dette skjer ved at han har kjennskap til mottakerens kultur og arbeid. Det må så velges hvilken kommunikasjonskanal det skal formidles gjennom. Toveis kommunikasjon, enveis, ansikt til ansikt, skriftlig eller gjennom et samband. Når dette er valgt og sendt fra sender, må den som mottar beskjeden dekode denne informasjonen, som gjør at mottaker har fått en mening av innholdet og kan trekke sluttinger basert på egen forståelse (Scollon, et al., 2017).

Videre trekker Scollon et al. (2017) frem at vi trekker våre slutninger basert på to hovedkilder:

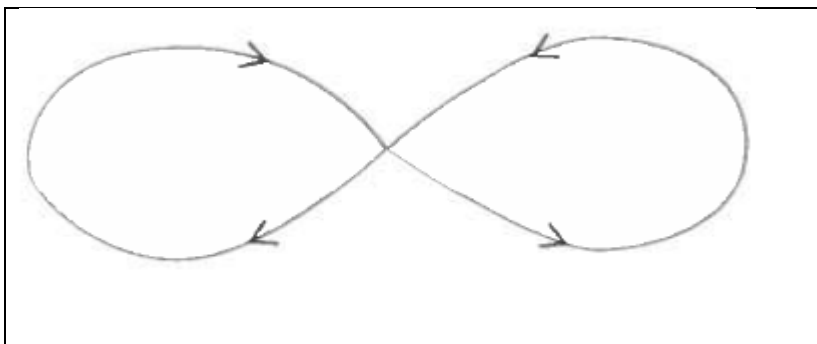
Det ene er språket som brukes og det andre er vår kjennskap til verden vi befinner oss i (se også Neisser modellen fig 2.11). Denne kunnskapen er knytt opp mot forventningen til hva personen normalt sett ville sagt i en gitt situasjon. Dersom mottaker sender informasjonen tilbake til sender, vil man repetere samme mønster og mottaker vil bli sender og sender vil bli mottaker. Da har vi fått det som kalles toveiskommunikasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Scollon et al. (2012) beskriver også at kommunikasjon virker bedre jo mer deltagerne deler antagelser og oppfatning for verden. De påpeker også at personer med lik historie, erfaring og bakgrunn vil kunne kommunisere bedre enn de med store forskjeller, siden slutningene de tar av hverandres diskusjon vil være bygd på det samme grunnlaget.

Han påpeker også at effektivt samarbeid avhenger av hvordan informasjonsdeling blir linket i nettverket, da dette er viktig å vite for å sikre hvilke koblinger man skal bruke, og at en samtidig vet hvilke koblinger man skal dele denne informasjonen mot og når de har behov for denne informasjonen. Dette vil bestemme kvaliteten på den distribuerte situasjonsbevisstheten. En annen medvirkning som er viktig å tenke på er arbeidsmengde og kompleksitet. Dette har stor betydning i DSA (Salmon, et al., 2009).

Double-swing

Et mer produktivt utgangspunkt kan være å se på kommunikasjon som samarbeid, en måte å skape felles forståelse og dialog. En slik tilnærming kan illustreres ved en modell i fig 2.9 også kalt «double-swing» av Muneo Jay Yoshikawa:



Figur 2.9 double swing (Askhave & Norlyk, 2006)(Original fra Yoshikawa 1987: 321)

Figur 2.9 viser at kommunikasjonen er en pågående prosess og ingen enveis-transport av en melding fra A til B. Det viktige her er at det skjer en transformasjon hos begge parter, mot en felles forståelse. Dette kan ende opp med hva Yoshikawa kaller et «tredje kulturelle perspektiv» som er et unikt eller multikulturelt perspektiv på verden basert på både A og B's kulturelle egenskaper (Yoshikawa, 1987). Denne modellen viser oss hvor komplisert

kommunikasjon er og hvor vanskelig det er å forutsi resultatet av kommunikasjon, siden det er en pågående prosess mellom to aktive deltakere.

Når det kan herske tvil om hvor godt budskapet både oppfattes og hvordan det bør formidles, bør det brukes rike kommunikasjonskanaler, eksempel på dette kan være når det skal kommuniseres mellom kulturforskjeller. Kanaler som gir rik informasjon er ifølge Jacobsen & Thorsvik (2013) informasjonskanaler som overfører ulike signaler samtidig, og har anledning til rask respons. Dette vil gi sender og mottaker mulighet til muntlig språk og muligheten til å være personlig og tilrettelegge meldingen til den som står i andre ende.

Westmyer (1998) skriver at den mest tilfredsstillende kommunikasjonen er den som skjer ansikt til ansikt. Jacobsen og Thorsvik (2013) kan si seg enig, spesielt dersom de som kommuniserer har dårlig tid.

2.3.3 Taus kunnskap

Ansattes erfaring innenfor sitt felt vil inneha noe som kalles taus kunnskap. Dersom en er rik på taus kunnskap så vil det si at vedkommende eller de som arbeider sammen har et implisitt arbeidsspråk, dette må også innarbeides over tid da dette er opparbeidet erfaring. De som innehar en slik kunnskap er som oftest ikke klar over at de besitter en slik erfaring. I kommunikasjon med andre kan budskapet inneholde mindre informasjon enn nødvendig, da det er implisitt for både sender og mottaker. For å kunne benytte den tause kunnskapen mellom de ulike individene i en organisasjon, må man avdekke og artikulere kunnskapen. Videre må man gjøre denne tilgjengelig for resten av organisasjonen, slik at den kan prøves og eventuelt benyttes av alle i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

2.3.4 Kommunikasjonsgapet

Når kommunikasjonsgap oppstår er resultatene ofte forvirring, uklare motiver, mindre gode prioriteringer og lite ubesluttede handlinger mellom ansatte. Slike kommunikasjonsgap kan være av teknologisk karakter, noe som krever en oppgradering blant annet av It systemene. Andre ganger kan det oppstå kommunikasjonsgap på grunn av personlige problemer som kommer fra personlighetsforskjeller eller kulturforskjeller. Mary Ellen Guffey, forfatter av "Essentials of Business Communication siterer: «At det også kan være generasjonsforskjeller som en årsak til hull eller gap» Uansett årsak, kreves det at det bygges bro over disse hullene,

samtidig som en evaluerer problemene for å igangsette korrigerende tiltak for å rette det eventuelle gapet.

Organisasjonen lover for mye, bevisst eller ubevisst, som organisasjon og som politikere, så kan det loves mer enn det innfris. Det er lett å love mer enn man kan holde. Lar en eksempelvis en ansatt i å strekke seg (enda) litt lengre, kan det tenkes at det spekuleres i hvis man først har fått folk til å møte opp, vil de bli tilfredse uansett. Ledelsen kan også tro at løftene faktisk kan oppfylles, mens organisasjonen i praksis ikke klarer å leve opp til dem. Det sier seg selv at det er uheldig å love for mye. Kundene blir skuffet og det går ut over medarbeiderne som må stå i å håndtere situasjoner der de ikke har mulighet til å levere serviceløftet i henhold til lovnadene. Det er også viktig at medarbeider selv ikke lover kunden mer en organisasjon kan levere. Dette kan en se er et lite dilemma hvor man har en operativ organisasjon som snakker med kundene, men som har manglende kommunikasjon til den administrative ledelsen. I slike situasjoner kan det lett oppstå avvik.

Interessentenes forventning

Den første av organisasjonens fire gap, handler om i hvilken grad organisasjonen er i stand til å danne seg et riktig bilde av interessentenes forventninger. Dette gapet betyr at interessentenes forventninger er feiltolket av organisasjonen. Som et eksempel på en slik feiltolkning kan være at organisasjonen tenker at en leveranse på fem dager er akseptabel, mens interessentenes har sett for seg max to dager. Med en slike avvik blir interessentenes forventninger ikke imøtekommet. Det er derfor av stor betydning at organisasjonen forstår behovet interessentene ønsker, for å kunne utforme tjenestetilbudet i den henseende at det skal gagne forbrukerne.

Ledelsens oppfatning

I denne sammenheng kan det være snakk om manglende kommunikasjon mellom ledere og interessenter. De tror at ledelse og første linja eller for mange hierarkiske nivåer mellom ledelse og førstelinja gir utilstrekkelig relasjonsfokus. Det kan blant annet være at en førstelinje medarbeider er mer fokusert på å få køen unna («transaksjoner»), enn å snakke med brukerne og helst også være tilstede i samtalen med den enkelte («relasjoner»)

Det kan sammenfattes til hvordan en organisasjon virkelig er, hvordan den ser ut basert på hvordan den er og hvordan den oppfattes (Aarset, 2010) s 178. En organisasjon som har behov for å øke sitt omdømme, må først se på hvordan den fremstår for omgivelsene, for så å velge en strategi som kan bidra til at omgivelsene ikke oppfatter organisasjonen dårligere enn det den

Side 32 av 76

faktisk er. Det vil uansett være hensiktsmessig å bruke ressurser i det henseende å øke kvaliteten av produktet som leveres og ikke bare kommunisere hvordan det skal gjøres. Dette vil slå tilbake på organisasjonen. Dersom en fremstår som tillitsfull er det lettere å få tillit fra omgivelsene, enn dersom en er kjent for snakk og ingen handling (Aarset, 2010).

2.4 Situasjonsbevissthet

2.4.1 *Innlending*

Situasjonsbevissthet er å vite hva som skjer rundt deg, selv om noen ikke er delaktig i en operasjon eller en oppgave så vil en ha behov for situasjonsbevissthet og situasjonsforståelse når man skal utføre en gitt oppgave (Salmon, et al., 2009). Endsley 's definisjon er godt kjent innenfor dette emnet, men det er definisjonen og figuren til Paul.T. Salmon som blir vektlagt både i teoridelen og i drøftingsdelen. Disse skal bidra til å se hvorfor vi kan betrakte ting ulikt, her er også teoretikerne uenig i hvorfor.

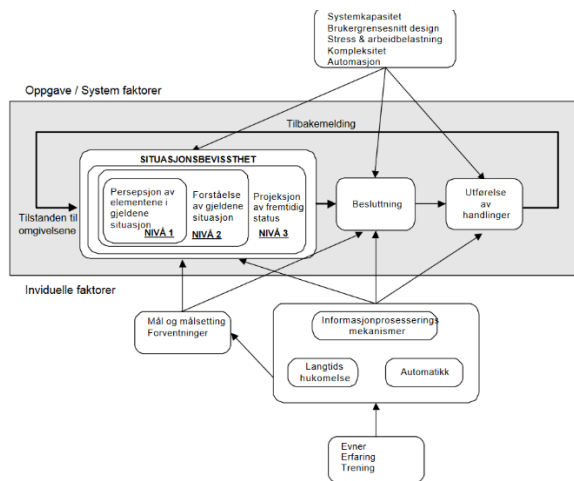
2.4.1 *Felles mentale modeller*

Som mennesker hadde vi ikke kunnet navigere gjennom de komplekse omgivelsene vi lever i uten å ha "mentale kart" som hjelper oss. De fleste av oss som ferdes som trafikanter har tilnærmelses like mentale modeller på hvordan vi skal oppføre oss i trafikken og hvordan disse kjørereglene fungerer for at vi skal forhindre uønskede hendelser. Gjennom å skape felles mentale modeller, skaper vi også en felles forståelse av hva som oppfattes og navigerer oss på bakgrunn av det vi ser. Salas et al. (1995), Endsley & Robertson (2000) og Salmon et al. (2009) har alle påpekt at det er et viktig element med mentale modeller som alle mener er det samme som å ha felles situasjonsbevissthet. Noe de også har vektlagt i sine bøker og artikler.

2.4.2 *Situasjonsbevissthet på Individnivå*

Beslutningstaking og handling

Endsley (1995) sin definisjon på situasjonsbevissthet er persepsjon av elementene innen gitt rom og tid, forståelsen av dets betydning og projeksjonen av status i fremtiden. Endsley beskriver videre at situasjonsbevissthet er som et resultat av en separat kognitiv prosess, (mental modell) som skaper et mentalt indre, helt uavhengig av det aktuelle miljøet. Denne forståelsen mener Endsley skaper grunnlaget for beslutningstaking og handling.



Figur 2.10 Situasjonsbevissthet (Endsley, 1995)

Figur 2.10 illustrerer flere forhold som er med på å påvirke både prosessen med innsamling, forståelse og prognosering, samt beslutningstaking og oppførsel. Modellen viser også de individuelle faktorene som mål, forventninger, evner, og oppgaver. Den legger også vekt på hvordan arbeidsbelastning og kompleksitet kan påvirke forståelsen og oppfattelsen av hva som skjer rundt en. Altså situasjonsbevissthet.

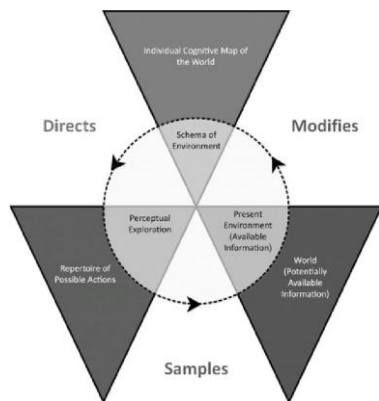
Denne modellen kan forklare hvordan vi egentlig tenker og hvordan vi ideelt sett tenker at vi skal oppføre oss. Svakheter ved denne modellen er at den ikke forklarer hvilken gitt forkunnskap en person har for å kunne forstå hvilken oppmerksomhet vedkommende bør søke i sin situasjonsforståelse, som igjen vil påvirke resultatet av handlingen ut ifra hva vedkommende oppfatter av situasjonen. Modellen kan også gi uttrykk for at vedkommende er rik på informasjon. Eksempel på dette kan være en person som skal beskrive en situasjon hvor to personer deltar, hvor så den ene skal gi en forklaring av hva han ser og oppfatter, mest sannsynlig fokuseres det på andre ting enn det som er det er forventet skal bli fokusert på. Samtidig så har vi mennesker lett for å beslutte hva vi tror vi ser og ikke hva vi egentlig ser, fordi vi tolker signaler vi prosesser basert på tidligere erfaringer (Plous, 1993).

Neisser modell

Neisser beskriver persepsjon som en *perseptuell syklus* som inkluderer både direkte persepsjon og konstruerte opplevelser basert på tidligere erfaring. Teorien kan synes være svært skjematisk, men inkluderer de vesentlige oppfatningene av persepsjon slik vi kjenner den i dag.

Neissers teori kan også sammenlignes med den såkalte 'slutningsstigen' utarbeidet av Argyris og Schön (1978) og gjennomgått av Sortland og Einarson (2000).

I «human factor» er fokuset på systemiske analyser og forståelsen av fenomener, hvor disse analyseenheter kan variere fra en person og til hele systemet som er rundt en. Samspillet som figuren gir viser hvilket oppfattingsperspektiv den enkelte har til organisasjonen de arbeider i.



Figur 2.11 (The perceptual cycle model from Neisser 1976)

Figur 2.11 illustrerer Neisser modellen illustrere at hvert enkelt individ har sin egen oppfatning av sin verden. Dersom en ser i den innerste sirkelen, så viser den et lavere kognitivt perspektiv for individet. Men lengre ut i trekanten vil individet enten skaffe seg mer kunnskap gjennom egenerfart erfaring, eller delt erfaring. Dette er en topp-ned-prosess, hvor en søker og utforsker miljøet. Ved å bruke egne erfaringer og sanseinntrykk så kan dette bidra til at en oppdaterer sin kunnskapsbank og dermed gjennom kunnskapsinnhenting fører til større forståelse på hva som skjer rundt en. Dette er typisk når en er ny i gitte situasjoner og ved å være en del av gjentagende lignende situasjoner vil en gjøre seg erfaring i hvordan hendelser kan utvikle seg når man møter på nye lignende situasjoner. Ved å ta i bruk egne sanser og være bevisst på dette, så vil en klare å samle litt informasjon og kunne ta avgjørelser basert på tidligere erfaring (Smith, 1995).

Smith og Hancock (1995) begrunnet Neissers persepsjonssituasjonssyklus som følgende definisjon;

«Situasjonsbevissthet er den invariant i agent-miljøsystemet som genererer den øyeblikkelige kunnskapen og atferden som kreves for å oppnå målene som er bestemt av en leder ved ytelse i miljøet, med avvik mellom individets kunnskap og miljøtilstanden er variabelen som styrer situasjonsvurderingsadferd og etterfølgende oppkjøp av data fra miljøet» (Smith, 1995)

Svakheter

Det må også nevnes at det er noen svakheter ved denne teorien og den er ganske så generell. Teorien om den perseptuelle syklusen tar ikke for seg en problemstilling dersom et enkelt menneske blir styrt av sine tidligere erfaringer og dermed lar seg vanskelig korrigere ved observasjon av nye hendelser (Sortland & Einarsen, 2000).

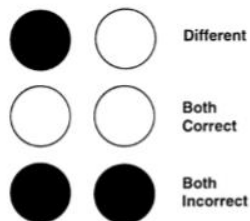
Neisser drøfter heller ikke om en kan knytte en virkelighetsopplevelse til modellen som er observert av arbeidstakere som er sterkt følelsesmessig engasjert i en hendelse på arbeidsplassen. I bedrifter hvor det utøves praktisk miljøarbeid vil det være et åpent spørsmål at teorien om den perseptuelle syklus faktisk vil kunne avklare betydelige uoverensstemmelser. Det er kanskje hvorvidt forståelse av persepsjon som en pågående aktivitet inkluderer en viss felles oppfatning av reelle fakta. Likeledes hvordan ulike forventninger basert på forskjellige erfaringsgrunnlag i seg selv, vil redusere et konfliktnivå i vesentlig omfang (Sortland & Einarsen, 2000).

Å inneha kunnskap om modellen, vil kunne føre til at det blir større forståelse for at forutgående erfaring og kunnskap skaper ulik forståelse blant de ansatte. Ved å iverksette tiltak kan man redusere forskjeller i oppfatning av arbeidsmiljøspørsmål blant de ansatte. Det kan etableres ved å rette større søkelys på den kunnskapen som ligger til grunn for å evaluere en eventuelt konfliktfylt situasjon. Det kan gjennomføres ved erfaringsutveksling hvor problematikken diskuteres, - eventuelt bruke case som kan hjelpe til å utvikle et felles erfaringsgrunnlag. Denne måten å operere på kan brukes for å forstå at det du så og hørte var det du faktisk oppfattet og du vektla dette riktig. En slik bevisstgjøring vil kunne bidra til at medarbeider oppnår læring og reduserer konflikter på arbeidsplassen. Teorien beviser at vi kan ha ulik oppfatning og dermed kan vi fortolke og vurdere samme fakta ulikt, men at det likevel kan gi læring og bredere grunnlag for å ta gode beslutninger (Sortland & Einarsen, 2000).

2.4.3 Situasjonsbevissthet i team

Situasjonsbevissthet i samarbeidssystemer, eller ved utførelse av krevende eller mindre krevende arbeidsoppgaver er utført av en gruppe mennesker gjort i et fellesskap, for å oppnå et felles mål. Det betyr at for å definere en gruppe så vil det si en gruppe mennesker som består av to eller flere personer som skal samhandle i et dynamisk, gjensidig og adaptivt fellesskap for å nå et felles mål. Disse medlemmene har alle fått tildelt bestemte roller eller har en bestemt funksjon som skal utføre en oppgave i et fellesskap, hvor teamarbeid er en del av utførelsen

(Salas, et al., 1995). En slik samhandling kan klassifiseres som aktivitetene som skal utføres av et slikt team som enten er teamarbeid eller oppgavearbeid. Samarbeid er aktiviteter der agentenes oppførsel påvirker hverandre, eller de koordinerer hverandres oppførsel i forhold til systemets delmål eller overordnede mål.

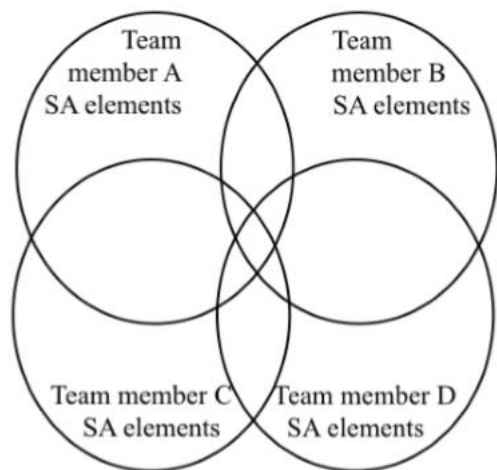


Figur 2.12 Delt situasjonsbevissthet etter Endsley og Jones (1997)

Forklaringene til figur 2.12 viser at *Different* illustrerer to ulike oppfatninger, hvor en har oppfattet rett og en som ikke besitter samme situasjonsforståelsen som den andre har. *Both Correct* viser at begge har lik oppfatning og dermed innehar lik situasjonsbevissthet. *Both Incorrect* forklarer at begge har oppfattet situasjonen feil og innehar dermed feil forståelse av situasjonen. Endsley (2000) mener at begge må sitte med samme situasjonsforståelse for å kunne skape en felles situasjonsforståelse. I den forbindelse så mener Endsley og Jones (1997) at det ikke er nødvendig å dele all informasjon, da dette bare vil skape mer distraksjoner, som kan bidra til forvirring og dermed en svikt i situasjonsforståelse.

Endsley og Jones (1997) skriver også at velfungerende team vil mellom sine medlemmer ha evne til å dele felles forståelse av hva som foregår når de er i situasjoner som krever at de deler informasjon som gjør at teamet oppnår felles situasjonsbevissthet. Endsley og Roberts (2000) skriver videre at skal et team oppnå effektiv situasjonsforståelse så krever de at de har situasjonsbevissthet i sine egne oppgaver. Dette gjelder også situasjonsbevissthet knyttet til delt situasjonsbevissthet (Endsley, 2000).

Endsley (1995) beskriver «i hvilken grad hvert gruppelem har samme situasjonsbevissthet om felles situasjonelle bevissthetskrav». Som figur 2.13 så viser det til at situasjonell bevissthet er avhengig av individets utgangspunkt og forkunnskap, og en må vektlegge at hver enkelt aktør har ulik bakgrunn og erfaring. Dette indikerer at felles situasjonsbevissthet ikke er lett å erverve og bevare, om mulig i det hele. En slik felles forståelse kan derfor være vanskelig og evaluere.

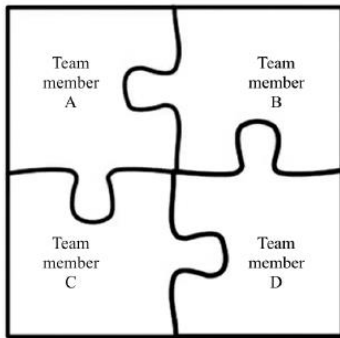


Figur 2.13 Illustrasjon av delt situasjonsbevissthet

Når forskere har forsøkt å definere situasjonsbevissthet for en gruppe, har fokuset vært på det som kalles delt situasjonsbevissthet. Tanken bak denne formuleringen er at det er en "del" av den nåværende situasjonen som alle (eller noen) av gruppen forstår på samme måte. Dette er vanligvis illustrert som vist i figur 2.13 Men det som en ser ved enn slik modell, er at dette ikke fører frem. Som team oppnår en bare «overflow» og «arbeidsbelastning».

Kompatible situasjonsbevissthet

Et mindre komplisert og kanskje et mer realistisk forhold en gruppe kan oppnå, er hva Stanton et. al (2006) forklarer i en kompatibel situasjonsbevissthet. Han mener at det er tilstrekkelig at de ulike agentene har en forståelse av hva som skjer, at dette samsvarer med den forståelsen resten av gruppen har. Stanton, et al. (2006) bruker som kjent et puslespill som skal forklare at når disse settes sammen, så skal det bidra til at de utfyller hverandre med tanke på oppgaven som skal løses. Det skal ikke være nødvendig med overlapping i situasjonsbevissthet slik som figur 2.14 viser for at oppdraget skal kunne løses tilfredsstillende. Salmon et al. (2009) forklarer at DSA består av operatører og artefakter. Operatører er i denne oppgaven ledere (mellomledere) og artefaktene er eksempelvis datasystemet, eller annet materiell som brukes for å utføre gitte oppgaver (Salmon, et al., 2009) .



Figur 2.14 Puslespillet (Stanton, et al., 2006)

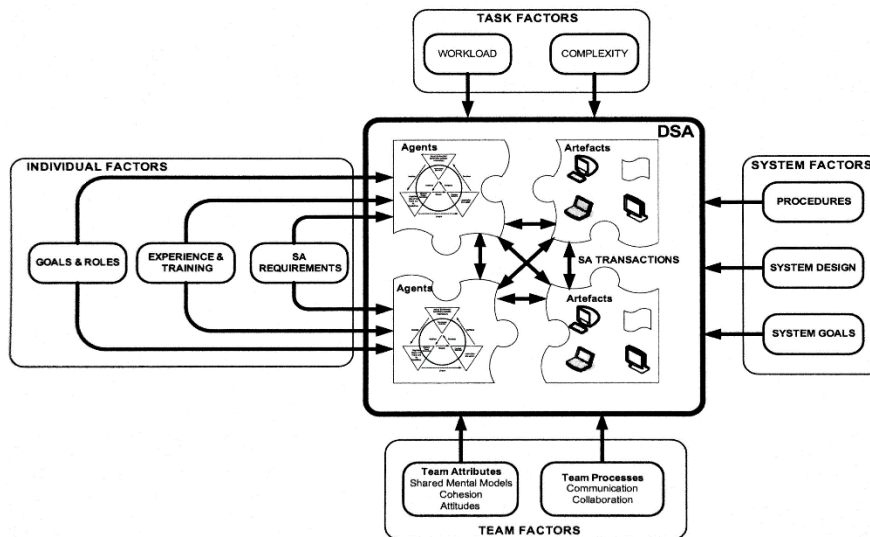
Som nevnt i avsnittet over, er denne tolkingen Salmon et al. har bygget videre på når de definerte DSA (Salmon, et al., 2009). Slik figur 2.14 viser, bruker de skjemateorien som grunnlag for å forklare hvordan interaksjonene bør være mellom gruppemedlemmene for å oppnå DSA, under krevende integrerte operasjoner. Dette skal gjenspeile en systemisk egenskap som fremkommer fra samspillet mellom systemelementer, individ og teknologi (Salmon, et al., 2009). De ser DSA som "systemets kollektive kunnskap om en situasjon som omfatter hvert elements compatible bevissthet om den gitte situasjonen".

2.4.4 Distribuert situasjonsbevissthet

Salmon (2009) utviklet videre situasjonsbevissthet til en mer omfattende definisjon; Hvor han tar for seg DSA i komplekse arbeidssystem. Denne definisjonen beskriver alle de ulike aktivitetene som foregår i en organisasjon og hva som påvirker samvirket i systemet som har en form for samarbeid. DSA fokuserer på en utarbeiding av den totale oppfattelsen av situasjonsbevissthet som sier at systemet inneholder den relevante kunnskapen og ikke individet isolert sett. Kunnskap og informasjon deles mellom forskjellige agenter og disse agentene kan være både teknologi og mennesker.

Modellen som Salmon (2009) beskriver, favner fire forskjellige system innad i en organisasjon. Dette gjør at vi kan se på faktorer som er med på å både forbedre situasjonsbevisstheten, ikke bare på individnivå, men også teamnivå og systemnivå. I dag ser vi at vi bruker system og teknologi som avlastingsstasjoner for å kunne utføre ulike oppgaver. Disse bør kommunisere slik at en kan optimalisere hver enkel situasjon.

Det kan bare oppnås god situasjonsbevissthet dersom det er god deling av informasjon mellom agentene. Og Informasjonen som deles eller presenteres er nødt til å være relevant for oppgaven som skal utføres og agenten vi må være i stand til å kunne forstå den.



Figur 2.15 DSA i komplekse samarbeidssystem (Salmon, et al., 2009)

Figuren 2.15 definerer DSA som en skjemat teori som er basert på økende integrerte operasjoner. Denne modellen og den individuelle situasjonsbevissthetsmodellen som Neisser illustrerer i sin sirkel, hvordan den påvirker systemets situasjonsbevissthet. Disse to modellene forklarer hva som må være på plass i forkant for å kunne forstå hvilke roller som må optimaliseres for å kunne forstå den totale helheten. Å forstå den totale helheten innebærer at det er satt et overordnet mål og dernest delmålene og til slutt hvilke begrensinger som skal legges til grunn. Dersom en sammenligner denne modellen med helhetligmodellen til Jacobsen og Thorsvik (2013) så er den oppbygd på mange like prinsipp, men den tar for seg et langt større overordnet bilde i hvordan interaksjonen bør samhandle for å oppnå en fellesforståelse. DSA handler om at puslespillet må være komplett for at en skal kunne utføre oppgaven (Salmon, et al., 2009). Om den ene puslespillbrikken ikke samhandler med de andre, vil man ikke lykkes med de målene som er satt.

2.4.5 Systemfaktorene

Prosedyrer

Systemfaktorene inkluderer prosedyrene som er etablert for den gitte oppgaven og at det er implementert en redundans i systemet som er innarbeidet som vil påvirke DSA. Redundans er, når en kan øke påliteligheten til systemet som introduseres i en såkalt redundans i system. Hvor man har to redundante enheter som ikke er avhengig av hverandre for at systemet skal fungere. Kun en av disse må være funksjonsdyktig eller kunne ta over dersom den andre funksjonen svikter (Aarset, 2010). Engasjementet rundt dette er avhengig av hvilken type ledelse som blir utført, om det er gjensidig ytelsesovervåking og redundans i gruppen, altså noen som overtar om noe svikter.

System design

Ulike aspekter ved et systemdesign kan forbedre eller nedbryte et system i DSA. Endsley (1995) påpekte den viktige rollen som systemdesign skal spille i utviklingen og vedlikeholde SA. Dette kan tyde på at et system ikke kan skaffe seg all nødvendig informasjon, men som kan presentere båndene mellom den aktuelle informasjonen til operatørene som kan kreve det, eller gi tilbakemelding dersom det er ufullstendig eller feilaktige overføring av informasjon til operatører i systemet.

En case-studie undersøkte om systemdesignfaktorene påvirkes likt i DSA, altså om grensesnittdesign som brukes til å vise situasjonsbevissthets informasjon til agenter i systemet kunne forklare måten informasjonen presenteres på, hvem informasjonen er forhåndsinnstilt til og hvor nøyaktig informasjonen som presenteres faktisk er. Funnene fra dette digitale oppdragsstudiet fant mangler som påvirket DSA negativt både når det gjaldt hvem informasjonen ble presentert for, hvor nøyaktig informasjonen ble presentert og måten informasjonen ble presentert til forbrukerne (Salmon, et al., 2009).

Mål og strategi

Systemfaktorene er det som omfavner det overordnede målet og som skal dekke organisasjonens overordnede strategi. Delmålene er de små målene som organisasjonen skal arbeide innenfor ved å kunne oppnå det overordna målet. Begrensingene, eller som oftest kalt rammene, er de som skal passe på at det alle disse målene og delmålene ikke går utover disse rammene. Dette inkluderer artefakter som brukes til å presentere situasjonsbevissthet til det som

er kalt agenter i systemet, strukturen i nettverket av agenter og kommunikasjonskanaler som er tilgjengelige (Salmon et al., 2009).

2.4.6 Individuelle faktorer

Mål og Roller

I DSA vil faktorer som blant annet agentenes individuelle roller og målsettinger, fungerer på en slik måte, at informasjon kan bli tolket ulikt av hver enkelt agent. Skal systemet kunne fungere må alle agentene i systemet, hver for seg, inneha en spesifikk informasjon eller kunnskap om situasjonen, for at systemet skal kunne fungere optimalt (Salmon, et al., 2009). Disse vil alle påvirke agentens individuelle situasjonsbevissthet.

Individuell Kompetanse

Både den forrige kunnskap og situasjonelle bevissthetskrav vil bli påvirket av agentens kompetanse og engasjement, etablert gjennom f.eks. erfaring og opplæring

Ved individuelt oppgavearbeid utfører agentene single oppgaver isolert fra hverandre og med mulig ingen form for innspill fra de andre aktørene. Ved utførelse av oppgaver som kan være mer krevende, vil agentene ha et større behov for kunne bruke de verktøyene som er tilgjengelig det som kalles artefakter som danner et kognitivt system (Hollnagel & Woods, 2005). Videre vil kognitive prosesser oppstå og distribueres i dette felles kognitive systemet. Det er ikke trivielt å definere situasjonsbevissthet i slike situasjoner og det er klart at situasjonsbevissthet knyttet til et slikt system er noe mer enn bare "summen av individets forståelse"

Individuelle krav

Krav til hvilken type kunnskap og situasjonsbevissthet som trengs i forkant for å kunne utføre oppgaven.

2.4.7 Teamfaktorer

Teamfaktorer påvirker blant annet hvilken type design, kompleksitet, arbeidsbelastning og ulike typer begrensinger som miljø, tid og sted som igjen bestemmer resultatet for selve utførelsen.

Team-attributter og Teamprosesser

Team attributter og teamprosesser kan deles inn i lagattributter og lagprosesser. Teamattributter inkluderer delte mentale modeller, sammenheng og holdninger. Mens Teamprosesser er å inkludere samarbeid.

Teamattributter og prosesser er utvilsomt en kritisk faktor for utvikling og vedlikehold av et system som DSA. (Salmon, et al., 2009). Teamarbeid er formelt definert som en flerdimensjonal, dynamisk konstruksjon som refererer til et sett av sammenhengende kognisjoner, atferd og holdninger som oppstår mellom teammedlemmer som forbereder en oppgave som resulterer i en koordinert og synkronisert kollektiv handling. (Salmon, et al., 2009) En rekke forskere har forsøkt å beskrive ulike prosesser som beskriver underliggende teamarbeid. På et forenklet nivå kan teamaktivitet deles inn i: atferd, samarbeid og oppgavearbeid. Teamarbeid presenteres til de tilfellene hvor enkeltpersoner samhandler eller koordinerer felles arbeidsoppgave. For å oppnå en oppgave som er viktig for teamets mål, det vil si oppførsel, holdning og kognitiv respons som er koordinert sammen med medarbeiderne. Mens oppgavearbeid som er oppdelt innenfor oppgaveorienterte ferdigheter, beskriver tilfeller der gruppemedlemmene utfører individuelle oppgaver, i henhold til deres individuelle roller i gruppen, men separat fra sine kolleger.

Gruppeoppgaver krever en kombinasjon av oppgaver og teamferdigheter for å kunne fullføre oppgaven effektivt. Forskning innenfor dette området har identifisert ulike atferdsmessige og kognitive dimensjoner på type samarbeid, hvor sannsynligheten er til stede for at de vil ha en slags innvirkning på DSA i et samarbeidssystem.

Salas et al. (2000) antyder at teamarbeid inkluderer følgende prosesser:

- Tilpasningsevne
- Delt situasjonsbevissthet
- Overvåking og tilbakemelding
- Ledelse og teamledelse

- Mellommenneskelige forhold og koordinasjon
- Kommunikasjon og beslutningstaking

Salas et al. (1995) hevder at teamet er et sammenvevd samarbeid, men til tross for dette har det vært liten vurdering av effekten av gruppeprosessen i situasjonsbevissthet (Salas, et al., 1995). Det hevdes at effektiviteten av samarbeidskompetanse betegner atferd og prosesser som lik, og at det har noe innvirkning på et systemnivå til DSA. Salas et al. (1995) antyder for eksempel at disse gruppeprosedyrene som leter etter kommunikasjonen mellom grupped medlemmer, kan resultere i mangel på system i DSA. Utilstrekkelighet i noen av disse gruppeprosessene vil likevel påvirke systemet DSA på en eller annen måte. For eksempel viste funnene fra energidistribusjonsstudien hvordan mangel på kommunikasjon mellom agenter i nettverket ofte førte til at systemene DSA var ute av dato, eller bak den faktiske situasjonen (Salmon, et al., 2009).

Kommunikasjonsforbindelser i teamprosessene er en av de kritiske faktorer i DSA, det er derfor viktig at brukbare kommunikasjonsforbindelser er tilstede innenfor et system og opprettholdes gjennom oppgaveutførelse. Kommunikasjonsstrategiene som teamet vedtar, spiller en viktig rolle i DSA-utvikling og vedlikehold. Prosedyrer som styrker kommunikasjonen av kritisk DSA-relatert informasjon, for eksempel instruksjoner og arbeidsprosesser, er spesielt viktige. Stone and Poesy (2008), foreslår at kommunikasjon ikke passer blant medlemmene. En tilnærming som vanligvis vedtas av distribuerte lag, er en lukket loopkommunikasjon som innebærer invitasjon av kommunikasjon fra avsender, bekreftelse av tilbakekalling av informasjonen fra mottakeren og deretter en oppfølging av avsenderen for å kontrollere at meldingen var tolket som beregnet (Salas & Cannon-Bowers, 2001). Bruk av slike strategier i team er kritisk for å sikre at kommunikasjonen blir fullført nøyaktig. Wilson et al. (2007) antyder at bruk av «closed loop» (lukket sirkel) kommunikasjonsteknikker er kritisk for å sikre at informasjonen er tydelig og konsistent overført og korrekt mottatt og forstått.

2.4.8 Oppgavefaktorer

Faktorer som oppgavedesign, kompleksitet, arbeidsbelastning, tidspress, oppgavefordeling og erfaring til selve oppgaven, kan alle potensielt påvirke DSA. Når teamet erfarer at toleransegrensen er på nivået av hvor høy arbeidsbelastning de håndterer, er det også dette nivået som tilsier det kan gå galt. Når arbeidsbelastningen blir for stor, så reduseres også

effektiviteten, derfor kan det lett oppstå feil og kritiske situasjoner og det vil påvirke teamet som helhet (Salmon, et al., 2009)

2.4.9 Svakheter

Modellen til P.A Salmon er også fokuset veldig rettet sentralt innad i organisasjonen, men så mangler også denne figuren en vesentlig del og det er kommunikasjon utad mot eksterne faktorer. Denne svakheten er kritisk og dette bør taes i betraktning når vi bruker denne modellen til å beskrive egen organisasjon. Eksterne faktorer kan ha stor påvirkning på organisasjonen innad og kan på samme måte sammenlignes med helhetligmodellen til Jacobsen og Thorsvik (2013) som heller ikke setter søkelys på eksterne faktorer. Dette kan både svekke eksterne konkurranseforhold og det kan skape et stort kommunikasjonsgap mellom organisasjonen og kundens forventning.

3 Metode

3.1.1 Innledning metode

Metode er noe man bruker for å finne svar på noe man ønsker å undersøke. Da må det legges til grunn hvilken metode vi ønsker å bruke for å finne svar på problemstillingen. Oppgaven har fokusert på bruk av deltagende observasjon og dokumentbehandling, som skal hjelpe og besvare problemstillingen.

3.1.2 Observasjon

Observasjon er en naturlig måte å hente informasjon på når man trenger å samle data relatert til en problemstilling. Denne oppgaven har gjort funn gjennom kvalitativ observasjon og passiv observasjon. Oppgaven har basert en del av læringen gjennom praktisk observasjon ved daglig tilstedeværelse i egen organisasjon. Personlige forhold vil alltid spille en vesentlig rolle når vi observerer. Vår oppfatning av situasjoner rundt oss er farget eksempelvis av erfaringer som vi har fått gjennom oppvekst, fordommer, motiver og utdanning. (Dalland, 2017)

Kvalitativ observasjon

Tilnærmingene i en kvalitativ orientert observasjon er helhetlig. Den som observerer har et ønske om et optimalt og fullstendig bilde av det som skal studeres. En slik observasjon kan karakteriseres med fire aspekter (Bae 1986 s 212-215).

- Søker ønsker å oppnå en helhetsforståelse over det som skal observeres
- Henvender seg på en sann måte at det skaper relasjon og samspill mellom mennesker, og unngår at det blir for personifisert
- Er prosessorientert, hvor den som observerer ser på prosessen som vedkommende befinner seg i, - og på den måten prøver å beskrive utviklingen i de prosessene for å få forståelse av det som observeres (Dalland, 2017).

Deltakende observasjon

For å forstå samhandling mellom mennesker, kan observasjon være en måte å skaffe seg gyldig kunnskap om en setting på (Johannessen et al., 2010). Dette studiet bruker deltagende observasjoner. Studenten er en del av et lederteam og registrerte observasjoner av teamet vil brukes i drøftingen. Når en er personlig deltagende observatør av det som skal studeres, kan tolkingen av den innhentede datamengden bli påvirket av kunnskapen studenten har som en del

av lederteamet. Det kan føre til at drøftingen blir mindre nyansert, siden det er kun er studenten sine observasjoner som blir lagt til grunn. Observasjonen i denne oppgaven er subjektiv, men har som mål at oppgaven skal fremstilles så objektiv som mulig, basert på den bakgrunn studenten besitter av tidligere erfaringer og læring som er blitt tilegnet gjennom master studiet. Studenten er av den oppfatning at observasjonen holder god reliabilitet.

3.1.3 Dokumentbehandling

En dokumentundersøkelse, innebærer studering av tekster, dokumenter og statistikker som er forfattet av andre. Det er viktig å vite hvem man får informasjonen fra, altså hvilke kilder som er blitt brukt (Dalland, 2017). I denne oppgaven er det blitt brukt forskingsarbeid fra tidligere masteroppgave, bacheloroppgave og forskingsartikler som har brukt situasjonsbevissthet som har kunnet hjulpet å besvare problemstillingen. Ellers er det studert en rekke relevante lærebøker, rundskriv og rapporter.

3.1.4 Gjennomføring av studiet

Som grunnlag for å kunne evaluere den observerte organisasjonen så har studenten hatt daglig arbeid i bedriften og studert hvordan ledelsen utøver sine prosesser (i snart et år) og hvordan disse påvirker interaksjonen mellom alle ledd i organisasjonen. Det var i utgangspunktet ikke bestemt på forhånd om det skulle studeres noe spesifikt, men det ble under studiet lagt merke til at det oppsto en del misforståelser på grunn av kommunikasjon, både på teknisk nivå og individ nivå. Og derfor er det blitt lagt større vekt på dette.

De to dokument undersøkelsene som er blitt benyttet som studiemateriale har det ene blitt valgt på bakgrunn av at den brukte DSA. For videre å bruke den som grunnlag for å bekrefte eller avkrefte funn gjort i de to andre organisasjonene. Den andre ble brukt på bakgrunn av at studenten kjente til oppgaven og problemstillingen og mente at den kunne brukes for å belyse hvordan DSA kan under omstendigheter og utfordringer som denne presenterer, vise til eksempler og funn som kan bidra til å belyse hvor DSA kan komme til nytte i de gitte situasjonene.

Det kunne blitt valgt vilkårlige organisasjoner for denne oppgaven, som det ble presentert i innledningen i oppgaven, så har alle organisasjoner utfordringer og de er gjerne ikke unike.

3.1.5 Validitet

Validitet brukes ofte i en generell betydning som gyldighet og er opptatt av at oppgaven måler det den sier skal måles. Det har i denne oppgaven vært viktig å hente inn relevant materiale for å besvare problemstillingen. Dette materialet har hatt som grunnlag å kunne gi beslutningsstøtte i forskningen.

Dersom en i ettertid ser at det er tatt feil beslutning, må det forklares. Både om validitet og reliabilitet er viktig, er validitet viktigst. For hvis oppgaven mangler *begrepene* eller *variablene* som skal måles, står vi i fare for å trekke feilaktige slutninger (Dalland, 2017).

I denne oppgaven har det vært fokus på å bruke validering som en kvalitetskontroll. Dette har omhandlet å innhente tilstrekkelig med forhåndskunnskap for å sikre korrekt valg av metode, planlegging for å sikre kvalitet og gyldighet (Kvale & Brinkmann, 2017).

3.1.6 Reliabilitet

Reliabilitet handler om at målinger må utføres korrekt og at feilmarginer angis. Det vil si at reliabilitet omhandler påliteligheten til studiet (Dalland, 2017). Et viktig spørsmål vil da være hvorvidt resultatene i denne oppgaven kan reproduseres av andre forskere.

For at forskningsspørsmålet skal inneha en viss kvalitet, vil det være avgjørende at det arbeidet som blir presentert er pålitelig. Oppgaven har tatt for seg hvordan oppnå en større organisasjonsforståelse ved å forstå hele systemet, gjennom DSA. Oppgaven har innhentet informasjon gjennom fakta, anerkjente teoretikere og egen observasjon som oppgaven har lagt til grunn for å møte oppgavens reliabilitet på best mulig måte. Feilkilder kan forekomme, både fra fakta, teorier og gjennom observasjon hvor det har vært rom for tolking (Dalland, 2017). Neste delkapittel vil ta for seg noen av studiets feilkilder.

3.1.7 Feilkilder

Valg av dokumentbehandling som metode kan ha påvirket resultatet i den grad at det er større rom for tolking og derfor ikke den inngående forståelsen av hva som faktisk er essensen i de ulike tekstene. Dette kan føre til at viktig informasjon blir tapt når en ikke har tilgang til den faktiske kilden som er blitt studert.

Personlig observasjon, kan ha ført til et for nyansert syn i forhold til at en ikke er objektiv, men mer subjektiv selv om «jeget» opplever det, sett fra et objektivt ståsted.

Personlig observasjon kan fort bli subjektivt, på grunn av at forsker tolker det som skjer ut ifra egen perseptuell kunnskap. Dermed kan resultatene i stor grad bli påvirket.

Det er forsøkt å redusere feilkilder så langt det har vært mulig, blant annet ved å ha fokus på validering som kvalitetskontroll og god planlegging i henhold til valgt metode. I ettertid viser det seg at det kunne vært hensiktsmessig å ha tilgang til mer informasjon om casene fra dokumentstudiet. Påliteligheten til oppgaven hadde blitt bedre hvis det hadde vært en dialog mellom forsker og de som har skrevet casene brukt i dette studiet.

4 Resultat

4.1.1 Innledning

Det er blitt studert tre organisasjoner i dette studiet. Den første organisasjonen presenterer samvirke hos nødetatene (politi, ambulanse og brann) mellom ledere og skadested, hvor også denne oppgaven har sett på hvordan de ved bruk av DSA kan øke den felles forståelsen for oppgaven. Den andre organisasjonen som blir presentert har evaluert håndtering av flerspråklig mannskap. Dette er satt i sammenheng med hvorvidt det påvirker forståelsen av arbeidet som skal gjøres og om informasjon som blir sendt faktisk når frem. Den tredje organisasjonen, som er blitt observert, er også flerspråklig og vil også i den hensikt finne ut hva som gjør at interaksjonen mellom menneskene, systemet og totalen av ett felles mål ikke alltid samsvarer.

Resultatene i dette studiet presenteres ved bruk av faktorene i DSA modellen. Tabellene som brukes for å presentere funnene har tatt utgangspunkt i denne teorien, men overskriftene er ikke direkte hentet ut fra modellen. Kapittelet inneholder tre deler, der hver del omhandler de studerte Case. Først presenteres masteroppgaven «Samvirke hos nødetatene mellom ledere på skadested», deretter bacheloroppgave «Håndtering av flerspråklig mannskap i Frøy Vest», og til slutt den «Observerte organisasjonen».

4.1.2 Presentasjon av studerte Case

Samvirke – samvirke hos nødetatene mellom ledere på skadested

Denne delen av oppgaven presenterer hvordan de ulike skadestedslederne kommuniserer med hverandre for å oppnå optimalt skadereduserende tiltak som skal redde liv og verdier. Egenes erfarer at det ikke er gode kommunikasjonskanaler som garanterer en helhetlig samordning som skal bidra til en god beredskap og krisehåndtering. Egenes hadde selv erfart at dette var et uavklart tema mellom de ulike nødetatene. Han har derfor satt fokus på om ledelse, kommunikasjon og situasjonsbevissthet ville kunne bidra til bedre samband mellom disse etatene. Han erfarte at de fungerte som team hver for seg, men ikke nødvendigvis sammen. Det slo ofte uheldig ut når de skulle samordne om oppgaven som skulle utføres på skadestedet. Etatene hver for seg viste hva det skulle gjøre i en gitt situasjon, men når oppgaven skulle utføres i fellesskap så snakket skadestedslederenne dårlig sammen, delegering av oppgaver ble ikke gjort i rett rekkefølge, noe som i en slik operasjon i verste fall ville tatt livet av de

forulykkede. Egenes gjorde spørreundersøkelse og øvelser som ble utført for å belyse sin oppgave.

Hovedfunnene som ble gjort var at faktorene ledelse, team, kommunikasjon, felles mentale modeller gjennom situasjonsbevissthet er av betydning for både Samvirke og muligheten for å oppnå godt resultat (Egenes, 2016) .

Individuelle faktorer	System faktorer	Individuelle oppgaver som skal utføres	Oppgaver som skal løses i felleskap	Etablering og vedlikehold av situasjonsbevissthet Samt kommunikasjon
Forståelse for egen oppgave. Har høy trening i utførelse av gitt oppgave og er trygg på hvordan arbeidet skal gjennomføres. Enkelte hendelser og situasjoner hvor det ikke hva lik situasjonsforståelse. Spesielt når enhetene skal arbeide sammen.	Det arbeides mot en felles målsetting hvor målet er og reduserer skadeomfanget og redde liv og ivareta verdier. Målet er å legge vekt på at samvirke skal sikre en helhetlig beredskap og en god krisehåndtering på et regionalt og nasjonalt nivå.	Alle nødetatene er opptatt av egne oppgaver, men ikke nødvendigvis like fokusert på hva som vil være den mest hensiktsmessige rekken og arbeide uti fra på et skadested	Nødetatene arbeider sammen med den hensikt, slik at samhandlingen mellom disse utfylles, det betyr at alle funksjonene i situasjonen blir dekt med nødvendig kompetansen i et gitt situasjonsbilde. Hver enkelt etat utfyller sine funksjoner til å dekke hele situasjonsbilde for at deres del av arbeidet skal kunne bli utført på en god og smidig måte for pasienten, eller for andre berørte. Dette leder til at samvirke på skadested står som et sentralt tema når nødetatene skal arbeide sammen under ulykker og andre tilsiktede eller utilsiktede hendelser	Totalt sett så arbeider de godt som team både ut ifra team, fra egen etat og når alt samvirke er på samme området. Men de mangler til tider tydelig ledelse fra operative ledere over hvem som egentlig skal gi den overordna ordren om hvordan selve oppgaven skal gjennomføres, hvordan håndteres arbeidet på en god og oversiktlig måte. som ivaretar alle aspekter i en krisesituasjon. Nødetatene er avhengig av at arbeidet som skal utføres blir rett koordinert.

Figur 4.1 Nødetatene

Håndtering av flerspråklig mannskap i Frøy Vest

Frøy Vest er et servicerederi som driver med fullserviceoperasjoner opp mot oppdrettsnæringen. Forskingsoppgaven til Lyng & Ekerhovd (2017) har studert om det flerspråklige mannskapet om bord i de ulike fartøyene til Frøy Vest, hadde fått samme informasjon som de som var norsktalende. Dette studiet ble gjort i samarbeid med selskapet, hvor det ble studert om kommunikasjonsflyten mellom kontor og de operative fartøyene oppfatter ting likt. Mange av medarbeiderne ombord er ikke norsktalende, og engelsk kunnskapene er heller ikke god. De har lagt seg til en adferd som gjør at de har forståelse for arbeidet som skal gjøres, de gir uttrykk for dette.

Administrasjonen i Frøy Vest så på det som en selvfølge at alle forstod beskjeder som ble gitt og ikke at dette kunne være en utfordring for enkelte som er operativt ombord, selv om noen ikke er norsktalende og lite engelsktalende. Men de hadde likevel ønske om å se hvorvidt dette hadde innvirkning. Funnene Lyng og Ekerhovd (2017) kan vise til, er at det er en rekke utfordringer i service rederiet og at disse kan sees i sammenheng med kommunikasjon, hvor språklige ferdigheter kunne være barrierer, mens andre utfordringer kommer av andre aspekter vedrørende den komplekse kommunikasjonsprosessen (Lyng & Ekerhovd, 2017).

De har en kunnskapsrik arbeidsstab som utfører arbeidet sitt godt og dette er de også beryktet for å gjøre, men språkbarrieren for selskapet henger på om de skal ta kostnaden med å kurse alle ikke norsktalende i både norsk og engelsk. Så må de avgjøre hva som skal bli arbeidsspråket i selskapet. Uansett hva ledelsen velger vil kommunikasjon være krevende innad i selskapet, da det ofte oppstår misforståelser.

Det positive i denne sammenheng er at Frøy Vest ønsket å se om det kan finnes en beskrivende årsak til hvorfor kommunikasjon ofte var et gjentagende problem. Noe tilsier altså at en er bevist på at de har en systemfeil. Oppfattelsen av alle som ble spurt, viser at det er noe ulik oppfatning. Det kunne skille seg like stor uenighet på hva som faktisk var utfordringene både fra landadministrasjonen og de ombord. (Lyng & Ekerhovd, 2017)

Individuelle faktorer	System faktorer	Individuelle oppgaver som skal utføres	Oppgaver som skal løses i felleskap	Etablering og vedlikehold av situasjonsbevissthet Samt kommunikasjon
De har ulik bakgrunn og kompetanse. Det er lite kartlagt om målsettingen til hver enkelt ansatt. De settes heller ikke sammen med tanke på språk. Noe som bli en barriere for enkelte, da det i noen sammenhenger kan være vanskelig å forstå.	Frøy Vest har en landadministrasjon og en operativ ombord i fartøyene. Det meste av ordrene/beskjeder går gjennom administrasjonen og videre til båtfører ombord. Målet er å skape minst mulig misforståelser, men de kommer uansett på grunn av kultur og språkbarrierer.	Det er ønske fra de ikke norsk talende og lære seg norsk, Dette er ønske om å kunne gjennomføre på frituren	Det arbeides ut ifra et felles arbeidsspråk avhengig av felles forståelse for å løse oppgavene. Dette har i noen episoder gi utslag i feil leveranse til kunde og feil informasjonsforståelse fra landadministrasjon til fører ombord. De bør være en mer tydelig ledelse inn på dette området for å se om enn kan oppnå større forståelse mellom arbeidsteamene. Det kan til fordel oppnås bedre struktur og økt motivasjon og trivsel.	Evaluerer om de må sette et visst krav for arbeids språk, som enten må være norsk eller engelsk. Økte kommunikasjons og lederferdigheter

Figur 4.2 Frøy Vest

Observasjon av organisasjon

Organisasjonen som blir observert er i et miljø som ikke har krevende oppgaver i form av at det innebærer høyrisiko for liv, helse eller miljø. Den representerer et arbeidsmiljø hvor det er høyt tempo og stort arbeidspress. Denne observasjonen er gjort da studenten selv var en del av lederteamet og så på det som en naturlig erfaring og observere. Dette for å kunne sammenligne egenerfart observasjon med å trekke paralleller eller se likhetstegn i egen organisasjon sammen med de overnevnte studiene. Samtidig har masterstudiet gitt kjennskap til DSA som ble en innfallsvinkel til å kunne brukes i dette øyemed.

Innledningsvis ble det nevnt at det er ikke er unikt for enkelte organisasjoner at det er bare noen som har utfordringer, alle har noe. Ved å ha fokus på de rette områdene som kan minske

risikoene for at en skaper unødvendige hendinger og dårlige arbeidsforhold dersom vi ikke tar tak i og fokuserer og arbeide mot de rette tingene.

Gjennom personlige observasjoner, i egen organisasjon, ser en at utfordringene er kommunikasjon og forståelse for målsettingen i organisasjonen. I noen tilfeller er også ledelse en utfordring da det ikke er godt nok definerte roller hos hver enkelt mellomleder og heller ikke helt avklart hvordan oppgaver skal fordeles seg imellom. I noen tilfeller kan dette by på utfordringer når det er mange ting som skal skje samtidig og det blir lett og «lesse» noen oppgaver over på den andre eller legge skylden på andre når gjennomføringer ikke går veien.

Denne organisasjonen er liten, men samtidig en del av et stort konsern som gjør at en må følge visse retningslinjer til hvordan ting skal driftes og styres. Det er også fordeler ved å være en del av et stort konsern, men det følges også med noen ulemper. Spesielt når det kommer til store system som både er tungrodde og lite brukervennlige og i tillegg vanskelig å endre da det både er kostbart og fordi det styres sentralt fra. Organisasjonen har avdelinger som skal bistå når en har tekniske problem eller andre organisatoriske utfordringer i lokalorganisasjonen, men det er ikke alltid dette fungerer gunstig.

Individuelle faktorer	System faktorer	Individuelle oppgaver som skal utføres	Oppgaver som skal løses i felleskap	Etablering og vedlikehold av situasjonsbevissthet Samt kommunikasjon
<p>Det arbeider ulike mennesker med ulike bakgrunn. Noen er bare innom for videre springbrett, andre har ambisjoner om videre opprykk i organisasjonen. Det blir gjort årlig medarbeidersamtale, men mange opplever at det ikke blir tatt tak i dersom der er spesielle ønsker om en videre karriere innad i organisasjonen eller mulighet til kurs som kunne øke kompetansen på og utføre oppgaver bedre.</p>	<p>Systemet er organisasjonens venn og fiende, teknisk sett så blir det for mange kommunikasjonsarenaer å kommunisere på noe som kan bidra til at systemet ikke gir den hensikt det har, nemlig å avlaste mye av arbeidet som skal gjøres for at interaksjonen mellom kunde og organisasjon skal flyte greit.</p>	<p>Registrere reservasjoner Følge opp at alle som skal ha beskjed og detaljer rundt en bestilling, har fått med seg beskjeden Utføre planlagte oppgaver</p>	<p>Gode teamrelasjoner. De arbeides godt sammen, men det oppstår lett feil, og tolking av beskjeder dersom det går gjennom det tekniske IT systemet. Det er også observert en del mistolking av kommunikasjon når det blir «face to face». Dette er relatert til språk, og språk forståelse. Det oppleves at kultur spiller en viss rolle, med tanke på at noen av medarbeiderne har en annen kultur som er mer hierarkisk syn med tanke på ledelse og dermed problem med å si imot, når de er enten uenig eller beskjed ikke er kommunisert godt ut. Som igjen byr på problemer når det viser seg at beskjed er blitt enten misoppfattet eller ikke forstått</p>	<p>Oppgaven som skal utføres innad i organisasjonen er ikke komplekse, men de kan lette blir veldig krevende og stor belastning på den enkelte dersom arbeidet som skal gjennomføres i team ikke er blitt kommunisert godt nok til de som skal være en del av gjennomføringen. Dette kan skape store og uheldige frustrasjons barrierer som reduserer teamfølelsen og redusert mestring av oppgaven. IKT systemene er også på noen områder veldig tungrodd og ineffektive, de er lite tilpasset oppgavene som skal være et hjelpemiddel for å avlaste oppgaven som skal utføres.</p>

Figur 4.3 Observert organisasjon

5 Diskusjon

5.1 Innledning

Gjennom DSA modellen har oppgaven tatt for seg de faktorene som har påvirkning på hvordan aktivitetene utføres og hva som er med å påvirke systemer som har en eller annen form for samarbeid. Etter å ha observert egen organisasjon og studert de tidligere forskningsoppgavene, er det likhetstrekk mellom alle. Ingen av dem er unike, alle har utfordringer som gjør at organisasjonene ikke alltid fungerer optimalt.

Dette kapitlet vil drøfte resultatene fra forrige kapittel opp mot relevant teori og tidligere forskning. De tre Casene vil bli drøftet sammen under faktorene fra DSA modellen.

5.1.1 Individuelle faktorer og oppgaver

Som vi ser i figur 4.1 til Egenes er nødetatene en organisert organisasjon som har stort søkelys på de individuelle oppgavene. Dette gjenspeiler seg med tanke på at de har stor forståelse for egne oppgaver. Situasjoner som er gjentakende, men også tenkte nye situasjoner er oppgaver de trener på ofte, dette gjør at de øker erfaringssirkelen til og håndterer både individuelle oppgaver og spesielt oppgaver som skal utføres som team bedre. Dette bidrar til økt situasjonsbevissthet med tanke på egne og teamets forståelse over oppgaven. I denne sammenheng kan det tenkes at leder evner å bruke en av de fire I'ene fra transformasjonsledelse som handler om individuell støtte. Denne lederstilen gjenkjennes ved at leder tar vare på medarbeiders behov. Leder både belønner de, gjør de trygge slik at de vokser seg inn i sin oppgave, hvor leder i denne situasjonen lar de trene på situasjoner de kan komme oppi.

I figur 4.2 til Frøy Vest er utfordringen på individnivå litt annerledes. Der fokuseres det ikke på hver enkelt medarbeider om hvordan de utfører sine oppgaver og det blir heller ikke nevnt noe i oppgaven om det er blitt gjort evalueringer i forhold til de individuelle målsettingene. Det oppfattes som de blir medarbeider på bakgrunn av sin kompetanse og plassert på et fartøy hvor det er behov for dem. Bass & Avolio (1994) beskriver Transaksjonsledelse som et bytte forhold hvor det blir lagt vekt på ytre belønninger. Det vil si gi og ta prinsippet. I denne sammenheng er de medarbeiderne ombord som er streberne og landadministrasjonen i Frøy Vest er de som koordinerer hvor og når arbeidet skal utføres og belønnes ut ifra dette, noe som medarbeider gir uttrykk for at de trives med. Det som er utfordringen, er at de ikke har et felles språk som alle forstår godt nok. De ser situasjoner der språket kan være utfordrende og har derfor gitt uttrykk

for at de er motivert for språklig kompetanseheving. Dette skal bidra til at de forstår diskursen mellom administrasjonen, kunden og de som opererer ombord i fartøyene. Administrasjonen har som mål å legge til rette for at de skal gjennomføre en slik kompetanseheving. Og fortrinnsvis ønskelig fra medarbeider at dette blir tilrettelagt på fritid og i hjemlandet. Dersom organisasjonen evner å legge til rette for en slik ordning, vil organisasjonen øke verdiskapingen gjennom å beholde den kunnskapen som medarbeider har. Samtidig som det investeres i fremtidige ressurser med å gi medarbeider økte språkkunnskaper som vil bidra til bedre kommunikasjon og trivsel ombord i fartøyene. Samtidig som det sikrer at det blir utført driftsoperasjoner som reduserer sjanse for at feil arbeid blir utført og hemmer mulighetene for ulykker. Dette krever at lederen planlegger å sette tidsfrister til hvordan dette skal gjennomføres. Ved bruk av Situasjonsbestemtledelse bør leder videre følge opp med tilbakemelding og kontroll på medarbeiders utvikling. Det er også viktig å følge opp dersom utviklingen ikke går som planlagt, da bør det evalueres om det skal gjøres andre tiltak. En slik lederstil kalles selgende lederstil.

Ifølge Astring så er lederoppgaven en viktig motivator som skal evne å spille sine medarbeidere gode. I større grad enn det fornuftsmessige rasjonelle, er ledelse preget av relasjonelle og emosjonelle spilleregler. Det er i denne sammenheng også sett på hvor vidt det vil være hensiktsmessig å bruke ulike lederstiler for å fremme arbeidet på individ nivå, noe Egenes selv erfarer kan være hensiktsmessig i nødetatene. De er inne i så ulike oppgaver at operativ leder bør evne å vite hvilken lederstil som kan være best egnet i gitt situasjon for at hver enkel medarbeider i nødetatene skal kunne utføre oppgaven tilfredsstillende. Han nevner at i en operativ setting er en avhengig av å ha leder som kan snu seg i løpet av kort tid. Dermed vil en utrykningsleder kunne ha effekt av å ha et godt innslag av intellektuell stimulering. Northouse (2010) skriver at det dreier seg også om å motivere medarbeidere til blant annet å gripe muligheter når de oppstår. Dette gjelder like mye på individnivå som team og som ledere i større grad må evne og kunne fremvise som ledere da oppgavene i organisasjonene er blitt mer komplekse.

Funn som er beskrevet i figur 4.3, gjort i den Observerte organisasjonen viser at de gjennom sine medarbeidersamtaler har gitt uttrykk for at det er ønskelig med kursing for å øke kompetansen til en bedre arbeidsprestasjon og noen har gitt uttrykk for at de ønsker andre roller innad i organisasjonen uten at det er blitt registrert eller videre fylt opp.

Dette har resultert til at noen mister motivasjonen og evner ikke å motivere seg til den oppgaven som skal bli utført. De opplever at arbeidet er noe de kommer til og ikke noe man arbeider i felleskap for å få den overordnede målsettingen sammen. Den Observerte organisasjonen anvender medarbeidersamtale som dessverre ikke blir fulgt opp. Den blir foretatt som en plikt og har derfor ingen verdi eller funksjon hverken for organisasjonen eller medarbeideren. For de mål som ble laget i fjor, må kunne være målbare året etter. Dersom vi ønsker å måle noe, må vi vite hva vi måler (Dalland, 2017). En må derfor være bevisst som leder hva som er hensikten med medarbeidersamtalen. Hvordan en som leder kan bruke dette hjelpemiddelet som verktøy for å hjelpe medarbeider videre i sin målsetting, så langt det er mulig å gjennomføre. Ved å ikke ta tak i medarbeiders ønske eller målsetting, så kan en slik vurdering ved leder føre til at han mister både verdifull kompetanse i organisasjon og miste økt verdiskaping dersom denne medarbeideren besitter rik kompetanse. I dette tilfelle har leder utøvd Laissez-fair ledelse, når det ikke forløper noen form for transaksjon mellom leder og medarbeider (Bass & Avolio, 1995). Som leder bør en kjenne til medarbeiders mål og fremtidsplaner, på lik linje som medarbeider bør ha kunnskap om organisasjonens målsetting. For det vil være vanskelig og forankre organisasjonen sine målsettinger dersom medarbeider ikke innehar kunnskapen som beskriver de overordnede målene til organisasjonen. For det er disse som presenterer hva bedriften står for, hva den arbeider mot, hvordan de arbeider og rammene. Med informasjonsdeling som dette, vil det kunne bidra til at både organisasjonen og medarbeider kunne ha laget en felles fremtidsplan hvor utsiktene i en gitt fremtid og kunne bidra til slik forfremmelse.

5.1.2 Systemfaktorer

Under systemfaktorer i figur 4.1 Har Nødetatene definert sitt mål og sine verdier som gjør at det er lettere å arbeide mot en fellesmålsetting. Når en kan sette ord på hva målene er, kan en også påvirke adferden til medarbeider i organisasjonen. Noe som også kan være formålstjenlig med hva som blir kommunisert utad fra organisasjonen til omgivelsene (Jacobsen & Thorsvik, 2013). At nødetatene må samarbeide er en kjent sak som gjør at du og jeg kan være sikker på at vi får den rette hjelpen dersom vi skulle bli forulykket. Dette sikrer de med å kontinuerlig bruke sine tidligere erfaringer på hvordan de på best mulig måte skal løse ulike utfordringer som enten møter de på et skadested eller en situasjon som må håndteres av slikt personell.

Egenes forklarer at under en utrykning til et skadested hvor mer enn en etat må bistå, skal de bruke en felles kommunikasjonskanal som skal informere alle nødetater samlet. Under observasjon på en øvelse ble det ikke brukt, noe som resulterte i at de ikke hadde felles forståelse over situasjonen på skadestedet. Når det oppstår en slik «miss» i systemet så er det svikt i prosedyrene og redundansen er brutt. Når redundansen er brutt så er systemet ikke funksjonsdyktig (Aarset, 2010). I denne sammenheng så vil det være både det tekniske og det individuelle systemet til nødetatene som svikter. Teknisk fordi kanalen skulle bidra til felles informasjon og individ skulle fått informativt og verdifulle opplysninger som ville bidratt til å forstå situasjonsbilde i forkant. Ved å innhente informasjon før katastrofen inntreffer, vil hjernen bruke sine tidligere perseptuelle erfaringer og på denne måten forberede seg på hvordan dette skal løses. Dette vil også bidra til at skadeleder i større grad hadde tatt kontroll over situasjonen og delegert oppgaver eller prioritert rangeringer der behovet var størst. Jacobsen & Thorsvik (2013) er klare på dette, skal en ha rask respons må det brukes rike kommunikasjonskanaler som gir både sender og mottaker mulighet til muntlig språk. Den beste måten å kommunisere på er ifølge Westmyer (1998) ansikt til ansikt.

Funn gjort av Lynge & Ekerhovd (2017) er noe lik Egenes med tanke på at kommunikasjonen blir kommunisert fra landadministrasjon til båtfører, og i noen tilfeller var båtfører ikke god på å kommunisere videre. Dette resulterte i dårlig kommunikasjon blant medarbeiderne ombord. Når det hersker tvil om hvor godt budskapet både oppfattes og hvordan det bør formidles, bør det brukes rike kommunikasjonskanaler. Eksempel på dette kan være når det gjelder kommunikasjon mellom kulturforskjeller. I denne sammenheng, hvor båtfører ikke hadde samme oppfattelsen som landadministrasjonen, hvor han enten informerte feil eller lot være å informere. Om det ble oppfattet fra landadministrasjonens side at det ikke ble gitt riktig informasjon videre, sier oppgaven ingenting om. Om dette ble avdekket, kunne de åpnet så det ble mulig for alle å kommunisere til landadministrasjonen. Da vil en i dette tilfellet minske sjansen for at viktig informasjon går tapt og heller oppnådd en større gjensidig ytelsesovervåking og redundans i gruppen. Dette tilfelle viser der flere er med å innhente og motta informasjon som styrker redundansen i gruppen.

Kommunikasjon ser ut til å være et konstant og kritisk problem i alle de tre studerte organisasjonene. Gode kommunikasjonsferdigheter må vel sies å være subjektive. Teorien

forteller at måten en forstår det som blir kommunisert, er tolket på bakgrunn av personens følelser og tenkemåte og er med å påvirke hvordan hele situasjonen blir oppfattet (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det oppfattes som det ikke er en fornuftig bruk av IKT som en kommunikasjonskanal, fordi menneskene som skal motta, dekode og respondere all informasjonen gjennom et slikt system, kan bli utsatt for en «overflow» av informasjon figur 2.13 illustrere dette.

Det er mange kommunikasjonsmetoder en skal forholde seg til, og dette ser en både hos Nødetatene, Frøy Vest og den Observerte organisasjonen. Ifølge Jacobsen og Thorsvik er IT en effektiv metode å bruke som avlastingskanal, hvor beskjeder kan spres raskt og nå mange. Men, når det blir mange beskjeder som skal håndteres av en person eller en mindre gruppe, kan det oppleves som denne kommunikasjonsmetode blir mot sin hensikt. Det er derfor viktig ifølge Salmon et.al (2009) at de bruker rette koblinger på en måte der man deler informasjon med de som trenger den og ikke utøver unødig informasjonsdeling. Dette avgjør kvaliteten på DSA (Salas, et al., 1995). Systemfaktorene må også inkludere prosedyrer som skal etableres for hver enkelt oppgave, som organisasjonen må forsikre seg om blir implementert i en varm redundans (Aarset, 2010).

5.1.3 Oppgaver som skal løses i felleskap

Egenes beskriver at selv hvor trente de er til å gjøre sine oppgaver hver for seg, så oppstår det mistolkinger og redusert felles situasjonsforståelse på hvordan nødetatene samlet skulle håndtere oppgaven sammen. Mulig operasjonslederne gjør dette, men det kommer ikke frem i oppgaven hvorvidt de trener på hvordan oppgaver seg imellom skal fordeles. Ved bruk av en «Close Loop», som er beskrevet som double swing effekten (se figur2.9) ville det sikret at der forblir en pågående prosess og at denne forsetter hele tiden fra A til B. Med dette oppnås en transformasjon hos begge parter til fellesforståelse av DSA. Kommunikasjon er vanskelig å forutsi resultatet på, fordi uansett hvor rik kanalen som det formidles gjennom, så er det mottakers oppfatning som avgjør om budskapet er blitt kommunisert ut. Dette er avgjørende om begge har felles forståelse for hva som egentlig foregår (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Lynge & Ekerhovd (2017) har gjort funn som sier at de med lang erfaring er gode på arbeidet som skal utføres og det meste foregår med bruk av taus kunnskap. I disse fartøyene er det også godt arbeidsmiljø. Mens i de fartøyene hvor de ikke besitter lik situasjonsforståelse, med tanke

på språkutfordringer og oppgaver som skal utføres, så har de ikke klart å skape samme miljøet om bord i disse fartøyene. Noen sier også at de ikke har oppfattet det som er blitt sagt, men de avstår for å si noe i frykt for at de skal miste arbeidet sitt. En må da forvente at det kan oppstå frustrasjon mellom ansatte. Det skal også nevnes at ledelsen i Frøy Vest bestreber seg på å rokere på mannskapet så langt det lar seg gjøre, dersom det blir avdekket mistrivsel om bord. Sett fra et subjektivt syn så bør det lages rutiner på dette slik at det blir avdekket raskt. Er en fanget ombord med kollegaer en ikke trives med, så kan det føre til redusert motivasjon, økt rotasjon ombord med tanke på turnover, som igjen kan føre til redusert kvalitet på arbeidet som utføres. Ifølge Salmon et al. (2009) så vil det ikke kunne oppnås DSA, dersom ikke alle i systemet innehar en vesentlig lik forståelse av hva som foregår og dersom kommunikasjon er en barriere slik som i dette tilfellet, hvor de ikke nødvendigvis har samme mentale oppfattelsen av hva som foregår, da blir det mange hull i «kommunikasjonsloopen». Om språk vil ha en betydning på hvordan interaksjonen vil kunne påvirke DSA ombord kommer ikke frem, men ut ifra det teorien sier så vil dette ha stor betydning, da kommunikasjon i seg selv er en avgjørende faktor for å kunne oppnå DSA med tanke på teamfaktorer.

Fordelen til de to forskingsoppgavene i motsetning til den Observerte organisasjonen, er at de ser det som essensielt å ha stabil arbeidskraft, noe som vil være nødvendig for å kunne opprettholde god DSA. Dette vil sikre at arbeidsoperasjonene blir utført med så kompetent og erfarent personell som mulig. Kompetansen må være på plass og organisasjonene er avhengig av at både ledere og medarbeiderne har ulik erfaring og kompetanserammer som kan deles og erfares.

Den Observerte organisasjonen, sett fra et subjektivt syn, har et altfor resultatorientert fokus og begrunnes med at menneskene som arbeider innad i en slik type organisasjon er lett å erstatte. Som resultat av det får du ikke nødvendigvis et godt utviklet team, som samlet kan arbeide strategisk mot organisasjonens målsettinger og verdigrunnlag. Når kontinuiteten mangler, må mellomledere og medarbeiderne bruke mye av tiden sin på opplæring på ny medarbeider som kommer og går inn i høysesonger. På bakgrunn av dette så er det vanskelig å oppnå gode team relasjoner, fordi det stadig er omrokkeringer og utbytting av teammedlemmer. Hadde den overordnede ledelsen tenkt mer langsiktig, så ville kostnaden vært litt høyere, men til gjengjeld så hadde en hatt stabil arbeidskraft og mennesker som sammen viste hva som skulle gjøres i de mest hektiske periodene. Forbrukerne ville fått en langt bedre kundetilfredshet som igjen ville økt tilfredsheten blant medarbeiderne, i form av mestring og kontroll. Det kan være en fordel

å vite hva som skal til for å holde motivasjonen og kontinuiteten til medarbeiderne gjennom en særs travel sesong. Oppgavene i seg selv er i perioder krevende og en har mange oppgaver å ta seg av. Som følge av dette kan arbeidsbelastningen blir for høy. Resultatet blir mangel på motivasjon, frustrasjon i gruppen og feil fokus på oppgaver og verdi. Som et resultat av det vil kunden få en lavere opplevelse på service og kvalitet noe som typisk kan sees i sammenheng med kunnskapsmålet.

5.1.4 Etablering og vedlikehold av situasjonsbevissthet, samt kommunikasjon

Egenes (2016) mener at ledere i enhver nødetat har en viktig rolle som koordinator og motivator for sine mannskaper og at de har en viktig rolle som skal bidra til god kommunikasjon. Kommunikasjonen er av betydning for å fremme felles mentale modeller slik at det oppnås felles forståelse for samvirke. Situasjonsbevissthet er en viktig faktor som bidrar til oppnåelse av det gode resultatet. Uten god ledelse, gode teamrelasjoner og kommunikasjon kan man ikke oppnå felles mentale modeller. Ifølge figuren til Endsley (1995) om situasjonsbevissthet, så forklarer den at mennesker tar en beslutning ut ifra de erfaringene en får ut ifra din nåværende situasjon, noe som kan være riktig, men dersom en ikke innehar den forkunnskapen som trengs for å ta rett beslutning, vil det si at vedkommende ikke hadde forutsetningen for å kunne ha full situasjonsbevissthet. Derfor vil det i integrerte operasjoner kreve at den som skal beslutte hva som skal gjøres, må inneha en viss forkunnskap om hva som vil komme til å skje, for å kunne ta en riktig beslutning og det vil DSA kunne bidra til. Egenes sin oppgave peker på at faktorene felles DSA og kommunikasjon spiller en viktig rolle for samvirke på skadested. Dette er funn som dette studiet også har sett og erfart. Skal en oppnå felles forståelse for oppgaven som skal utføres og løses i felleskap, så må en enten besitte kunnskap eller erfaringsdeling fra kollegaer som tidligere har vært i lignende situasjoner. Dette sier også Smith (1995) at kunnskapsdeling kan skje mellom personer som har samme oppfattelsen av de mentale modellene, slik som i enkelte tilfellet hvor Egenes har sett på hvordan nødetatene arbeider sammen.

Frøy Vest er på lik linje avhengig av å opprettholde en felles forståelse for å videre kunne sikre god drift og DSA. Studien til Lyng & Ekerhovd (2017) viser at de ikke helt har forstått hva som foregår når de under intervjuene ikke synes at det er et problem at de ikke snakker samme språk. For å forstå det store bildet så viser det seg at de har problemer med å forstå, samtidig som de har utfordringer med tanke på hvordan informasjon skal kommuniseres.

Kommunikasjonsforbindelser i teamprosessene er en av de kritiske faktorer i DSA. Det vil derfor være essensielt å etablere gode og kommunikasjonsforbindelser.

Den studerte organisasjonen har et litt annet dilemma. Mye av informasjonen og oppgaver som skal utføres deles gjennom IT systemet, som til tider kan skape store kommunikasjonsutfordringer. Det tekniske IT systemet er både stort og tungvint og har for mange kanaler der informasjon kommer inn og ut. Dette skaper mange uheldige situasjoner fordi kommunikasjonen blir ufullstendig. Det legges inn en beskjed i systemet, men blir det brukt andre rapporter, som skal gi lik informasjon, som deler informasjon ulikt, kan det fort bli rom for tolking. Det resulterer i at ingen besitter lik informasjon, det oppstår feil og feil blir utført av både agenter og attributter. Oppgaver som skal løses i felleskap fører med dette til frustrasjon og belemring. Salmon et al. (2009) viser også til at systemdesign påvirker DSA. Skal det oppnås full DSA i organisasjonen så bør dette systemet tilpasses med den hensikt at det fungerer slik at systemet gir den informasjonen som trengs til den som trenger den. De fire bitene må pusles sammen til et felles samarbeidssystem for å kunne utføre oppgaven, Om en brikke mangler kan man ikke lykkes med å nå de mål som var satt (Salmon, et al., 2009).

5.1.5 Oppsummering.

For å kunne besvare denne oppgaven som har hatt temaet DSA i komplekse arbeidssystem, har det vært viktig å belyse hvorfor det har vært essensielt å ha forståelse for den overordnede målsettingen i organisasjonen og hvorfor ledelse i denne sammenheng er en viktig faktor for at dette skal bli forankret hos hver enkelt ansatt.

I diskusjonskapitlet er funnene fra de tidligere oppgavene drøftet i lys opp mot problemstilling og den teoretiske forankringen. Her ble teorier drøftet på bakgrunn av problemstillingene:

Hvordan bør en som leder kommunisere for å øke situasjonsbevisstheten blant sine medarbeidere hvor målet er å skape en felles forståelse av det overordnede målet til organisasjonen?

Funnene som er gjort kan skyldes både at det ikke foreligger en god forankring til medarbeideren med tanke på å hva som er den felles målsettingene til bedriften og at ledere er lite bevisst hvilken type lederstil som bør benyttes i de ulike situasjoner. Det er dermed ikke sagt at ledelsen i organisasjonene ikke utfører god ledelse, for det viser oppgaven at de gjør.

Men, i de situasjonene hvor det ikke utøves god ledelse hvor det var et eksempel på Laizzes-fair ledelse at leder ikke tok ansattes ønske om opprykk i organisasjonen, er slike utfordringer som kan skape en uheldig konsekvens for både medarbeider og organisasjonen. Som leder bør du ha kunnskap om hva det vil si å motivere samt vite hvordan du motiverer gjennom god ledelse. Ledelsesteorien kan bidra til dette på mange måter. Både gjennom situasjonsbestemtledelse og transformasjonsledelse finnes det verdigrunnlag som står i stil med hvordan en ønsker å lede det moderne samfunn.

Siden personlighetsfaktorer viser til å spille en større rolle på hvem som er leder i en gitt bedrift som bidrar til at vedkommende evner og gjennomfører de verdiene bedriften ønsker å fremstå utad at det har og gjør. Samtidig må leder evne å inkludere medarbeider til å føle eierskap til bedriftens overordnede mål og strategi. Dette vil leder oppnå ved å bruke DSA modellen som et verktøy.

Det typiske avvik som er konstante i alle tre organisasjonene er mangel på kommunikasjon eller kommunikasjonssviktsvikt. Det vil si at det blir gitt feil beskjed eller beskjeden når ikke frem, altså blir det gitt for mye eller mangelfull informasjon som tilsier det er brudd i kommunikasjonsloopen. Fig 2.9 Double swing kan forklare denne kommunikasjonen. Dette blir sett i sammenheng på hvorvidt det påvirker forståelsen av arbeidet som skal utføres. Det har derfor vært viktig å kunne diskutere empirien opp mot dette for å kunne finne gode kommunikasjonsmetoder som kan påvirke interaksjonen fra ledelsen og nedover i systemet slik at en på en god og hensiktsmessig måte optimaliserer aktivitetene som bidrar til at organisasjonen lykkes med å nå det overordnede målet eller være i stand til å utføre de gitte oppgavene som skal utføres med å oppnå en bedre kommunikasjonsflyt.

For å kunne besvare den andre problemstillingen:

Vil en ved å bruke modellen Distribuert Situasjonsbevissthet bidra til økt situasjonsbevissthet?

Problemstillingen ble derfor knyttet opp til de relevante funnene som førte til at man kunne identifisere at de ikke forelå DSA og dermed knytte teorien inn for å vise hvordan en ved hjelp av DSA kunne bidra til økt felles forståelse. Funnene som er gjort på bakgrunn av dette viser at når det ikke foreligger forståelse for hvordan oppgaver bør samhandles så blir det vanskelig å oppnå DSA. Ved slik bevisstgjøring vil en lettere kunne avdekke hvor svikte i systemet befinner seg, om det er på teknisknivået eller individnivå, og hva som må til å for å forbedre alle

prosessene innad i organisasjonen. Slik får en god og pågående kontinuerlig prosess. Å implementere en redundans i systemet som vil overta dersom noe svikte. Dette vil bidra til oppnåelse av DSA.

Som nevnt tidligere i oppsummeringskapittelet så hadde alle noen utfordringer, noe var felles i disse tre organisasjonene. Kommunikasjon ser ut til å være en stor utfordring. Oppgaven har sett på komplekse problemstillinger i forhold til dette og sett på hvor lett det oppstår unødvendige situasjoner når oppgaver ikke er avklart i forkant eller det ikke foreligger gode nok instruksjoner på hvem gjør hva. Dersom organisasjonen ikke har forankret et godt nok kommunikasjonssystem som fanger opp svikt i de ulike systemfaktorene, vil det være vanskelig å utvikle både agenter og attributter for fremtiden. Det vil også være vanskelig å erverve den kunnskapen som innhentes ved å lære av erfaringer som bidrar til å øke kunnskapen om hvordan håndtere ulike situasjoner bedre (Smith, 1995). Empirien gir derfor grunnlag for å kunne besvare problemstillingen med å kunne bidra til økt forståelse med å bruke DSA modellen etter å ha diskutert funnene opp mot teorien.

For en videre etablering av vedlikehold og situasjonsbevissthet, kan det være hensiktsmessig for organisasjonene å se på sine svake og sterke sider med å bruke modellen DSA. Det vil gjennom en slik utredning kunne bidra til å overvåke om alle faktorene har felles forståelse for organisasjonen sine mål og oppgaver. Systemfaktorene må heller ikke glemmes da en bruker system og teknologi som avlastingsstasjoner for å utføre ulike oppgaver. Disse bør kommunisere sammen slik en kan optimalisere hver enkel situasjon og organisasjon (Salmon, et al., 2009).

6 Forslag til forbedring

En fagartikkel i «Police Leadership during challenging time» skrevet av Aarset og Glomseth (2019), hvor de har tatt for seg organisasjonen til politiet som i dag står overfor en langt større utfordring når de skal ha kontroll på rikets sikkerhet. Dagens kriminalitet og terrorbilde har endret seg i fra å tro «at vi blir ikke rammet», men mer når vi blir rammet.

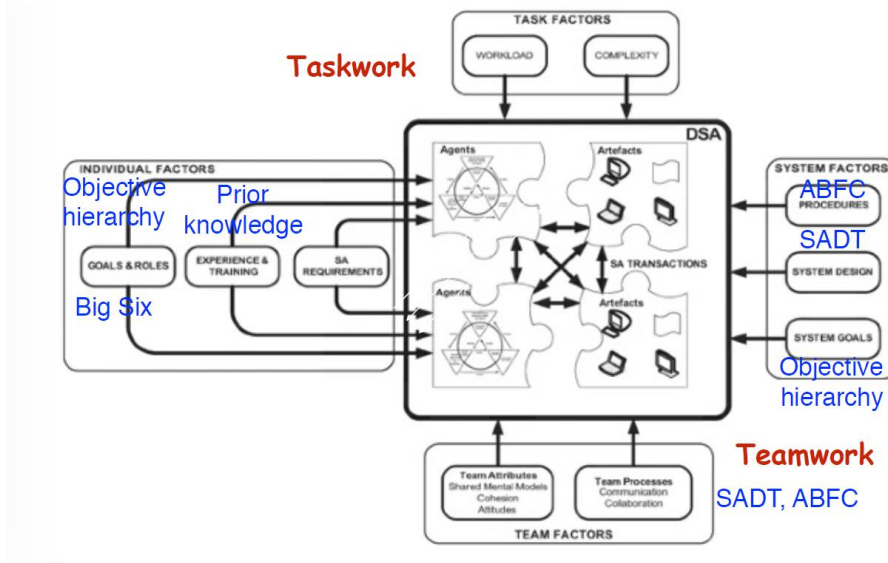
De må ta i bruk nyere metoder som sikrer eksterne ressurser fra private og offentlige aktører. Disse må trenes og tilføres kompetanse til å ta seg av særegne oppgaver med tanke på den nye type kriminaliteten som en har sett mer og mer av i den senere tid. Dette har gitt politiledelsen et større krav til hvordan de som ledere skal lede denne etaten for å kunne ta hånd om disse oppgavene. Samtidig må det en større omstrukturering/endring av organisasjonen innad i politiet (Aarset & Glomseth, 2019).

Måten Aarset & Glomseth har foreslått løst denne utfordringen er å ta i bruk DSA modellen til Salmon (2009) hvor de videreutvikler denne ved å ta i bruk skjemaer som gir en enda bedre utdypende forklaring til hvordan dette kan gjøres. Ved å bruke ulike flytskjemaer som gir en mer inngående forklaring til hvordan kommunikasjonsflyten skal gå mellom de ulike agentene for å sikre at essensiell informasjon kommer dit den skal, når den skal (Aarset, 2010). Denne måten å tilføre de ulike funksjons faktorene, kan videre benyttes i organisasjoner som arbeider med krevende integrerte operasjoner

Ved å bruke den utvidede modellen av DSA vil det kunne bidra til å organisere tankene våre på en slik måte at en får større sjanse med å lykkes med krevende intrigerte operasjoner. Modellen bygger videre på samme teori som allerede er blitt presentert i teorikapitlet, men som tar i bruk flere hjelpemidler som skal bidra til at en forstår bedre de ulike prosessene. Disse hjelpemidlene bygger på å utarbeide skjemaer som illustrerer hvordan de ulike prosessene bør gjennomføres. Slik blir det mulig for ledelsen og medarbeider å identifisere kommunikasjonsprosessen tydeligere.

Det blir i dette kapitlet, eksemplifisert noen av de funn fra den Observerte organisasjonen å gi eksempel på hvor det kunne vært hensiktsmessig å bruke de ulike innsettingsmetodene i modellen, som bidrar til å forbedre prosessen til økt situasjonsbevissthet.

Distributed situational awareness



Figur 6.1 Utvidet DSA modell

Hjelpemidlene består av et definert målhierarki, funksjonsorientert flytskjema og agentorientert flytskjema. Under individuelle faktorer er også «Prior knowledge» som beskriver hvilken kunnskap individet besitter her og nå og den sjettede personlighetsfaktoren. Disse vil bli kort forklart nedenfor med eksempler på hvordan organisasjonene som er presentert i oppgaven, kunne ta dette i bruk for å løse kommunikasjonsutfordringene på en bedre måte

I figur 6.1 utvidet DSA modell, finner vi målhierarki under både på individuelle faktorer og systemfaktorer. Målhierarki er allerede presentert i teorien for systemfaktorer. Det kan nevnes at en kan bruke mål når en lager en plan for medarbeider dersom vedkommende har en fremtidig målsetting.

Det vil bli gått kort gjennom de ulike faktorene som beskriver enkle tiltak som vil kunne bidra til bedre flyt i organisasjonene.

6.1.1 Individuelle faktorer

Mål på individnivå

I DSA vil faktorer på individnivå spille en rolle, for det den informasjonen vedkommende besitter og bruker i situasjoner for at systemet skal fungere optimalt. Dersom en ansatt innehar større kompetanse for å bidra med innad i organisasjonen er dette verdifull informasjon til den

overordna ledelsen. Fra leders side er viktig å kartlegge om det er kunnskap og kompetanse som kan tilføre verdier til organisasjonen.

I den observerte organisasjonen ville en slik målplan kunne bidratt til å kartlegge målene som fremtidig tilstand for medarbeider som har ytret ønske om opprykk i organisasjonen. Det vil på denne måten gi et bedre og oversiktlig bilde når det ble gjennomført en medarbeidersamtale. Er både organisasjonen og medarbeideren på samme nivå når det gjelder akkurat dette tilfellet. Med det menes at målene som medarbeider har må kunne være identifiserbare med det overordna målet eller delmålet til organisasjonen. Om dette ønsket var organisert gjennom et målhierarki, så vil en kunne se ved å lage mål, delmål og rammer på hvordan denne prosessen kunne vært mulig å gjennomføre, ved å se på organisasjonens mål og strategi om det lå muligheter for en slik løsning. Dersom det på kort sikt så ut til at den observerte organisasjonen ville få behov for flere medarbeidere i ledergruppen ville ha en konkret plan og følge ved å være bevisst dette. Dersom det ikke forelå en slik fremtidsutsikt, kunne en ved hjelp av andre mål og kompetansehevinger ført til å holde motivasjon og god arbeidsmoral oppe.

Prior knowledge

Ved å kartlegge de ansatte, vil en leder kunne besitte viktig informasjon. Han vil også kunne kartlegge om det er behov for kompetanseheving for å øke den individuelle DSA i den observerte organisasjonen, da Prior Knowledge er den forståelsen du har her og nå.

The Big Six

I den Observerte organisasjonen (ikke noen i de to andre studerte organisasjonene) ble det ikke avdekket hvorvidt en slik personlighet kunne påvirket interaksjonen innad i denne organisasjonen. Men det blir nevnt her, at det bør bli foretatt en eventuell kartlegging av personlighet ved ansettelse. Har kandidater veldig fremtredende narsissistiske trekk bør leder være på vakt. De har en tendens til å ha ekstrem høy selvopptatthet som kan ha uheldig eller negativ konsekvens for organisasjonen totalt sett. (Diebels, et al., 2018).



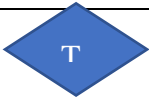

6.1.2 Systemfaktorer

Funksjonsorientert flytskjema

For å illustrere systemdesign, kan bruk av flytskjema benyttes. Flytskjema også et såkalt SADT-diagram er en forkortelse for strukturert analyse og designteknikk. SADT-diagrammer har mye felles med tradisjonelle (funksjonelle) flytdiagrammer (Marca & McGowan, 1988). Funksjonsorientert flytskjema bidra til å forklare slik at det gir:

- En mer forståelsesfull forklaring på hva som foregår
- Det kan bidra til at unødig kompleksitet, som igjen kan bidra til at svakheter blir avdekket og økt sjans for at det blir fjernet.
- En bedre styring av kontroll -og målepunkter i henhold til hvor de mest kritiske systempunktene blir overvåket.

Funksjonsorientert flytskjema består av bokser hvor pilene viser retning til neste aktivitet. Boksene er utformet ulikt, dette for å forklare hvilken funksjon de har.

Form	Forklaring (Iso 66001 Standard)
	Angir start eller stopp
	Det rektangulære boksene kalles operasjonsbokser og representere funksjoner som skal utføres
	Det skråstilte rombiske boksene symbolisere beslutninger eller valg Disse boksene har minst to utganger
	Forbindelse punkt til/fra en annen del av flytskjemaet, for eksempel på en annen side

Figur 6.2 Eksempel på noen symboler i funksjonsorientert flytskjema s 56 (Aarset, 2010)

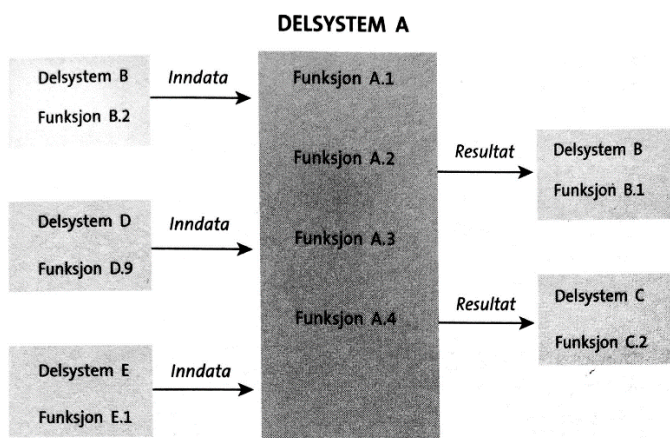
I den observerte organisasjonen kunne denne måten å strukturere ulike gjennomføringer på vært en løsning. Med tanke på hvordan oppnå felles forståelse av rapportene som skaper unødvendige kommunikasjonsvikt. Ved å utarbeide et funksjonsorientert flytskjema kunne det ha bidratt til at de som bruker disse rapportene blitt gjort oppmerksom på hvor og hvorfor informasjonen stoppet opp. Videre kunne det blitt satt inn tiltak og dermed oppnådd forståelse for hvordan en slik prosess kunne bidratt til de som trengte felles informasjon, fikk det.

Når en skal konstruere et flytskjema så starter man på det høyeste nivå og angir den overordna oppgaven som skal utføres. Den skal videre brytes ned i delfunksjoner/opp-gaver som beskriver ønsket detaljnivå (Aarset, 2010). Detaljeringsgraden som skal velges, vil variere da en kun kan bruke informasjon som en har eller kan få tilgang til. God detaljstyring på hvordan utarbeide disse skjemaene er viktig for at det skal ha noen som helst funksjon. Men overdriving av detaljer kan være uheldig da enn lett kan miste oversikten (Aarset, 2010).

Agentorientert flytskjema (ABFC)

Formålet med et agentorientert flytskjema er å bedre forstå sammenhengen mellom de forskjellige delsystemene i organisasjonen, og hvordan disse kommuniserer med hverandre. Et slikt skjema forklarer hvordan de ulike funksjonene til organisasjonen er sammensatt og sammenhengen og rekkefølgen aktiviteter skal utføres. Ved bruk av et agentorientert flytskjema kan det enklere skaffes oversikt over hvordan aktiviteten utføres av agenten, og hvilken informasjon som må tilføres for å oppnå ønsket resultat (Aarset, 2010).

Som navnet antyder, er et slikt skjema med på å visualisere sammenhengen mellom de forskjellige oppgavene og hvordan de forholder seg til hverandre. Ved å bruke agentbasert flytskjema, er det vanskeligere å se hvordan en funksjon er utført fra begynnelse til slutt. Det er betydelig lettere å se hvilken informasjon og hvilket resultat hver enkelt agent skal overføre. Det er også ofte enklere å se hvor og til hvilke andre agenter dette resultatet skal sendes (Aarset & Glomseth, 2019).



Figur 6.3 Agentorientert flytskjema (Aarset, 2010)

Slik figur 6.3 beskriver, er et agentorientert flytskjema konstruert ved at alle funksjoner som skal utføres beskrevet i en boks i midten på diagrammet. Disse beskriver aktiviteter som skal

utføres av den aktuelle agenten. Aktiviteten som står i midten må identifisere om funksjonen trenger inngangsdata fra en annen agent eller ikke (Aarset & Glomseth, 2019).

Den Observerte organisasjonen hadde også til felles med de andre organisasjonene at det ble kommunisert alt for mye informasjon og det ble vanskelig å vite hvem som skulle vite hva og hvordan denne informasjon skulle fordeles slik at kun den som trengte den fikk den.

Ved å bruke et agentorientert flytskjema, spesielt på kritiske oppgaver eller informasjon som skal informeres til enkelte, kan det illustreres ved å gjennomføre en slik fremgangsmåte. Da vet de som får informasjon hvem som skal ha neste beskjed.

Ideelt sett så er dette effektive metoder å overflytte ideer på. Hvor du som leder, trener dine medarbeidere til å bli bedre til individuell målsetting, større forståelse av teamsamarbeid og oppgaven som skal utføres. I denne prosessen vil medarbeidere og organisasjon selv kunne se om arbeidet er tilfredsstillende og målbart gjennom kontinuerlige vurderinger.

Ledere må legge til rette for vedlikehold av DSA både under planlegging, overvåkning, kontroll og gjennomføring av krevende integrerte operasjoner.

6.1.3 Videre forskning

Videre kan det være hensiktsmessig å se på den utvidede DSA modellen hvorvidt den faktisk bidrar til en bedre kommunikasjonsprosess.

7 Referanser

Aarset, 2010. *Kriseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Aarset, M. D. & Glomseth, R., 2019. Police Leadership during challenging times. I: *Policing and Minority Communities*. s.l.:Springer.

Aarset, M. D. & Glomseth, R., 2019. Police Leadership during challenging times.

Aasland, M. D. & Bakken-Løseth, A., 2002. *Destruktiv ledelse - en viktig komponent i en helhetlig modell for lederatferd*., Bergen: Universitetet i Bergen Hovedoppgave i psykologi.

Ashforth, 1994. *Petty tyranny in organizations*. *Human Relations*, 47 s. 755-778. s.l.:s.n.

Askhave, I. & Norlyk, B., 2006. *Meanings and Messages. -intercultural business communication*. Århus: Academika.

Asting, C., 2015/2016. Ledelse før og nå. *BI Leadership Magazine* ,, p. 36.

Bae, B. s. 2.-2., 1985. *Observasjon i barnehage sammenheng- en problematisering*. Oslo: Universitetsforlaget.

Bass, 1990. *From transactional to transformational leadership*. s.l.:s.n.

Bass, B. D. & Avolio, B., 1996. *Team Multifactor Leadership Questionnaire*, s.l.: s.n.

Bass, B. M. D. & Avolio, B. J., 1995. *Transformational leadership development. Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press..

Blake, R. & J. M., 1968. *Lederstil: utvikling av arbeidsmiljø og organisasjon*.. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag.

Burke, S., 2004. *Team task analysis*. s.l.:s.n.

Burns, J. M., (1978. *Leadership*. s.l.:Harper & Row.

Caldwell, B. S., 1997. *Components of information flow to support coordinated task performance*.. s.l.:s.n.

Costa, P. T. D. & Widiger, T. A., 2002. *Personality disorders and the five factor model of personality (2nd ed.)*. Washington, DC: American Psychological Association..

Dalland, O., 2017. *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal Norsk- Forlag AS.

Diebels, k. D., Leary, M. R. D. & Chon, D., 2018. Individual Differences in Selfishness as a Major Dimension of Personality: A reineroretation of the Six personality Factor. *Reiview of General Psychology*, 1 4, pp. 367-374.

Egenes, S., 2016. *Samvirke – samvirke hos nødetatene mellom ledere på skadested*, Ålesund: NTNU.

Einarsen, S. D., Skogstad, A. D., Bakken-Løseth, M. A. D. & A.M.S., 2002. *Destruktivt lederskap: Årsaker og konsekvenser. I A. Skogstad & S. Einarsen (red.):Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel (s. 233-254)*. Bergen:: Fagbokforlaget.

Endsley, 2000. *Theoretical Underpinnings of Situation Awareness*:: New York: CRC Press.

Endsley, M., 1995. *Towards a theory of situation awareness in dynamic systems*, *Human Factors*, 37:1.. s.l.:s.n.

Engvik, H., 1993. "Big Five" på norsk. *Ti. dsskrift for Norsk Psykologiforening*, pp. 884-896.

Engvik, H. D. & Føllesdal, H., 2005. The Big Five Inventory på norsk. *Tidsskrift for Norsk Psykologiforening*, 12 10, pp. 128-129.

Glømmen, J. E., 2006. *Kan man forandre seg etter 30? Kapital*, 7, s. 116-117.. s.l.:s.n.

Goldberg, L., 1993. The Structure of Phenotypic Personality Traits. I: *American Psychologis*. s.l.:s.n., pp. 26-34.

Hersey, P. D. & Blanchard, K. H., 2008. *Management of organizational behavior: leading human resources 9th ed*. New Jersey: Prentice Hall.

Hollnagel, E. D. & Woods, D., 2005. *Joint Cognitive Systematics: Foundations of Cognitive Systems Engineering*.. s.l.:Electronic Book: CRC Press.

Infotjenester, 2017. *Infotjenester*. [Internett]
Available at: <https://www.infotjenester.no/artikler/hva-kan-vi-laere-av-idretten/>

Jacobsen, I. & Thorsvik, J., 2013. *Hvordan Organsiasjoner fungerer 4 utgave*. s.l.:Fagbokforlaget.

Johannessen, A. D., D, T. P. & Kristoffersen, 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.

- John, J., 1990. *The "Big Five" Factor Taxonomy: Dimensions of Personality in the Natural Language and in Questionnaires. I: Pervin, Lawrence A. Handbook of Personality (Red.) (s. 66-100)*. New York: Guilford Press..
- Kaufmann, A. D. & Kaufmann, G., (2003. *Psykologi i organisasjon og ledelse, 3. utgave*. s.l.:Fagbokforlaget..
- Kvale, S. D. & Brinkmann, S., 2017. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Langlo, A.-B. D. & Nielsen, R., 2001. *En validering av Belbins teamrolle*. Oslo: Universitetet i Oslo.
- Lynge, K. D. & Ekerhovd, T., 2017. *Håndtering av flerspråklig mannskap i praksis*, Ålesund: Norsk teknisk naturvitenskaplig universitet.
- Marca, D. & McGowan, C., 1988 . *Structured analysis and design technique*. SADT: McGraw-Hill. .
- McCrae, R. & C. P. J., 1996. *Toward a new generation of personality theories: Theoretical contexts for the five-factor model. I: J.S. Wiggins (red.), The five-factor model of personality: Theoretical perspectives. (s. 51-87)*. New York: Guilford.
- Moynihan, L. M. D., Peterson, R. S. .. I. B. S. D. & Smith, D. B., 2004. *Personality and organizations (ss. 317–346). The role of personality in group processes*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Northouse, P. G., 2016. *Leadership – Theory & Practice*. Glasgow: SAGE Publications, Inc.. s.l.:s.n.
- Plous, S., 1993. *The Psychology of Judgment and Decision Making*. s.l.: McGraw-Hill.
- Robert, K. H., 1984. *Communication in Organizations*.. Chicago: Science Research Associates.
- Salas, E. D. & Cannon-Bowers, J., 2001. *Understanding command and control teams operating in complex environment*. s.l.:s.n.
- Salas, E. D., Prince, C. D. & Baker, D. a. S. L., 1995. *Situation awareness in team performance: Implications for measurement and training*. *Human Factors*: 37:1.. s.l.:s.n.

Salmon, P. M. D., Stanton, N. A. D., Walker, G. H. D. & Jenkins, D. P. D., 2009. *Distributed Situation Awareness*. Boca Raton: Taylor & Francis group.

Sander, K., 2019. *estudie*. [Internett]
Available at: <https://estudie.no/gap-modellen/>

Scollon, R., Scollon, S. W. & Jones, R. H., 2017. *Intercultural Communication: A Discourse Approach (Language in Society)*. Chichester: Wiley-Blackwell.

Smith, K. a. H. P., 1995 . *Situation awareness is adaptive, externally directed consciousness. Human Factors, 37:1.* s.l.:s.n.

Sortland, N. D. & Einarsen, S., 2000. *Mellommenneskelige konflikter: årsaker og kommunikasjonsmønstre. I: Einarsen, S. & Skogstad, A. (Red) Det gode arbeidsmiljø.* Bergen: Fagbokforlaget.

Stanton, N. D. et al., 2006. *Distributed situation awareness in dynamic systems: Theoretical development.* s.l.:s.n.

Thompson, G., 2004. *Situasjonsbestemt ledelse.* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag..

Westmyer, S. A. D. R. L. & R. R. B., 1998. *Appropriateness and effectiveness of.* s.l.:s.n.

Yammarino, F. J. & B. B. M., 1990. *Transformational leadership and multiple levels of analysis, Human Relations, 43.* s.l.:s.n.

Yoshikawa, M. J., 1987. The double-swing model of intercultural communication between the East and the West. I: *Communication Theory: Eastern and Western Perspectives.* s.l.:Academic Press.