

Navn på forfattere

Anja Marie Fagelund  
Karoline Flaate Busengdal

# Mentale modeller i team: En kvalitativ studie av samhandling og effektivitet

Mental models in teams: A qualitative study of collaboration and efficiency

**MASTEROPPGAVE – Ledelse av teknologi  
Trondheim, mai 2016.**

Veileder: Frode Heldal

Konfidensiell til: 2016

Samarbeidsbedrift: Multiconsult AS





*“I know you think you understand what you thought I said, but I’m not sure you realize that  
what you heard is not what I meant”*

*-Alan Greenspan*



## **Forord**

Først og fremst ønsker vi å rette en stor takk til vår samarbeidsbedrift Multiconsult for deres bidrag til denne oppgave. De var åpne og imøtekommende, noe vi som ferske forskere satte stor pris på. Videre ønsker vi å takke til våre romkamerater som har bidratt til en god stemning på masterkontoret, det har rett og slett vært en fryd å dele rom med dere, Alexander og Øystein.

Vi ønsker også å takke våre klassekamerater for to fine år sammen. Takk for at dere er som dere er.

Videre sender vi en takk til familie og kjærester for god støtte gjennom hele perioden. Vi ønsker også å sende en stor takk til våre reddende engler, Øystein og Ingvild, som har gjort en fantastisk jobb med gjennomlesning av oppgaven. Til slutt ønsker vi å takke vår veileder, Frode Heldal ved Handelshøyskolen i Trondheim, for veiledning gjennom denne forskningsprosessen.

‘Innholdet i denne studien står for forfatterne regning.’

Trondheim, 24.mai 2016

---

Karoline Flaate Busengdal

---

Anja Marie Fagelund



## Sammendrag

Dagens høyteknologiske samfunn har bidratt til økende kompleksitet i arbeidslivet, noe som har medført et større behov for teamarbeid. Arbeidsoppgaver har blitt for komplekse til at enkeltindivider kan utføre dem selvstendig, og team blir derfor sett på som mer egnet. Dette har skapt et økt behov for å forstå hvordan team fungerer, og i senere tid har vi sett at flere forskere har benyttet begrepet mentale modeller for å kunne gjøre det. På bakgrunn av dette ønsket vi å undersøke hvordan mentale modeller påvirker samhandling og tilrettelegging av effektivitet i team.

For å besvare problemstillingen, ble det funnet mest hensiktsmessig å benytte den kvalitative metoden *casestudie*. Metoden benyttes blant annet når man skal undersøke noen få tilfeller inngående, og samsvarte derfor godt med vår studie siden vi undersøkte to team i Multiconsult. I studien ble det også gjennomført en kvantitativ SPGR-undersøkelse, hvor teamenes dynamikk ble studert. Teoriens rolle i denne studien var å danne et rammeverk for å gi leseren oversikt over temaene. I tillegg til teori om team, ble teori om de tre kjernekategoriene; *mentale modeller*, *samhandling* og *effektivitet* gjort rede for. Kjernekategoriene ble benyttet gjennom hele oppgaven for å skape sammenheng, samt for å danne et grunnlag til å besvare problemstillingen på best mulig måte. Empirisk data ble samlet inn ved å benytte SPGR-undersøkelse og intervju, og sammen med det teoretiske rammeverket danner dette bakgrunn for analyse og diskusjon.

Hovedfunnene i denne studien viser at felles mentale modeller er med på å skape rammer for hva man kan forvente av andre teammedlemmer, og vil således skape felles forventninger. Ulike mentale modeller kan føre til misforståelser knyttet til kommunikasjonsmønstret i et team, fordi det kan føre til ulik oppfatning mellom teammedlemmer av hva som er akseptert å snakke om og hvor man kan snakke om det. I tillegg kan man oppleve å ha en ulik oppfatning av informasjonen som blir gitt, noe som kan føre til et behov for å øke informasjonsmengden. Mentale modeller har også en påvirkning på teamets evne til å tolke budskapet i det som blir formidlet. Ulike mentale modeller vil påvirke tilretteleggelsen for effektivitet ved at budskapet blir vanskelig å oppfatte, og prosesser vil ta lengre tid. Oppgaveorientert felles mentale modeller kan være tilstrekkelig dersom et team hovedsakelig jobber mot et felles mål og det finnes et ønske og en aksept innad i teamet om et tilbakemeldingssystem. For å legge til rette for støttende atferd i et team vil det være nødvendig med en felles mental modell knyttet til samarbeidsklimate.





## **Abstract**

Today's high-tech society has contributed to an increasing complexity in the workplace, which has led to a greater need for teamwork. Tasks are increasing in complexity thus making it hard for individuals to perform them individually; therefore teams are seen as more suitable. This has created a growing need to understand the function of teams, and recent research has increasingly used the term mental models to be able to do this. Thus we wanted to examine how mental models influence efficiency and collaboration in teams.

To answer the research question, it was found most appropriate to use the qualitative method *case study*. The method is often used when one must examine a few cases in depth, and was an appropriate match to our in depth study of two teams in Multiconsult. A quantitative SPGR survey was also conducted, where the teams' dynamics were studied. The theoretical background played a part in creating a framework that would give the reader an overview of the topics. In addition to the theory of teams, emphasis was placed on the three core categories: *collaboration*, *mental models* and *efficiency*. The core categories were used throughout the study to establish a context and to form a basis on which to resolve the problem in the best possible way. Empirical data were collected using SPGR survey and interview, and along with the theoretical framework this forms the basis for analysis and discussion.

The main findings of this study show that shared mental models create a framework for what can be expected of other team members, and will thus create common expectations. Different mental models can lead to misunderstandings related to communication patterns in a team, because it can lead to different perceptions among team members of what is acceptable to talk about and where you can talk about it. In addition, you can experience having a different perception of the information provided, which may lead to a need to increase the amount of information. Mental models also have an impact on the team's ability to interpret the message of what is being conveyed. Different mental models will affect the facilitation of effectiveness because the process of interpreting messages among team members will be more time consuming. Task-oriented shared mental models will be sufficient if the team share a common goal, and a feed-back system is desired and accepted among team members. To facilitate supportive behaviour in a team a shared mental model related to the climate of cooperation will be required.



## Innholdsfortegnelse

<b>1. INNLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEMSTILLING .....	2
1.2 BESKRIVELSE AV CASE .....	2
1.3 OPPBYGNING AV OPPGAVE .....	3
<b>2. TEORETISK BAKGRUNN .....</b>	<b>5</b>
2.1 PROSESSER I TEAM .....	5
2.2 MENTALE MODELLER I TEAM .....	8
2.3 SAMHANDLING I TEAM .....	13
2.4 EFFEKTIVITET I TEAM .....	16
2.5 SPINNTEORI .....	19
2.6 OPPSUMMERING AV TEORI .....	23
<b>3. METODE .....</b>	<b>25</b>
3.1 VITENSKAPSTEORETISK UTGANGSPUNKT .....	25
3.2 FORSKNINGSDESIGN .....	26
3.3 DATAINNSAMLING OG ANALYSE .....	31
3.4 RELIABILITET OG VALIDITET - FORSKNINGSOPPLEGGETS KVALITET .....	38
<b>4. EMPIRISKE FUNN .....</b>	<b>43</b>
4.1 PRESENTASJON AV KVANTITATIVE FUNN - SPGR .....	43
4.2 PRESENTASJON AV KVALITATIVE FUNN - INTERVJU .....	50
4.3 OPPSUMMERING EMPIRI .....	73
<b>5. DISKUSJON .....</b>	<b>77</b>
5.1 VURDERING AV MENTALE MODELLER I TEAM .....	77
5.2 SAMHANDLING I TEAM .....	79
5.3 EFFEKTIVITET .....	85
<b>6. KONKLUSJON OG VIDERE FORSKNING .....</b>	<b>91</b>
6.1 SVAR PÅ STUDIENS PROBLEMSTILLING .....	91
6.2 ANDRE FUNN .....	93
6.3 IMPLIKASJONER .....	93
6.4 VIDERE FORSKNING .....	93
<b>7. REFERANSELISTE .....</b>	<b>95</b>
<b>VEDLEGG .....</b>	<b>1</b>
VEDLEGG 1 FØLGE BREV MED INFORMASJON OM SPGR-UNDERSØKELSE OG INTERVJU .....	I
VEDLEGG 2 SAMTYKKESKJEMA .....	I
VEDLEGG 3 INTERVJUGUIDE .....	I
VEDLEGG 4. SPGR-SKJEMA .....	I

## Liste over figurer og tabeller

FIGUR 1 DE FEM STORE .....	17
FIGUR 2 FEM FASER VED GJENNOMFØRING AV CASESTUDIE .....	27
FIGUR 3 BASIC TYPES OF DESIGNS FOR CASE STUDIES (YIN, 2009) .....	29
FIGUR 4 FELTDIAGRAM (SJØVOLD, 2014) .....	34
FIGUR 5 GJENNOMSNIITTET AV TEAM 1.....	44
FIGUR 6 ENKELTVURDERINGER TIL TEAM 1.....	46
FIGUR 7 GJENNOMSNIITTET AV TEAM 2.....	47
FIGUR 8 ENKELTVURDERINGER TIL TEAM 2.....	49
TABELL 1 ULIKE TYPER MENTALE MODELLER.....	11

## 1. Innledning

Dagens høyteknologiske samfunn har bidratt til en økende kompleksitet i arbeidslivet (Salas et al., 2005). Stadig flere bedrifter benytter teamarbeid som arbeidsform, fordi arbeidsoppgaver har blitt for komplekse til at enkeltindivider har mulighet til å utføre arbeidet individuelt (Mathieu et al., 2000). Team blir sett på som mer egnet for komplekse oppgaver fordi de har evne til økt smidighet, produktivitet og kreativitet. I tillegg har de mulighet til å skape mer komplekse, innovative og helhetlige løsninger (Salas et al., 2005). Imidlertid ser man at det kan være vanskelig å etablere gode team. Setter man sammen et team av dyktige medlemmer, vil ikke det i seg selv sikre suksess (Salas et al., 2005).

Denne nødvendigheten av å måtte jobbe i team har skapt et behov for å forstå hvordan team fungerer. Dessverre ser man ofte at de positive effektene av å være i et team uteblir (Sjøvold, 2006). Årsakene til det kan være mange, men feil bruk av verktøy, dårlig planlegging, manglende støtte, eller brudd i interne teamprosesser er noen som går igjen (Salas et al. 2005; Janis, 1972). Dagens bedrifter har i tillegg en hyppig bruk av prosjekt som arbeidsform, samt økende krav til produktivitet, noe som indikerer at kunnskap om gruppers dynamikk blir stadig mer viktig. Bare de gruppene som klarer å samhandle på den mest effektive og konstruktive måten overlever i en bransje preget av internasjonal konkurranse, relativ lik teknologi og kun kortsiktige konkurransefortrinn (Sjøvold, 2006).

Forskning har vist at det er teamets prosesser som sikrer teameffektivitet (Salas et al., 2005). Teamprosesser kan beskrives som hvordan et team samhandler og utfører oppgavene sine, og er i tillegg essensielle for å skape bedre forståelse for samhandling og effektivitet i team (Salas et al., 2005). Begrepet mentale modeller har fått mye oppmerksomhet i teamlitteraturen for hvordan de påvirker grupperelaterte prosesser og atferd (Mathieu et al., 2000). De benyttes blant annet til å forstå hvordan team fungerer og er i stand til å takle skiftende forhold og oppgaver.

Målet for denne studien er ved hjelp av tidligere forskning og egen empiri å undersøke hvordan team fungerer ved å undersøke deres mentale modeller. Ved å bevisstgjøre modellene vil man skape en bedre forståelse for teamprosesser og teammedlemmers atferd noe vi mener kan være til hjelp ved senere teamarbeid.

## 1.1 Problemstilling

I denne studien ønsker vi å undersøke bakenforliggende årsaker og faktorer som påvirker team, og i den sammenheng ble begrepet mentale modeller valgt som utgangspunkt for å kunne gjøre det. Vi ønsker å se nærmere på hvordan mentale modeller påvirker faktorene samhandling og effektivitet i team, fordi vi mener de spiller en avgjørende rolle for teamets suksess. Vi ønsker å understreke at det ikke har blitt utført målinger som vurderer effektivitet i team, men gjennom et teoretisk rammeverk ønsker vi å kunne si noe om hvordan mentale modeller kan være med å tilrettelegge for effektivitet.

På bakgrunn av vår interesse ble følgende problemstilling utarbeidet:

*Hvordan påvirker mentale modeller samhandling og tilrettelegging for effektivitet i team?*

## 1.2 Beskrivelse av case

Det empiriske datamaterialet ble innhentet hos to team i Multiconsult., og vi ønsker i dette avsnittet gi en presentasjon av bedriften. Informasjonen til casebeskrivelsen ble hentet fra Multiconsult sin hjemmeside, og fra vår kontaktperson i bedriften.

Denne studien ble gjennomført hos Multiconsult som er en av Norges ledende organisasjoner innen prosjektering og rådgivning, med omlag 2000 ansatte. Selskapet opererer både nasjonalt og internasjonalt innen seks ulike forretningsområder: Bygg og eiendom, Industri, Olje og gass, Samferdsel og infrastruktur, Energi, samt Miljø og naturressurser. Kompetansen til selskapet er tilgjengelig fra hovedkontoret i Oslo, samt de 30 regionskontorene fra nord til sør i Norge.

I Multiconsult finner man ulike enheter (team) med variert oppbygging og arbeidsmetoder. Hovedgruppene til enhetene er *Linjeenhet*, *Oppdrag* og *“Andre”*. Linjeenhet er organisasjonsenheten i firmaet hvor personalansvaret for alle medarbeiderne ligger. De har medarbeidere i mange forskjellige oppdrag, og er ofte tuftet på samme fag og lokasjon. Oppdragsenhetene arbeider med oppdrag for kunder med salgbare produkt som skal leveres. De kan bestå av medarbeidere fra flere linjeenheter. Enheten *“Andre”* består av staber, fagnett, salgsenheter, økonomi avdeling, IKT-avdeling og så videre.

For Linjeenhet er fagsamlinger vanlig, samt kurs hvor teambygging ofte er tema. De har periodiske fagmøter månedlig eller annenhver uke, flere sosiale eventer i løpet av et år, og

minst en bedriftstur. Sammensetningen av team i en Linjeenhet blir styrt av markedsanalyser, hvor bakgrunn og erfaring blir vurdert som viktig. Her er prestasjon og utvikling høyt gradert, til sammenligning med Oppdrag hvor prestasjonsmåling på medarbeidernivå foregå i svært liten grad. Hos Oppdrag er erfaring og fagkunnskap viktigere når team settes sammen. Teambuilding og kickoff er vanlig her, gjerne med en faglig og sosial del i større og langvarige oppdrag. I mindre oppdrag med færre medarbeidere som kjenner hverandre godt, er dette ikke vanlig.

Når team settes sammen i Multiconsult er det ofte en avveining mellom den beste og mest ønskelige kompetansen, og medarbeidere med ledig tid. Utvikling av medarbeidere er viktig, og juniorer blir derfor ofte koblet med seniorer i oppdrag. Hos Multiconsult er det viktig med åpenhet, respekt og å bidra til økt forståelse av hverandres behov og syn når man arbeider sammen i team.

### **1.3 Oppbygning av oppgave**

Innledningsvis ble grunnlaget for studien beskrevet ved å redegjøre for problemstilling og casebeskrivelse. Kapittel 2 går i dybden av det teoretiske landskapet studien befinner seg i og danner et rammeverk som blir benyttet gjennom hele studien. Kapittel 3 tar for seg forskningsprosessen. Her blir det redegjort for den metodiske tilnærmingen i studien. På slutten av kapittelet har det blitt gjennomført en kvalitetsvurdering av oppgaven. I kapittel 4 blir de viktigste empiriske funnene presentert, hvor funn fra SPGR-undersøkelsen vil inngå, samt utdrag fra intervjuer. Kapittel 5 tar for seg diskusjon, hvor teori og empiri blir sammenstilt for å kunne besvare problemstillingen. I kapittel 6 vil de viktigste punktene fra diskusjonen bli fremhevet for å besvare problemstillingen.





## 2. Teoretisk bakgrunn

I forrige kapittel ble studiens relevans og beskrivelse av case presentert, noe som dannet et grunnlag for problemstillingen. I kapittel 2 vil studiens teoretiske bakgrunn bli gjennomgått, hvor hensikten er å danne et rammeverk som gir leseren oversikt over temaene for studien. Det vil i den sammenheng bli lagt vekt på tre kjerne kategorier: *samhandling*, *mentale modeller* og *effektivitet*, som vil gå igjen i hele studien. I tillegg vil teori om team og spinnteorier bli redegjort.

### 2.1 Prosesser i team

#### 2.1.1 Gruppe vs. Team

Begrepene team og grupper overlapper hverandre i litteraturen, og det er ikke et strengt skille mellom de to. Katzenbach og Smith (1993) skiller mellom begrepene arbeidsgrupper og team. Arbeidsgrupper fokuserer på individuelle mål, og ikke på gruppen som en helhet. Et team derimot, fungerer på et høyere nivå enn grupper. Felles engasjement og felles formål trekkes frem som avgjørende elementer i et effektivt team. Andre tar også gruppestørrelse med i betraktningen, og beskriver teamet som to eller flere personer som jobber mot et felles mål og som har spesifikke roller og funksjoner (Johnson og Johnson, 2009). Videre påpeker de at det finnes mange typer små grupper som ikke nødvendigvis kan beskrives som et team.

I denne studien ser vi på to forskjellige typer team som har ulike funksjoner, og det vil ikke bli satt en klar skille mellom begrepene gruppe og team. En passende definisjon av team er derfor *“Tre eller flere personer som har et felles mål og samhandler for å nå dette målet”* (Sjøvold, 2006, s.17). Denne definisjonen trekker også frem at et team består av minst tre personer, i motsetning til for eksempel (Johnson & Johnsen 2009; Katzenbach & Smith, 1993; Salas et al., 2005) som mener at et team også kan bestå av to personer. Simmel (1995, i Sjøvold, 2006, s.18) påpeker at kommunikasjon mellom to personer er vesentlig forskjellig fra kommunikasjon mellom tre eller flere personer, og at man derfor må være minst tre personer for å kunne være en gruppe eller et team.

#### 2.1.2 Prestasjon i team

For å forstå et team bør man ifølge Sjøvold (2014) kjenne til sentrale sosialpsykologiske begrep og noe av forskningen som ligger bak. De fleste studier av grupper kan plasseres i tre hovedkategorier; “medlem”, “dynamikk” og “kontekst”. Der man ser på hvordan prestasjonen

til et individ påvirkes av medlemmene i gruppen, samspillet dem imellom og hvilke krav omgivelsene stiller til gruppen (Sjøvold, 2014).

Prestasjonen i team kan også påvirkes av at andre er til stede under arbeidet. Når andres nærvær fører til økt ytelse kalles det sosial fasilitering (Sjøvold, 2006). Ifølge Zajonc (1965) vil sosial fasilitering oppstå der oppgavene er enkle og godt innlært. Blir oppgaven for avanserte og vanskelig å løse, vil prestasjonen bli dårligere når andre er til stede (Zajonc, 1965). Kort sagt kan man si at samarbeid i team føre til økt ytelse, men at teammedlemmer også kan nyte godt av å arbeide hver for seg. Når man arbeider alene får man mulighet til å konsentrere seg om oppgaven uten å bli distraheret av andre. Senere kan teamet samles for å sette sammen arbeidet og utvikle ønsket produkt (Stewart et al., 1999). Det har også blitt poengtert at mennesker som sammen utfører enkle oppgaver vil produsere mer enn når de arbeider alene, men kvaliteten på produktet blir ofte er dårligere. (Allport og Watson, 1920).

I følge Cottrell (1972, i Sjøvold 2014, s. 37) vil man som menneske bli stimulert av andres nærvær dersom man tror de vil belønne eller straffe en for det man gjør. Sannsynligheten for å prestere bra på en oppgave er altså større om arbeidet er synlig for andre, og da spesielt om de andre er en kilde til forsterkning. Motsatt, når arbeidet er mindre synlig for andre, ser man at mennesker blir mindre motiverte til å gjøre det bra. Årsaken kan være at de ikke klarer å oppnå forventet belønning, eller at de kan komme unna ved å ta letteste vei (Williams et al., 1981). Sjøvold (2014, s. 36) trekker frem Ringelmanns arbeid fra 1913, som påpeker at *“folk sluntrer unna når den enkeltes innsats kan kamufleres [...]”*. En annen faktor som spiller en viktig rolle er forventningen man har til egen prestasjon. Den er med å påvirke innsatsen man gir til gruppen (Sanna og Miller, 1992).

### **2.1.3 Roller i team**

For at et team skal fungere optimalt er det visse egenskaper som bør være til stede. Dette gjelder alt fra mellommenneskelige egenskaper til innovasjonsferdigheter. Ideen om at teamet kan deles inn i forskjellige roller er basert på observasjonen av at noen personer er bedre på disse egenskapene enn andre (McCrimmon, 1995). En av de mest kjente tradisjonelle teoriene er arbeidene til Belbin. Han definerte åtte forskjellige team-roller, og la senere til en niende (McCrimmon, 1995). Rollene til Belbin er strengt bundet opp mot bestemte funksjoner i et team. Et eksempel er rollen “plant” som beskriver den innovative, kreative personen i teamet (Belbin, 1981).

Moderne litteratur definerer roller som et sett forventninger til hva som er passende atferd for et teammedlem i en bestemt posisjon (Johnson og Johnson, 2009). Sjøvold (2006) definerer en rolle som *“et sett av forventninger til hvordan vi skal oppføre oss for å fylle visse grunnleggende funksjoner i en gruppe”* (Sjøvold, 2006, s.101). Roller i teamsammenheng kan altså sies å handle om hva som er forventet av et teammedlem, sett ut i fra hvilken funksjon personen har i teamet. Eksempler på funksjoner er omsorgsfunksjon og kontrollfunksjon, noe som vil bli forklart nærmere i kapittel 2.5.3.

Det skilles mellom formelle og uformelle roller (Sjøvold, 2006; Johnson og Johnson, 2009). Formelle roller dreier seg om formelt fastsatte posisjoner i teamet, for eksempel medlemmenes stillinger. Et eksempel på dette er at personen som er den formelle lederen oppfører seg som en leder og fyller lederfunksjonen (Sjøvold, 2006). Uformelle roller derimot, handler om de sosiale funksjonene til hvert teammedlem. Dette dreier seg om roller som teammedlemmene faller naturlig inn i på bakgrunn av ferdigheter eller interesse (Johnson og Johnson, 2009), et eksempel på dette er at den formelle lederen i et team ikke nødvendigvis er den reelle lederen (Sjøvold, 2006).

McCrimmon (1995) kritiserer de tradisjonelle måtene å se roller på, og trekker frem Belbin som et typisk eksempel på dette. Han poengterer at et team ikke nødvendigvis består av personer som innehar bestemte roller, og at rollefordeling ikke nødvendigvis er et kriterium for suksess. Videre påpeker han at Belbins teorier ble utviklet på en tid hvor organisasjoner opererte i relativt stabile omgivelser, i motsetning til moderne organisasjoner som i større grad opererer i omgivelser preget av endring og uforutsigbarhet. Teamet sin styrke ligger ikke lenger i at medlemmene fyller fastsatte roller, men at medlemmene i teamet har mangfoldige egenskaper (McCrimmon, 1995). Dette beskrives også av Sjøvold (2006), som skiller mellom modne og umodne grupper (se kapittel 2.5.2). I en umoden gruppe tar personene på seg de rollene de er vant med og trygge i. Det oppstår derfor klare rollefordelinger, hvor gruppemedlemmene opererer innenfor sin egen komfortsone. På samme måte som McCrimmon poengterer, vil denne gruppen være fastlåst og lite mottakelig for endringer. I en moden gruppe derimot, skifter medlemmene raskt mellom rollene, og de vil på denne måten være mer fleksible og tilpasningsdyktige (Sjøvold, 2006).

## 2.2 Mentale modeller i team

### 2.2.1 Mentale modeller

Mennesker trenger en indre virkelighetsoppfatning for å kunne gi mening til verden utenfor, man kan sette det i sammenheng med begrepet mentale modeller som er våre forestillinger, antagelser og interne bilder av hvordan verden fungerer (Jonker et al., 2011). Mentale modeller kan altså beskrives som individets indre oppfatning av virkeligheten, i denne oppgaven blir imidlertid begrepet sett på i lys av team. I følge Sjøvold (2014, s.38) illustrerer mentale modeller *“den virkelighetsoppfatning eller sosiale konstruksjon et medlem i en gruppe har av samspillet i gruppen. Medlemmene med ulike mentale modeller opplever roller og hva som skjer mellom medlemmene forskjellig”*. Et begrep som er nært knyttet til mentale modeller er kultur. Ifølge Schein (1994) kan ulike grupper oppleve at de tolker den samme informasjonen ulikt, fordi kultur setter rammene for hvordan man oppfatter, og bruker et språk (Schein, 1994). Rouse og Morris (1986) definerer mentale modeller som *“de mekanismer der mennesker er i stand til å generere beskrivelser av systemers form og formål. Mentale modeller gir en forklaring på systemets funksjon og observerte tilstand, samt at de forutsier den fremtidige tilstanden til systemet”*.

Mentale modeller er et kraftig verktøy som former mennesket, de påvirker både hva man ser og hvordan man handler (Senge, 2006). Mennesker handler ikke alltid ut ifra hva de sier, men de handler alltid ut ifra sine mentale modeller (Senge, 2006). Senge (2006) argumenterer for at to personer med ulike mentale modeller som observerer den samme hendelsen, kan beskrive den vidt forskjellig. Personer som har samme utgangspunkt kan allikevel fokusere på ulike detaljer og dermed tolke observasjonen ulikt. Dette er et godt eksempel på hvordan mentale modeller påvirker oss.

I all hovedsak er mentale modeller en organisert kunnskapsstruktur som lar enkeltindivider samhandle med omgivelsene (Converse, 1993). Mentale modeller tillater mennesker å forutsi og forklare oppførselen til verden rundt, til å gjenkjenne og å huske relasjoner i omgivelsene, og til å konstruere forventninger til hva som trolig inntreffer neste gang (Rouse et al., 1985). Over tid opparbeider mennesker seg egne erfaringer, og skaper sitt bilde av hvordan verden fungerer ved å filtrere det som passer og ikke passer inn i verdensbildet. Ut i fra erfaringer tillegger man atferd, oppførsel og handling ulik betydning og tolker intensjonene bak forskjellig (Sjøvold, 2014). Menneskets ytelse påvirkes av både bevisste og ubevisste forventninger til seg selv og andre, som igjen påvirkes av de normene som gjelder i en

gruppe. Mentale modeller referer til de ubevisste forventningene (Sjøvold, 2014). Team kan ha både ulike og felles mentale modeller, vi ønsker å se videre på felles mentale modellene da det er ønskelig å undersøke om teamene benytter seg av det.

### **2.2.2 Felles mentale modeller**

Flere studier har vist en positiv sammenheng mellom god teamprestasjon og at medlemmene i teamet har felles mentale modeller (Jonker et al., 2011). Dette bekreftes også av Sjøvold (2014, s. 75) som hevder at *“ulike mentale modeller er den vanligste årsak til mistolkninger, skinnuenighet eller -enighet, frustrasjon og konflikt i grupper”*, noe som understreker viktigheten av å utvikle felles mentale modeller i et team, og evnen til å identifisere hverandres mentale modeller.

For å kunne skape en effektiv samhandling i et team kreves det at medlemmene har evne til å se de andres behov og handlingsmønstre (Salas et al., 2005). Begrepet felles mentale modeller i team har lenge blitt brukt til å forklare hvordan team fungerer, og hvordan de er i stand til å takle vanskelige og skiftende forhold og oppgaver (Mathieu et al., 2000). Converse (1993) skriver at team som raskt må tilpasse seg endrede oppgaver, med fordel kan benytte seg av felles mentale modeller. Videre påpeker de at kunnskap om andre medlemmers ferdigheter, holdninger, preferanser, og så videre, er avgjørende for å skape teameffektivitet. Det gir teammedlemmene muligheten til å forutse hva deres teammedlemmer skal gjøre og hva de kommer til å trenge for å gjøre det (Jonker et al., 2011), og man har muligheten til å skreddersy sin atferd i forhold til dem. På den måten legger de til rette for en bedre og mer effektiv samhandling mellom medlemmene i teamet (Converse, 1993). Begrepet felles mentale modeller blir av Jonker et al., (2011) definert som:

*“En felles kunnskapsstruktur mellom medlemmer av et team som gjør dem i stand til å danne nøyaktige forklaringer og forventninger til oppgaven, og for deretter å koordinere sine handlinger og tilpasse sin atferd til oppgavens krav og andre gruppedlemmer.”*

Ifølge Jonker et al., (2011) vil prestasjonen til et team bli bedre dersom teammedlemmene har en felles forståelse for oppgaven som skal utføres og hvordan man skal samordne seg. Videre påpeker de et viktig skille i litteraturen når det kommer til felles mentale modeller; man skiller mellom arbeid som retter seg direkte mot oppgaven og arbeid som retter seg mot samordningen innad i teamet. Oppgavespesifikke mentale modeller involverer ressurser og

selve oppgaven. Mens mentale modeller for teamarbeider omhandler interaksjon innad i teamet og mellom teamets medlemmer.

Om man velger å begrense begrepet felles mentale modeller, kan man si at det er knyttet til oppgavens krav (Mathieu et al., 2000). Ved forhold som lar teammedlemmer kommunisere fritt, vil felles mentale modeller være mindre viktig, fordi medlemmene har muligheten til å diskutere sine neste trekk. Men, under forhold hvor kommunikasjon er vanskelig - på grunn av høy arbeidsmengde, tidspress, eller andre faktorer - vil ikke teamet ha muligheten til å kommunisere like fritt. Da er felles mentale modeller avgjørende for at teamet skal kunne fungere. Modellene hjelper teammedlemmene til å forutse informasjon- og ressursbehovet til de andre i teamet, og medlemmene blir dermed i stand til å handle ut i fra oppgavens krav og teamets respons. Det er blant annet denne evnene til å tilpasse seg raskt som gjør at team i dynamiske omgivelser er vellykket (Mathieu et al., 2000).

Converse (1993) hevder at det eksisterer flere ulike typer mentale modeller hos team. Mathieu et al., (2000) argumenterer for at teammedlemmers mentale modeller kan bli beskrevet i form av både teamarbeid og oppgavearbeid. I sine studier har de funnet at teamorienterte felles mentale modeller har en påvirkning på effektivitet i team, mens oppgaveorienterte mentale modeller har en effekt på selve prosessen, og vil derfor ha en indirekte påvirkning på effektivitet. Teamorienterte mentale modeller vil gjøre det lettere for teammedlemmer å koordinere aktivitetene sine til hverandre (Lim og Klein, 2006). Ifølge Converse (1993) vil komplekse oppgaver i et team føre til at flere mentale modeller blir delt mellom medlemmene. For å være et vellykket team blir det påpekt at teamet må mestre både de oppgaverrelaterte modellene, samt å kunne arbeide sammen som et team (Mathieu et al., 2000).

Tabell 1 Ulike typer mentale modeller

Ulike typer mentale modeller	Forklaring av modellen
Jobb/oppgave	Når en oppgave er mer uforutsigbar, vil verdien av felles kunnskap om oppgaven være avgjørende. Omhandler oppgave prosedyrer, strategier, forpliktelser, miljømessige forhold, begrensninger etc.
Team samhandling	Delt kunnskap om hvordan teamet samhandler skaper forventninger til hvordan teamet skal handle. Tilpasningsdyktige team er de som kan forutse samhandlingen. Faktorer i denne modellen er roller, ansvarsområder, samhandlingsmønstre, kommunikasjonskanaler, informasjonsflyt etc.

### 2.2.3 Kryssforståelse

Begrepet kryssforståelse omhandler i hvilken grad medlemmer av en gruppe forstår hverandres mentale modeller. En slik forståelse kan utvikles gjennom kommunikasjon innad i et team, gjennom felles erfaringer eller gjennom observasjoner av teamets kommunikasjon og atferd (Huber og Lewis, 2010).

Kryssforståelse kan forklares med at en gruppe benytter felles konsepter og ord som er forståelig for alle medlemmene av et team. På den måten vil kommunikasjonen mellom medlemmene bli mer effektiv (Huber og Lewis, 2010). Dette vil skape en trygghetsfølelse i gruppen, samtidig som det skaper mer helhetlige mentale modeller siden medlemmene får en felles forståelse seg i mellom. Ved å samhandle på denne måte kan man koordinere sitt eget handlingsløp mer effektivt opp mot de andre medlemmene, fordi man forstår hverandre bedre og det blir lettere å forutse andre medlemmers oppførsel. Man kan også klare å gjenkjenne andres mentale modeller og se at de er ulik i forhold til egen, noe som er effektivt for den praktiske tilnærmingen til andre (Huber og Lewis, 2010).

I følge Huber og Lewis (2010) vil grad av kryssforståelse kunne variere fra høy til lav, og påvirke både kommunikasjon i gruppen og de mentale modellene. Høy grad av kryssforståelse vil føre til mer solide mentale modeller, skape høyere kvalitet på gruppens prestasjon og økt

rom for læring. Lav kryssforståelse vil derimot føre til det motsatte, da kvaliteten og mengden informasjonsutveksling innad i gruppen er lav. Likevel er ikke høy kryssforståelse alltid positivt, eksempelvis om medlemmer utnytter den kunnskapen de har om andre teammedlemmer til egen fordel.

#### **2.2.4 Negative aspekter ved mentale modeller**

Selv om mentale modeller fører med seg en rekke positive egenskaper, har de også noen utfordringer. I komplekse situasjoner vil man ifølge Edmondson (2012) ofte benytte erfaringer fra tidligere til å tolke uklare signaler, og dra konklusjoner ut i fra det. Når man analyserer en situasjon er det lett å tro at det man tolker er riktig, noe som ikke alltid er tilfelle. Spesielt grupper på lavere modenhetsnivå vil i samhandling med andre ofte utvikle felles tolkninger som blir tatt for gitt. Mennesker som jobber mye sammen vil som et resultat av det som er nevnt over, tolke og forstå ulike situasjoner gjennom felles rammeverk (Edmondson, 2012).

Det er heller ikke optimalt om medlemmene av et team har identiske mentale modeller. Man bør istedenfor ha mentale modeller som leder til felles forventninger. Identiske mentale modeller vil kunne medføre at man får færre alternativer til løsninger og strategier, og redusert fleksibilitet. Dette kan videre føre til gruppetenking (Jonker et al., 2011). Begrepet blir redegjort for i kapittel 2.3.1, og omhandler en enstemmighet hvor det ikke vil være rom for granskning og kritisk tenking. For å unngå gruppetenking er det viktig at alle medlemmer av en gruppe får delt sine mentale modeller og at de blir tatt med i en beslutningsprosess (Janis, 1972).

Et annet problemet som kan oppstå er at modellene blir implisitt - de eksisterer, men man er ikke bevisst dem. Modellene forblir da utforsket, og man gjør ikke noe for å korrigere dem. Ettersom verden forandrer seg vil det oppstå et gap mellom modellene og virkeligheten som fører til handlinger mot sin hensikt (Senge, 2006). Eksempelvis om ledelsen i en bedrift har mentale modeller som er dypt forankret i tradisjoner, vil det kunne medføre en praksis som etterhvert blir foreldet og utrangert (Senge, 2006). For å unngå dette må man vite hvordan man håndterer mentale modeller og hvilke verktøy og metoder man skal bruke for å bevisstgjøre de mentale modellene. Hensikten er at alle skal bli kjent med både sine egne og andres mentale modeller (Senge, 2006). For å skape overblikk og teste mentale modeller anbefaler Senge (2006) tre aspekter. Det første er å utvikle verktøy som fremmer personlig



bevissthet og reflekterende ferdigheter. Det andre er å innføre en infrastruktur som innretter den daglige praksisen etter mentale modeller. Det tredje er en kultur som fremmer nysgjerrighet, hvor man kan stille spørsmål og utfordre tankeganger. Det er vanskelig å si hvilken av dem som er viktigst, det avgjørende vil være å kunne skape en sammenheng mellom dem.

## **2.3 Samhandling i team**

Samhandling kan betegnes som sosiale interaksjoner hvor mennesker har en gjensidig påvirkning på hverandre og det oppstår en vekselvirkning mellom aktører (Bø og Schiefloe, 2007). I følge Lechler (2001) er det flere elementer som påvirker samhandling. I denne studien har vi valgt å ta for oss kohesjon og kommunikasjon av de elementene, da vi mener de er relevante faktorer i studiet av mentale modeller.

### **2.3.1 Normer og kohesjon**

Når man samhandler i en gruppe har man forventninger til egen prestasjon, men også forventninger til hvordan gruppens medlemmer skal oppføre seg, og hva de skal mene i en gitt situasjon (Sjøvold, 2006). Disse forventningene blir kalt *normer*. Normer som omhandler innsatsen til teammedlemmer er spesielt viktig for et vellykket teamsamarbeid (Lechler, 2001). En gruppes normer regulerer rollestrukturen i gruppen og styrer medlemmenes handling og atferd. Noen av normene i en gruppe er synlige, mens andre er man ikke klar over før de blir brutt. Om man bryter en norm vil det kunne medføre sosiale sanksjoner som vil variere etter bruddets alvorlighetsgrad (Sjøvold, 2006).

Kohesjon defineres av Skårdal (2002, i Sjøvold 2006, s. 130) som “[...] *et uttrykk for den evnen en gruppe utviser i å mestre balansen av de ulike kreftene som spiller sammen i gruppens bestrebelse i å realisere en målsetning*”. Kohesjon kan betegnes som samholdet i en gruppe. Gruppens ytelse påvirkes av kohesjonen. Sjøvold (2006) betegner kohesjon som gruppens lim. Samholdet i gruppen kan variere, og avgjør hvilke oppgaver gruppen er best skikket til å løse (Sjøvold 2006). Kohesjon er et komplekst fenomen, hvor mange faktorer spiller sammen for å skape gruppens lim (Dion og Forsyth, 2000).

Mullen og Copper (1994) beskriver tre aspekter for kohesjon i team: 1) kjemi mellom teammedlemmer, 2) forpliktelse til oppgave og gruppen, og 3) stolthet/lagånd. Videre skriver

de at det kun er forpliktelse til oppgave og gruppen som vil ha en effekt på gruppens ytelse (Mullen og Copper, 1994). Sjøvold (2006) trekker frem begrepene for de grunnleggende gruppefunksjonene i SPGR-teorien for å beskrive forskjellige typer kohesjon. Følgende får man begrepene *Omsorgskohesjon*, *Kontrollkohesjon*, *Avhengighetskohesjon*, *Opposisjonskohesjon* og *Synergikohesjon*. I tillegg påpeker han at høy kohesjon ikke garanterer høy ytelse (Sjøvold, 2006). Høy kohesjon kan derimot være negativt og føre til *gruppetenkning*, et begrep redegjort av Janis i 1972. Ved gruppetenkning lukker gruppen seg for kritiske signaler fra omverdenen, har stor tro på seg selv og nekter å innse at de tar feil. Avgjørelser som blir tatt er ofte basert på å bevare harmonien i gruppen, og viser seg i ettertid å være gale og gjerne katastrofale. Gruppen har stor tro på at det de gjør er rett, og det er en stadig streben etter å oppnå flertallsbeslutning i gruppen (Janis, 1972). For at gruppetenkning skal oppstå i en gruppe er ikke høy kohesjon i seg selv nok, gruppen må i tillegg ha “ 1) en viss grad av *isolasjon*, 2) en spesiell type *lederstil* og/eller være utsatt for 3) stor grad av *stress*. Av disse faktorene er høy kohesjon den viktigste for å opprettholde tilstanden gruppetenkningen” (Sjøvold, 2006, s.137). Dette kan igjen settes i sammenheng med en gruppes kultur. Kulturen kan hemme gruppens medlemmer til å si fra og fremme egne standpunkt, fordi gruppens normer og struktur hemmer medlemmenes mot. Som igjen kan påvirke gruppens suksess (Sjøvold, 2006).

### **2.3.2 Kommunikasjon**

Kommunikasjon er en sentral del av samhandling i team. Kommunikasjon i grupper kan forstås som et mønster av interaksjon mellom medlemmene. Keyton (1999, s.192) definerer relasjonell kommunikasjon i grupper som “[...] *the verbal and nonverbal messages that create the social fabric of a group by promoting relationships between and among group members*”. Ifølge Sætre (2009) er kommunikasjon en del av alle prosesser i en organisasjon, og er derfor den tingen det er viktigst å være god på.

Sætre (2009) skiller mellom informasjonsoverføringsperspektivet og det transaktoriske perspektivet. Informasjonsoverføringsperspektivet ser på kommunikasjon som overføring av informasjon fra en person til en annen. Betydningen av budskapet ligger i ordene, og utfordringen er å overføre denne meningen til mottakeren. Det transaktoriske perspektivet går ut på at man også bruker nonverbale kommunikasjonsverktøy som kroppsspråk, klesdrakt og ansiktsuttrykk. Johnson og Johnson (2009) påpeker at mennesker ikke bare kommuniserer og tolker informasjon verbalt, men også gjennom sansene. De føler, hører og ser hverandre, og

tolker deretter det de har sanset (Johnson og Johnson, 2009). I det transaktoriske perspektivet går kommunikasjonen ut på å danne seg en felles virkelighetsoppfatning (Sætre, 2009).

Kommunikasjon i grupper skiller seg fra kommunikasjon med enkeltpersoner fordi kommunikasjonen ikke bare er toveis. Ifølge (Johnson og Johnson, 2009) forutsetter effektiv kommunikasjon i grupper at medlemmene har mulighet til rask og enkel kommunikasjon med hverandre. Et kommunikasjonsnettverk beskriver hvordan kommunikasjonen foregår innad i gruppen, og hvem som kan kommunisere med hverandre. Begrepet sentralisering beskriver kommunikasjonsmønsteret i et nettverk. I et sentralisert nettverk går all informasjon gjennom en bestemt person i teamet, mens i et desentralisert nettverk kan alle medlemmer kommunisere fritt med hverandre (Stewart et al., 1999). Ifølge Stewart et al. (1999) fungerer et sentralisert nettverk best om oppgavene som skal løses er enkle, dersom oppgavene er komplekse er et desentralisert nettverk best.

Kommunikasjon er viktig for å kunne opprettholde de felles mentale modellene som eksisterer i teamet, spesielt i komplekse omgivelser (Salas et al., 2005). Dette bekreftes også av Keyton (1999) som hevder at relasjonell kommunikasjon er med på å forme arbeidsmiljøet til grupped medlemmene. I tillegg til at beskjedene som utveksles er med på å opprettholde eller å endre relasjonen mellom dem (Keyton, 1999).

Utfordringen med kommunikasjon er imidlertid å få alle medlemmene til å forstå det samme budskapet. Ved muntlige beskjeder risikerer man at ikke alle hører det samme budskapet, selv om de får informasjonen samtidig (Bandow, 2001). Dette kan føre til at personer antar at alle har forstått informasjonen på samme måte som han eller hun har, noe som kan føre til misforståelser og friksjon i teamet (Bandow, 2001). En løsning på dette kan imidlertid være closed-loop kommunikasjon. Ifølge McIntyre og Salas (1995) vil closed-loop kommunikasjon være en god måte å sikre at beskjeden som gis blir mottatt og forstått. Det går ut på at senderen gir beskjed til mottakeren, som repeterer beskjeden, senderen bekrefter deretter at mottakeren har forstått beskjeden riktig (McIntyre & Salas, 1995, gjengitt i Salas et al., 2005 s.568). Johnson og Johnson (2009) hevder at hvert enkelt medlem i et team er ansvarlig for å videreformidle den kunnskapen de sitter på. De påpeker at det som vanskeliggjør utveksling av informasjon i en teamsammenheng er utenforstående forstyrrende elementer som man finner i problemløsende grupper.

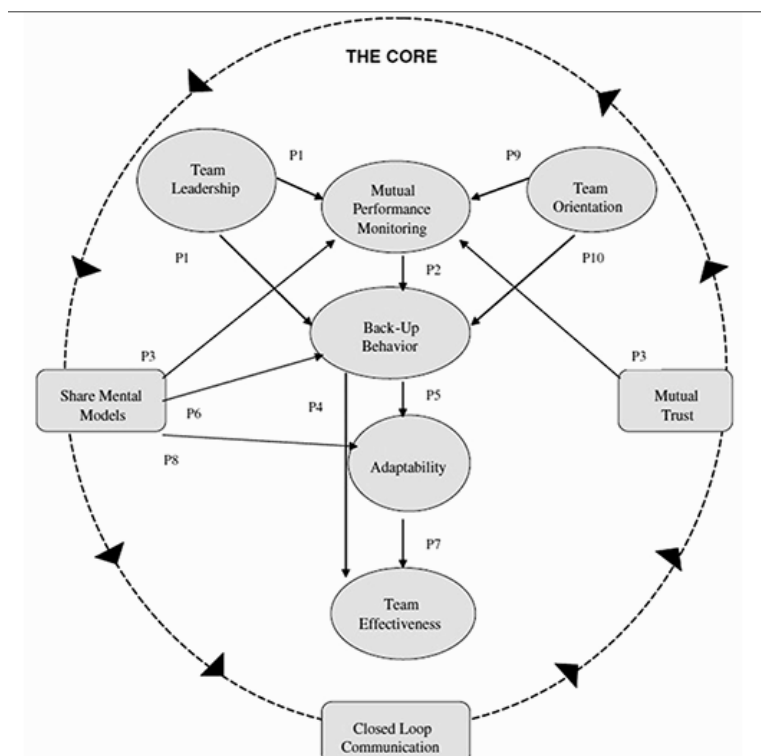
## 2.4 Effektivitet i team

Effektivitet er ikke et entydig begrep, og kan i teamsammenheng relatere til både resultat og prosess. Salas et al., (2005) understreker viktigheten av å skille mellom begrepene ytelse (performance) og effektivitet (effectiveness). Ved å kun se på teamets ytelse, ser man direkte på resultatet uten å ta hensyn til prosessen som har ført dem dit. Begrepet effektivitet vil i denne sammenheng se på interaksjon i teamet, hvordan prosessen har foregått og hvordan de har samarbeidet (Salas et al., 2005).

Andre skiller mellom ulike typer team for å forklare effektivitet. Katzenbach og Smith (1993) skiller mellom reelle team og arbeidsteam, og hevder at i et arbeidsteam ligger hovedfokuset på individuelle mål, og at kollektive mål ikke er like viktig. Arbeidsteamet er til for å utveksle informasjon og ta beslutninger, for så å hjelpe hvert individ med å nå sine individuelle mål. Et reelt team derimot, jobber mot en felles målsetting og produserer noe kollektivt. Et team som møter alle kravene til et reelt team og hvor medlemmene samtidig bygger hverandre opp og sørger for kollektiv suksess, betegnes som et høyytelsesteam (“high performance team”) (Katzenbach og Smith, 1998, s.92)

Salas et al., (2005) påpeker utfordringen med å finne enighet blant tidligere utførte studier om hva som fører til effektivitet i team, og de begrunner utfordringen med at det ikke finnes en enighet om definisjonen på teamarbeid. Dette førte til utviklingen av en modell som tar for seg prosessorienterte faktorer for teameffektivitet: “the big five in teamwork” (Salas et al., 2005). Modellen består av fem komponenter som forskerne mener er grunnlaget for å fremme teameffektivitet: *teamledelse*, *gjensidig prestasjonsovervåking*, *støttende atferd*, *tilpasningsdyktighet* og *teamorientering*. Støttefunksjonene til “de fem store” inkluderer teamets evne til å utvikle felles mentale modeller, at medlemmene har gjensidig tillit til hverandre og evnen til å kommunisere.

I denne studien ser vi på hvordan støttefunksjonen “felles mentale modeller” påvirker tilrettelegging for effektivitet i et team, og vil ta for oss de komponentene som blir påvirket av dette. Figuren under viser at felles mentale modeller påvirker komponentene “*gjensidig prestasjonsovervåking*”, “*støttende atferd*” og “*tilpasningsdyktighet*”. I tillegg mener vi at felles mentale modeller kan være et utgangspunkt for effektiv teamledelse, så denne komponenten vil også bli utdypet nærmere.



Figur 1 De fem store

### 2.4.1 De fem store

Salas et al., (2005) påpeker at en vesentlig forutsetning for “de fem store” er at teammedlemmene er gjensidig avhengig av hverandre. Dette begrunnes med at gjensidig avhengighet også fører til en økt ansvarsfølelse ovenfor de andre i teamet. Videre betyr dette at dersom en av teammedlemmene ikke utfører oppgaven sin, vil dette gå utover de resterende teammedlemmenes evne til å utføre sine oppgaver.

### Teamledelse

Ifølge Salas et al., (2005) har teamledere tre hovedoppgaver som utpeker seg som spesielt viktige for å legge til rette for effektivitet i team. Den første dreier seg om utviklingen av felles mentale modeller i teamet. Lederen skal skape en felles forståelse for teamets mål, tilgjengelige ressurser og begrensninger (Salas et al., 2005). Teamet forventer at lederen formidler budskapet og gir oppdraget en mening, i tillegg til å styrke tillitt innad i teamet (Katzenbach og Smith, 1998). Den andre omhandler lederens evne til å tilrettelegge for teamets mulighet for å tilpasse seg endrede omgivelser. Ifølge Katzenbach (1998) oppfordrer effektive ledere til vekst og utvikling og hos teammedlemmene, blant annet ved å rullere på oppgaver og rollemønster. Den siste oppgaven som legger til rette for effektivitet tar for seg lederens evne til å skape et miljø som oppfordrer til gjensidig overvåking av prestasjoner og

støttende atferd (Salas et al., 2005). Teamlederen fører altså ikke til effektivitet i seg selv, men det er lederen som må legge til rette for og støtte opp under atferd som kan føre til at teamet som helhet blir mer effektivt. Dette stemmer også med tidligere studier hvor funnene viser at teamleder kun har en indirekte effekt på teamets ytelse (Durham et al., 1997).

### **Gjensidig prestasjonsovervåking**

Gjensidig prestasjonsovervåking er et viktig element i effektive team fordi det kan føre til at medlemmene lettere oppdager feil og mangler i arbeidet som blir utført (Salas et al., 2005). Prestasjonsovervåking gjelder for eksempel tilbakemelding og støttende atferd. Tilbakemelding har en positiv effekt på ytelse i team dersom den er presis og blir gitt på riktig tidspunkt (Gabelica et al., 2014), og kan føre til at teammedlemmene blir mer bevisste på sine egne prestasjoner (Salas et al., 2005). En forutsetning for gjensidig prestasjonsovervåking er at det eksisterer felles mentale modeller i teamet fordi det vil gi teammedlemmene en forståelse for hvilke arbeidsoppgaver de andre teammedlemmene har. En felles forståelse for hva som skal bli gjort fører til effektiv overvåking og tilbakemelding (Salas et al., 2005). For at prestasjonsovervåking ikke skal bli ansett som noe negativt, men som noe som kan fremme ytelse i teamet må det skapes en aksept innad i teamet. For å få til dette vil samholdet spille en viktig rolle (McIntyre & Salas, 1995, gjengitt i Salas et al., 2005 s.575). Tillit til andre teammedlemmer vil altså være vesentlig for at teamet skal godta tilbakemeldingene som blir gitt. Bodwin (2001) peker på tillit som en av de viktigste grunnlagene i et effektivt team.

### **Støttende atferd**

Støttende atferd blir definert av Marks, Mathieu og Zaccaro (2000) som *“det å assistere teammedlemmer i å utføre oppgavene sine”* (Marks et al., 2001, s.367, vår oversettelse). Videre beskriver de tre måter å utøve støttende atferd på: 1) ved å gi muntlig tilbakemelding, 2) assistere teammedlemmer i utføringen av en oppgave og 3) å fullføre en oppgave for et annet teammedlem (Marks et al., 2001). Dersom et teammedlem blir overbelastet kan personens arbeidsoppgaver delegeres til andre medlemmer av teamet. Når noen bidrar mindre til en oppgave som krever hele gruppens innsats, vil gruppe-medlemmer ofte hjelpe dem (Williams et al., 1981). På denne måten vil støttende atferd ha en direkte påvirkning på effektivitet i teamet fordi det vil føre til at alle oppgavene teamet har faktisk blir utført (Salas et al., 2005). Støttende atferd vil ikke bare føre til økt ytelse, men også til at teamet er mer fleksibelt og at det lettere kan tilpasse seg interne og eksterne endringer i prosessen (Salas et al., 2005). Støttende atferd blir muliggjort dersom teamet har felles mentale modeller og

gjensidig prestasjonsovervåking benyttes, fordi det krever en forståelse for når det er riktig å assistere andre teammedlemmer med en oppgave (Salas et al., 2005).

## **Tilpasningsevne**

Tilpasningsevne er spesielt viktig i dynamiske omgivelser, hvor endringer skjer raskt, og teamet må rette seg etter disse for å fortsatt kunne være effektivt. Teamet må kontinuerlig vurdere endringene for å kunne avgjøre om nåværende metode fortsatt vil være effektiv for å nå de fastsatte målene (Salas et al., 2005). Felles mentale modeller kan være med på å forklare hvordan team håndterer endringer (Converse, 1993), og er derfor en viktig del i beskrivelsen av et team sin tilpasningsevne. For å kunne tilpasse seg effektivt må teammedlemmer kunne forutsi hva de andre i teamet skal gjøre, og hva de trenger for å gjøre det (Converse, 1993).

## **2.5 Spinnteori**

### **2.5.1 Teoretisk bakgrunn**

En lang rekke forskning har blitt gjort på team og små grupper, og flere likheter har blitt funnet mellom de ulike teoriene (Sjøvold, 2006). I dette avsnittet beskrives noen av teoriene som har vært inspirasjon til utviklingen av spinnteori og SPGR. Vi ønsker imidlertid å understreke at spinnteorien ikke er basert på ulike faser på samme måte som teoriene under som baserer seg på at et team går gjennom ulike faser fra de først møtes til de oppnår effektiv oppgaveløsning

Ifølge (Tuckman, 1965) vil alle grupper, uavhengig av setting, gå gjennom fire fastsatte faser: *Forming*, *Storming*, *Norming* og *Performing*. Han skiller også mellom atferd knyttet til mellommenneskelige relasjoner og atferd knyttet til oppgaveorientering innad i fasene. McGrath (1991) stiller seg imidlertid kritisk til hvordan tidligere forskning på grupper har blitt utført. I motsetning til Tuckman har McGrath studert arbeidsgrupper i en naturlig setting, og ikke kun laboratoriestyrte grupper eller terapigrupper. McGrath beskriver i likhet med disse forskerne visse faser som gruppene gjennomgår, men en vesentlig forskjell er at han hevder at grupper ikke nødvendigvis går gjennom disse fasene sekvensielt. Gruppen kan benytte ulike faser ut i fra hvilke oppgaver de ønsker å løse (McGrath, 1991).

I teoriene over ligger fokuset til gruppen på oppgaveløsning, men det er også blitt forsket på de mykere sidene ved grupper som emosjonalitet og sosiale aspekter. Et eksempel på dette er

Parsons et.al., (1953, i Sjøvold 2006, s.49), som har utviklet en modell med de fire funksjonene: *Adapsjon, Måloppnåelse, Integrasjon og Latens*. Ifølge forskerne må de fire funksjonene alltid være til stede dersom gruppen skal fungere optimalt. Grupper kan også oppleve å bli fastlåst i en bestemt fase, noe som kan hindre videre utvikling.

Mills (1967) fokuserer på de sosiologiske og psykososiale sidene ved grupper. Sjøvold (2006) påpeker at Mills' modell er den som kommer nærmest i å forklare gruppens utvikling og dynamikk. Denne modellen tar for seg både individets og gruppens behov, i tillegg til å se på hvordan de forholder seg til og påvirker omverdenen. Mills (1967) beskriver små grupper som små sosiale systemer som har mange likheter med det større samfunnet som omgir dem. Likhetene han trekker frem er at de kan ha delte arbeidsoppgaver, en bestemt gruppenorm eller en fast rangering innad i gruppen. Han beskriver videre fem nivåer av læring gruppene går igjennom: *Umiddelbar tilfredsstillelse, Bevaring av kontakt, Måloppnåelse, Selvbestemmelse og Vekst*. I motsetning til McGrath hevder Mills at gruppene går gjennom disse stadiene sekvensielt. De er kumulative, det vil si at gruppen lærer noe nytt ved hvert stadium som de viderefører til neste. Han påpeker også at de kravene de har møtt tidligere fortsatt gjelder, men at det legges til nye. Et eksempel på dette er at tilbakemeldingssystemet blir mer avansert. For at en gruppe skal kunne nå vekststadiet må de nødvendigvis ha gått gjennom de andre stadiene først.

Teoriene ovenfor har vært med å inspirere til utvikling av spinnteorien. Spinnteori tar for seg gruppens dynamikk, og forklarer gruppeprosesser og betingelser for en gruppes utvikling.

### **2.5.2 Modenhet og balanse**

For en gruppe vil potensialet for ytelse øke i takt med dens robusthet, og hvor godt de fire funksjonene kontroll, omsorg, opposisjon og avhengighet er i balanse. Gruppedynamikken kan altså betraktes som et balansefenomen, hvor man balanserer mellom de ulike funksjonene (Sjøvold, 2014).

Konteksten og studiens kompleksitet er avgjørende for hvilken rollestruktur som er mest effektiv for en gruppe. Gruppemedlemmene kan ha faste roller som de deler seg i mellom, eller utvikle en fleksibel rollestruktur. Ved en fleksibel rollestruktur har medlemmene utviklet evnen til å påta seg ulike funksjoner alt etter hvilket behov som er til stede i gruppen, og ingen inntar faste roller. Dette vil føre til bedre kommunikasjonsflyt i gruppen og at gruppen er i



stand til å mobilisere alle ressurser. De vil da være i bedre stand til å løse komplekse oppgaver i uforutsigbare omgivelser (Sjøvold, 2014). Videre forklarer han at funksjonene ikke nødvendigvis må være aktive samtidig, men at den funksjonen det er behov for i en bestemt situasjon vil dominere.

Mills (1967) beskriver fenomenet modne og umodne grupper. Han mener at modenhet er noe som oppstår når gruppen har gått sekvensielt gjennom de fem stadiene som er beskrevet i kapittel 2.5.1. En gruppe på vekststadiet blir beskrevet som en moden gruppe, og en gruppe som er på ett av de tidligere stadiene blir beskrevet som en umoden gruppe. I en moden gruppe er ikke deltakernes roller fastsatt, de vil kunne tilpasse seg situasjonen og ta på seg roller etter behov. Det betyr at de behersker de fire ulike funksjonene omsorg, kontroll, avhengighet og opposisjon, som er beskrevet i kapittel 2.5.3. Sjøvold (2006) beskriver dette som “balansen” mellom funksjonene. Ifølge Sjøvold (2010) kan en effektiv gruppe like gjerne befinne seg nær tilbaketrekning, som forteller at modenhet ikke er et mål på effektivitet. Ved enkle, entydige oppgaver vil det være fordelaktig med en fast rollestruktur. Dersom omgivelsene er komplekse og preget av stadige endringer vil derimot en fast rollestruktur være hemmende for gruppen (Sjøvold, 2014).

En grunnleggende tankegang innenfor spinnteorien er at grupper kan gjennom utvikling nå et høyere prestasjonsnivå (Sjøvold, 2014). I spinnteorien kategoriserer man gruppers dynamikk i forhold til deres kontekst ut i fra begrepet “formålsnivå”. Det finnes fire ulike typer dynamikk innenfor formålsnivå: *reservasjon*, *lagånd*, *produksjon* og *nyskapning*. Som Sjøvold (2014, s. 61) selv sier: “*et effektivt team er det som opererer på et formålsnivå tilpasset sin oppgave*”. Om en gruppe klarer å endre dynamikken sin i forhold til ulike oppgaver vil de oppleve mer suksess, enn om de fastlåser seg i en type dynamikk. Grupper med lavt formålsnivå har en mer fastlåst dynamikk og er nær reservasjon, mens grupper med høyt formålsnivå, er mer fleksible i rollene (Sjøvold, 2014).

### **2.5.3 SPGR**

For å kunne måle dynamikken i en gruppe i henhold til spinnteorien brukes metodeverket SPGR (Systematisere person-gruppe-relasjonen). Modellen tar for seg fire grunnleggende funksjoner: *Kontroll*, *Omsorg*, *Opposisjon* og *Avhengighet*. De fire funksjonene beskriver atferden til medlemmene i teamet, og for at et team skal kunne fungere optimalt må alle funksjonene være tilstede (Sjøvold, 2006).

## **Omsorg**

Omsorgsfunksjonen beskriver de sosiale og affektive sidene av teamet. Denne kategorien beskriver gruppemedlemmer som tar vare på de andre gruppemedlemmene, er demokratiske, og vennlige (Sjøvold, 2007). I en gruppe hvor omsorgsfunksjonen dominerer, vil mellommenneskelige relasjoner og harmoni være sentrale temaer. Det er forventet at lederen i gruppen tar vare på medlemmenes behov (Sjøvold, 2006).

## **Kontroll**

Personer som er preget av kontrollfunksjonen oppleves som firkantet og lite fleksible. De følger et regelverk og er opptatt av å ha et system på hvordan oppgaver skal utføres (Sjøvold, 2006). De delene av gruppearbeidet som inngår i denne beskrivelsen er for eksempel målsetting, og planlegging for å nå disse målene. Stikkord er autoritet og prosedyrer (Sjøvold, 2007). I en gruppe som er dominert av kontrollfunksjonen vil oppfatte nye ideer og utenforstående personer som trusler (Sjøvold, 2006).

## **Avhengighet**

Grupper som faller i denne kategorien vil trekke frem lojalitet og disiplin som viktige verdier. Samtidig vil det å adlyde andre og følge reglene være sentralt. Dette gjelder også selv om det blir tatt avgjørelser som gruppemedlemmene ikke er enige i eller forstår (Sjøvold, 2007). Personene i denne funksjonen beskrives som logiske og objektive. De har en analytisk tilnærming til oppgaver som skal løses, og vil oppfattes som fornuftige og rasjonelle (Sjøvold, 2006).

## **Opposisjon**

Funksjonen opposisjon beskriver personer som ikke innordner seg det fastsatte systemet og som motstår kontroll og faste systemer. Gruppemedlemmene med dette atferdstrekket provoserer og fremstår som mindre pålitelige og kritiske (Sjøvold, 2006). De stiller kanskje spørsmål ved hvordan ting blir gjort, selv om det ikke er noe åpenbart galt med hvordan oppgavene utføres (Sjøvold, 2007). I gruppesammenheng blir aggressiv atferd anerkjent, og gruppen mangler evne til å samarbeide mot et felles mål (Sjøvold, 2006).

De fire funksjonene plasseres langs to dimensjoner i SPGR-rommet. Funksjonene Kontroll-Omsorg utgjør *Målorientering* og funksjonene Opposisjon-Avhengighet utgjør

*Selvbestemmelse* (Sjøvold, 2010). Sjøvold (2010) beskriver i tillegg funksjonene *Synergi* og *Tilbaketrekning* som utgjør den siste dimensjonen i SPGR-rommet: *Læringsevne*. Denne dimensjonen er med på å bestemme gruppens “modenhet”. Dersom gruppen har en høy grad av læring, og i tillegg opplever en sterk felles identitet, vil de bevege seg mot synergi-polen, og de kan beskrives som en moden gruppe. *Tilbaketrekning* beskriver det motsatte fenomenet; deltakerne tar på seg faste roller, og vil ikke være fleksible ved tilpasning til en situasjon. I stedet for å konsentrere seg om viktige endringer i omgivelsene, vil gruppen kun ha fokus innad.

## **2.6 Oppsummering av teori**

I teoridelen har vi presentert relevant teori som skal dekke problemstillingens område. Hensikten har vært å danne et rammeverk som resten av studien skal bygge på. For å skape et helhetlig bilde av hvilke temaer problemstillingen berører valgte vi å ta for oss teamteori, mentale modeller, samhandling i team, effektivitet i team og spinnteori, hvor mentale modeller er hovedtemaet for studien og vil bli lagt mest vekt på. Teamteori ble redegjort for å skape en forståelse av team og hvordan de fungerer. Videre ble mentale modeller tatt for seg for å gi en innsikt i hvordan de påvirker team, og hvorfor det er viktig for et team å være bevisst sine mentale modeller. Under mentale modeller har vi også skrevet om felles mentale modeller, da dette er noe vi ønsker å undersøke om teamene i dette studiet benytter seg av. Videre har vi tatt for oss samhandling i team, da vi mener det er en relevant faktor i studiet av mentale modeller. Vi valgte også å belyse effektivitet i team, da man har sett at felles mentale modeller påvirker komponentene “*gjensidig prestasjonsovervåking*”, “*støttende atferd*” og “*tilpasningsdyktighet*”. I tillegg mener vi at felles mentale modeller kan være et utgangspunkt for effektiv teamledelse, derfor ble denne komponenten også utdypet nærmere. Til slutt i teoridelen tar vi for oss spinnteori for å forklare bakgrunnen til SPGR.



### **3. Metode**

I det foregående kapittelet ble relevant teori for studiens område presentert for å danne et teoretisk rammeverk rundt studien. I metodekapittelet vil det bli redegjort for de metodiske valgene som har blitt gjennomført for å belyse problemstillingen. Først vil utgangspunktet for studien bli beskrevet, videre vil forskningsdesign, datainnsamling og analyse bli presentert. Til slutt i denne delen vil valg av metode bli evaluert ved hjelp av validitet og reliabilitet.

#### **3.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt**

Ontologi og epistemologi er to vitenskapsteoretiske perspektiver som omhandler hvordan man tilegner seg kunnskap om verden og hvordan man kan avgjøre hva som er “sann” kunnskap. Ontologien omhandler de forutinntatte oppfattelsene man har om virkeligheten, som teorier om menneske og samfunn som man tar for gitt (Johannessen et al., 2011). Epistemologiske teorier dreier seg om hvordan man tilegner seg kunnskap, og hva som oppfattes som “sannhet” (Cassell og Symon, 2012). Som forsker er det viktig å anerkjenne at måten man selv betrakter verden på kan påvirke konklusjoner og resultater av en undersøkelse (Johannessen et al., 2011). Ifølge Johannesen et al., (2011) er dette “særlig påkrevd ved kvalitative undersøkelser, der forskeren er i en spesiell stilling ved at det er han selv som gjennomfører både datainnsamlingen, analysene og fortolkningene av resultatene” (Johannesen et al., s.59). Formålet med studien er å undersøke et fenomen, og dette gjøres ved å analysere og tolke innsamlet data. Studien ligger nærmest det som kalles det sosialkonstruktivistiske verdenssynet. Tilhengere av denne retningen mener at mennesker ønsker å forstå verden rundt seg, og at subjektive meninger ligger til grunn for deres tolkning av virkeligheten. Fenomenet som undersøkes er kontekstspesifikt og det blir tatt hensyn til at forskerens egen bakgrunn kan være med på å forme utføring og tolking av undersøkelsen (Creswell, 2014).

I denne studien blir det brukt både kvalitativ og kvantitativ metode som tradisjonelt kan rettes mot enten positivistisk eller hermeneutisk posisjon. Den positivistiske retningen retter seg mot fenomener som kan måles og vurderes statistisk, og forskeren plasseres på utsiden av studieobjektet (Johannessen et al., 2011). På denne måten påvirker forskeren studieobjektene i liten grad. På motsatt side er tilhengere av den hermeneutiske tilnærmingen til forskning, hvor idealet er å finne mening i menneskelige relasjoner. Denne studien heller mot den

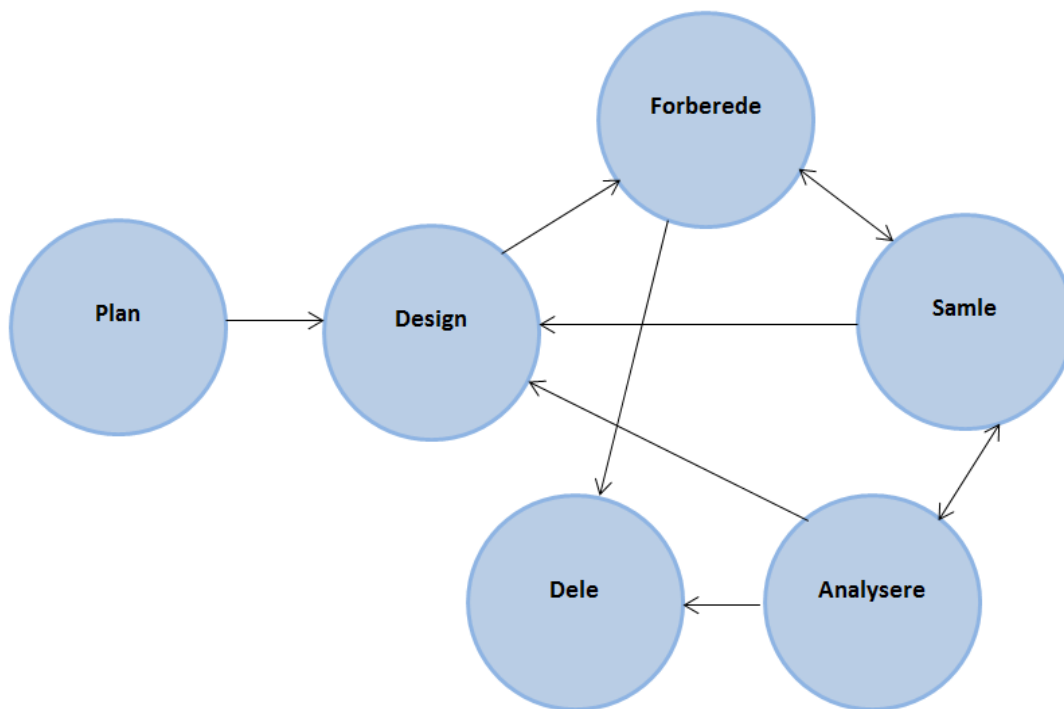
hermeneutiske retningen fordi hensikten er å finne ut noe om hva som skjer mellom mennesker i en bestemt situasjon.

## **3.2 Forskningsdesign**

### **3.2.1 Casestudie**

Problemstillingen i denne studien er åpen og eksplorerende, og formålet med studien er å utforske et fenomen og å finne ny kunnskap på et område. Problemstillingen krever en dyptgående beskrivelse av utvalgte team i Multiconsult, og både kvalitativ og kvantitativ metode vil bli benyttet. På bakgrunn av dette ble casestudie valgt som foretrukket forskningsdesign for denne studien.

Det finnes flere definisjoner på hva en casestudie egentlig er. Johannesen et al., (2011) beskriver en casestudie som en omfattende datainnsamling av en enhet som kan foregå over kort eller lang tid, og datakildene som benyttes er tids- og stedsavhengige (Johannessen et al., 2011). Benbasat et al., (1987) beskriver casestudiet som en undersøkelse av et fenomen i sin naturlige setting. Det kan bestå av et eller flere forskningsobjekt, og forskerne kan benytte seg av flere forskjellige metoder i datainnsamlingen. Ifølge Yin (2009) vil en casestudie være relevant dersom man stiller seg spørsmålene “hvordan” eller “hvorfor” om hendelser som skjer i samtid, og som forskeren har liten eller ingen kontroll på. Yin (2009) trekker frem fem faser ved gjennomføringen av en casestudie (se figur 2). I denne studien ble de fem stegene brukt som inspirasjon til utforming, og ikke som en mal til hvordan studien ble utført.



Figur 2 fem faser ved gjennomføring av casestudie

### 3.2.2 Plan

I den første fasen blir problemstillingen formulert. Yin (2009) påpeker at forskeren bør gjøre seg noen teoretiske antakelser for å kunne styre studien i riktig retning. Relevant litteratur kan bli brukt for å velge ut nøkkeltemaer, og forskeren kan deretter bruke tidligere studier som inspirasjon til formulering av problemstillingen (Yin, 2009). Johannesen et al., (2011) beskriver to tilnærminger til teori; induktiv og deduktiv metode. Induktiv metode vil si at forskeren går fra empiri til teori. Altså at det først blir utført datainnsamling, som deretter kan brukes til å utlede teorier eller begreper. Det motsatte er tilfellet i deduktiv metode. Her begynner forskeren med å utlede hypoteser basert på teori, for deretter å teste disse ved hjelp av empiriske data.

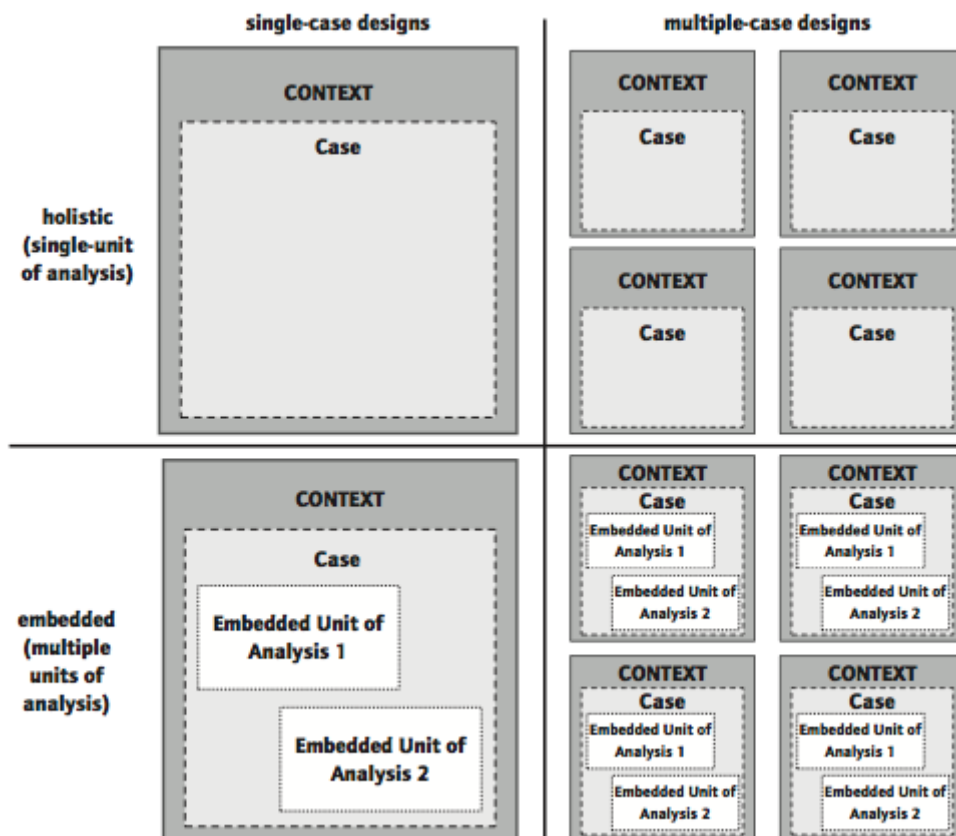
Alvesson og Sköldberg (2000) påpeker at ved en ren induktiv metode risikerer forskeren å “finne opp hjulet” på nytt, fordi det er for liten kunnskap om hvilken forskning som er gjort på området tidligere. Ved en ren deduktiv metode derimot, risikerer forskeren å låse seg fast i teorien som finnes på området, og dette kan forhindre forskeren i å se nye muligheter. Man bør altså ha bakgrunnskunnskap på området man ønsker å forske på, men ikke så mye at det ikke er mulig å se forskningen med friske øyne (Alvesson og Sköldberg, 2000). Studien startet derfor med teoretiske antakelser og formulering av en midlertidig problemstilling, før

gjennomgang av teori og datainnsamling. Det ble gjort teorisøk på aktuelle temaer som “mentale modeller”, “teamarbeid” og “kommunikasjon” for å få et overblikk over tidligere forskning på området. Teorigjennomgangen var i tillegg hjelpelig i arbeidet med å spisse problemstillingen. Hensikten med dette var å gjøre seg kjent med tidligere forskning heller enn å utvikle et teoretisk standpunkt. Problemstillingen har endret seg underveis i forskningsløpet, men har hele tiden vært åpen og av eksplorerende karakter. Teorigjennomgangen førte til et bredere innblikk i tidligere studier og funn, og inspirerte til videre spissformulering av problemstillingen. Studien kan derfor ikke sies å være rendyrket induktiv eller deduktiv metode. Allikevel heller studien mot induktiv metode, fordi formålet er å utlede ny teori på et område og studien går i dybden på et avgrenset fenomen.

### **3.2.3 Design**

Yin (2009) skiller mellom enkeltcasedesign og flercasedesign. Figur 2 viser de fire ulike variantene av casestudiedesign som Yin (2009) har utformet. De ulike designene analyserer kontekstuelle forhold i sammenheng med selve caset. De stiplede linjene på figuren signaliserer at grensen mellom caset og konteksten den opererer i ikke er spesielt avgrenset. De fire ulike designtypene er: 1) *enkeltcase- holistisk*, 2) *enkeltcase - flere analyseenheter*, 3) *flercase - holistisk*, 4) *flercase - flere analyseenheter*.





Figur 3 Basic Types of Designs for Case Studies (Yin, 2009)

I sitt design av casestudier har Yin (2009) utformet to dimensjoner. Den ene dimensjonen omhandler om man arbeider med et *enkelt case* eller *flere case*. Den andre omhandler hvorvidt man anvender *én* eller *flere analyseenheter*. For at en problemstilling skal bli besvart på best mulig måte, må det avklares om man benytter seg av enkelt- eller flercasedesign (Yin, 2009). I denne masteravhandlingen blir det benyttet et enkeltcasedesign med flere analyseenheter. Caset som undersøkes er Multiconsult, hvor vi har innhentet informasjon fra to ulike team som utgjør analyseenhetene våre.

### Utvalg og utvalgsstrategi

Ifølge Yin (2009) blir problemstillingen brukt som utgangspunkt for å finne ut hvilke enheter som skal undersøkes. Yin skiller mellom konkrete og mindre konkrete analyseobjekter hvor individer og små grupper er eksempler på konkrete enheter. Relasjoner og fellesskap er eksempler på mindre konkrete enheter. Konkrete analyseobjekter ble derfor vurdert til å være det beste alternativet for denne studien.

I motsetning til kvantitativ metode hvor målet er å kunne foreta statistiske generaliseringer, ønsker man i kvalitativ metode å undersøke et fenomen i dybden (Johannessen et al., 2011). Det er derfor blitt utført strategisk utvelgelse fremfor tilfeldig utvelgelse. I dette tilfellet er undersøkelsens fokusområde team i Multiconsult, og kriteriebasert utvelgelse ble valgt som utvalgsstrategi. Hensikten var å utforske hvordan mentale modeller påvirker samhandling og effektivitet i team i bedriften, og det ble derfor bestemt at utvalget burde bestå av et lite antall team som var ansatt i Multiconsult.

Før utvelgelsen ble det diskutert hvor mange informanter det var hensiktsmessig å inkludere i undersøkelsen. Ved bruk av intervjuer som innsamlingsmetode er det ifølge Johannesen et al., (2011) vanlig med et utvalg på 10-15 informanter i mindre prosjekter. Dette er fordi en mindre studie vil ha begrensninger på både tid og ressurser. Studien inkluderer også en SPGR-undersøkelse og det var derfor hensiktsmessig at informantene var medlem av et team på tre til seks personer. Det ble satt begrensninger for hvor mange medlemmer hvert team kunne ha fordi det var ønskelig at alle teammedlemmene hadde god kjennskap til hverandre, og at de hadde jobbet sammen som et team ved flere anledninger. På denne måten hadde de et grunnlag for å kunne vurdere hverandre i SPGR-undersøkelsen. Kriteriene som ble satt i utvelgelsesprosessen var derfor at informantene var ansatt i Multiconsult, og at de var medlem av et team på ca. tre til seks personer. Dette resulterte i et utvalg på to team som bestod av seks og seks personer på hvert team.

For å finne egnede team til undersøkelsen, ble rekruttering gjort med hjelp fra en kontaktperson i Multiconsult. Dette valget ble gjort fordi kontaktpersonen hadde god kjennskap til hvilke team som møtte kriteriene for undersøkelsen, i tillegg til at det forenklet arbeidet med å kontakte de enkelte teamene i bedriften.

### **3.2.4 Forberedelser**

#### **Forskningsetikk**

Etikk omhandler regler, prinsipper og retningslinjer som benyttes for å vurdere om en handling er riktig eller gal, dette gjelder også for forskning. I forskning er det viktig å påse at all virksomhet som får konsekvenser for andre mennesker bedømmes ut fra etiske standarder. Dette gjelder spesielt i forbindelse med datainnsamling hvor det raskt oppstår etiske problemstillinger fordi det berører mennesker direkte (Johannessen et al., 2011). I dette

avsnittet presenteres de forskningsetiske prinsippene som er bakgrunnen for valgene som har blitt tatt i denne studien.

Informantene ble informert om studien gjennom kontaktpersonen i bedriften. Informasjon om studien og gjennomføring av den ble sendt ut til lederen i hvert team, som videreformidlet informasjonen til de resterende medlemmene. Informantene fikk informasjon om den kommende SPGR-undersøkelsen, og at det i etterkant ville bli gjennomført et intervju. Et samtykkeskjema ble også sendt ut, hvor informantene kunne krysse av for om de ønsket å delta på SPGR og intervju eller ikke. Informasjon om studien ble så kort gjengitt i forkant av hvert intervju, og samtykkeskjema med underskrift ble samlet inn. Datainnsamlingen påvirket informantene direkte, fordi de oppga personlig informasjon om seg selv og sin arbeidshverdag. Det var derfor viktig å sørge for at informantene følte seg ivaretatt og at de fikk tilstrekkelig informasjon om hvordan datamaterialet ble behandlet i ettertid. Informantene ble informert om at det ville bli tatt hensyn til deres anonymitet i utformingen av studien, og at innsamlet materiale ikke skulle kunne spores direkte tilbake til enkeltpersoner. Studien ble meldt inn til personvernombudet for forskning, og godkjent før datainnsamlingen startet.

### **3.3 Datainnsamling og analyse**

I dette kapitlet vil de kvalitative og kvantitative tilnærmingene bli presentert, i tillegg til dataanalyse.

#### **3.3.1 Metodetriangulering**

I samfunnsvitenskapelig metodelære skilles det mellom kvalitativ og kvantitativ metode (Johannessen et al., 2011). Hovedskillet dreier seg om data registreres og analyseres med tall (kvantitativt) eller ord (kvalitativt). I et casesdesign er det vanlig å bruke både kvalitative og kvantitative innsamlingsmetoder (Yin, 2009). I denne studien vil datainnsamlingen bestå av en kvantitativ SPGR-undersøkelse og et kvalitativt intervju. Dette kalles metodetriangulering, og betyr at studien benytter to forskjellige metoder for å belyse et fenomen (Johannessen et al., 2011). Ifølge Yin (2009) tillater dette forskere å løse mer kompliserte problemstillinger, samtidig som man får en bredere datainnsamling enn om man kun benytter seg av én enkel forskningsmetode (Yin, 2009).

Majoriteten av metodetriangulering kan utvikles fra de to hovedmodellene *Mixed-Model* og *Mixed-Method* (Johnson og Onwuegbuzie, 2004). I *Mixed-Model* blander man kvalitativ og

kvantitativ tilnærming i, eller på tvers av, stadier i forskningsprosessen. I den andre modellen, Mixed-Method, inkluderer man den kvalitative og kvantitative fasen i hele forskningen. For at det skal kunne kalles metodetriangulering må funnene på et eller annet tidspunkt mikses eller integreres (Johnson og Onwuegbuzie, 2004). I dette forskningsprosjektet er det benyttet en blanding av kvalitative intervju med en kvantitativ SPGR-undersøkelse. Dataene ble innhentet separat, hvor den kvantitative delen først ble samlet inn. Innholdet fra SPGR-undersøkelsen ble så brukt til å lage en intervjuguide til den kvalitative delen. Det var først i analyse og diskusjonsdelen at resultatene ble blandet sammen. Det er derfor benyttet Mixed-Model i dette forskningsprosjektet.

### **3.3.2 Kvantitativ metode**

I kvantitativ metode skilles det mellom måleinstrumentet, og forskerens kontroll av instrumentet (Tracy, 2012). Et grunnleggende utgangspunkt er at den sosiale virkeligheten kan måles ved hjelp av metoder og standardiserte instrumenter som gir data i form av tall (Jacobsen, 2005). Klassiske måleinstrumenter er spørreskjemaer med faste svaralternativer, som forutsetter at forskeren har kunnskap om fenomenet som undersøkes. Opplysningene kan videre bli behandlet ved hjelp av statistiske teknikker (Befring, 2015). Kvantitativ metode henter mange av sine tilnærminger fra naturvitenskapelig metode, samtidig som det tilpasser seg det faktum at det er mennesker man studerer. Ved bruk av kvantitativ metode er man opptatt av å kartlegge utbredelse (Johannessen et al., 2011). I denne studien benyttes den kvantitative metoden SPGR for å få et gjennomsnittsbilde av gruppedynamikken til de tre teamene.

### **SPGR**

Teorien bak selve SPGR-modellen ble presenter i kapittel 2.5. Der kom det frem at det er en integrert teori som representerer en blanding av ulike teorier innen organisasjon- og gruppeforskning. Som instrument er SPGR en operasjonalisering av spinnteori, og består av verktøy for direkte observasjon av grupper. Ved hjelp av SPGR instrumentet kan man kartlegge og målsette dynamikken i grupper og intergrupperelasjoner (Sjøvold, 2014). SPGR benyttes som instrument i dette studiet da det per dags dato er det mest moderne verktøy man har på markedet, og det finnes heller ingen andre verktøy eller metoder som kan konkurrere med SPGR når det kommer til integrering, effektivitet og soliditet<sup>1</sup>.

---

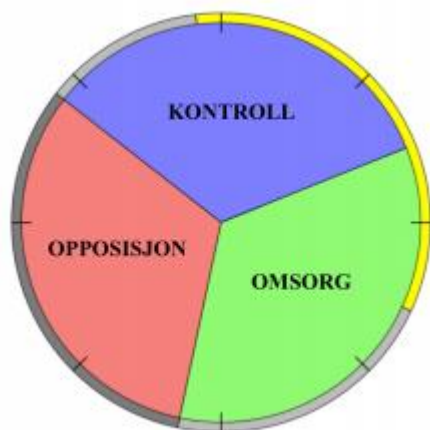
<sup>1</sup> <http://www.spgr.no/institute/>

## **Innsamling av data**

Datakilder til SPGR kan komme fra både standardiserte spørreskjemaer og observasjoner (Sjøvold, 2014). I dette studiet har det ikke blitt benyttet observasjon da det krever omfattende trening og tidsomfanget ikke tillot det. Data ble innsamlet ved hjelp av standardiserte elektroniske spørreskjemaer som bestod av 24 påstander. Spørreskjemaene ble sendt ut til deltakerne via e-post, hvor hver deltaker skulle vurdere om påstanden forekom “ofte”, “noen ganger” eller “sjeldent”. Hvert teammedlem skulle vurdere seg selv og de andre teammedlemmenes atferd. Ved bruk av spørreskjema vil man få et gjennomsnittsbilde av gruppens dynamikk. I tillegg til å gi informasjon om gruppedynamikken, vil SPGR analyser også tilføre informasjon om kontekst- og individnivå og en forutsigelse på teamets utvikling, noe som gir et bedre grunnlag for effektiv teambygging.

## **Feltdiagram**

Resultatet fra SPGR-undersøkelsen ble presentert i et feltdiagram. Et feltdiagram er en sirkel som representerer atferdsrommet fra spinnteorien. Diagrammet fanger opp gruppens dynamikk, roller, undergruppedannelser og medlemmenes mentale modeller (Sjøvold, 2014). Sirkelen er delt i tre sektorer med fargene blå, rød og grønn. De ulike fargene representerer ulike atferd. Det blå feltet representerer kontroll, og støtter atferd som effektivitet, struktur, oppgaveløsning og regler. Det røde feltet representerer opposisjon og støtter atferd som omhandler politikk, makt, kritikk og konflikt. Det grønne feltet representerer omsorg og støtter atferd som omhandler relasjonsbygging, ivaretagelse og evne til å forstå andre. Deltakerne i undersøkelsen vises som sirkler i feltdiagrammet i den posisjonen som viser deres mest fremtredende atferd. Sirkelstørrelsen vil variere alt etter hvor stor innflytelse personene har i gruppen. En person som tar mye plass i en gruppe vil ha en stor sirkel, og en som tar liten plass vil ha en mindre sirkel. Fargen på sirkelen beskriver hvilken atferd som er mest fremtredende hos deltakerne. En gul sirkel forteller at personen har mulighet til å ta på seg flere roller, også kalt synergirolle. Om sirkelen er lysegrå forteller det at personen har tatt på seg en avhengighetsrolle. Deltakernes mentale modeller kan tolkes ut i fra de hvite, stiplede sirklene i feltdiagrammet, det er viktig å påpeke at man kun kan se de teamorienterte mentale modellene ut i fra SPGR-skjemaet (Sjøvold, 2014).



Figur 4 Feltdiagram (Sjøvold, 2014)

Periferien av feltdiagrammet er delt inn i tre ulike deler som blir fremstilt med en gul, lysegrå og mørkegrå stripe. Innenfor den gule stripen finner man atferd som fremmer godt teamarbeid, mens innenfor den mørkegrå stripen finner man atferd som hemmer godt teamarbeid. Den lysegrå stripen viser atferd som kan være nyttig noen ganger, men farlig om det får dominere et teamarbeid (Sjøvold, 2014, s. 95). I tabellen nederst til venstre for feltdiagrammet finner man tre verdier som bestemmer plasseringen til hver av deltakerne. Det første tallet viser verdien for en tenkt x-akse som indikerer deltakerens grad av selvbestemmelse, og viser grad av opposisjonsatferd. Det andre tallet viser verdien for en tenkt y-akse som indikerer grad av målorientering, og som utgjøres av funksjonene kontroll og omsorg. Den tredje viser verdien for en tenkt z-akse som indikerer sirkelstørrelsen og da hvor stor innflytelse hver av medlemmene har i teamet. Verdiene er behjelpelig for å skille sirkler som ligger svært tett, og går fra -18 til +18, hvor 0 er sentrum av diagrammet (Sjøvold, 2014). Resultatene fra denne undersøkelsen presenteres i kapittel 4.1.

Hvor godt en gruppe fungerer kan man se ut ifra hvordan gruppemedlemmene er fordelt utover feltdiagrammet (Sjøvold, 2014). En gruppe som fungerer normalt vil ha alle medlemmer innenfor den gule stripen i periferien. En fragmentert gruppe vil ha gruppemedlemmene spredd ut over feltdiagrammet, og preges av medlemmer som er i kamp mot hverandre og mye negativ opposisjonsatferd. Ser man to klare ytterpunkter i et feltdiagrammet er det et typisk tegn på polarisering. Det kan oppstå mellom enkeltmedlemmer, eller mellom grupperinger. Dersom polariseringen er stor vil det også oppstå et visst mellomrom mellom de aktuelle personen eller gruppen. Andre grupper velger derimot å løse sine problemer ved å finne en syndebukk i gruppen. Et typisk tegn på det er om

et av medlemmene av gruppen står alene mot resten. Har man grupper som er svært samlet og som i tillegg ligger langt ut til høyre i periferien, tyder det på at medlemmene er svært vennlige og for forsiktige i sin kommunikasjon (Sjøvold, 2014, s.110).

### **3.3.3 Kvalitativ metode**

I kvalitativ metode er atferden som skal observeres ofte kontekstspesifikk (Tracy, 2012), og kan derfor ikke uten videre overføres til andre settinger. Man ønsker å gå dypere inn i materialet, og få en større forståelse av sosiale fenomener og hvordan informantene tolker den sosiale virkeligheten (Jacobsen, 2005). I denne studien ble det utført intervjuer for å la deltakerne fortelle med egne ord hvilken oppfatninger de har av virkeligheten. Dette får frem kvaliteten eller spesielle kjennetegn ved det fenomenet som skal studeres (Johannessen et al., 2011), som i dette tilfellet er mentale modeller.

### **Intervju**

Intervju blir sett på som en fleksibel metode for å samle inn kvalitativ data (Johannessen et al., 2011), og er en av de viktigste kildene til informasjon i en casestudie (Yin, 2009). Intervju er velegnet til å undersøke menneskers forståelse av egen virkelighetsoppfatning, beskrive deres opplevelser og selvforståelse, samt avklare og utdype deres perspektiv på virkeligheten (Kvale et al., 2009). Ved å bruke intervju kan man innhente rikere svar fra deltakerne ved at de beskriver *erfaringer* og *oppfatninger* mer detaljert, og man har større muligheten til å bestemme hva som skal bli tatt opp i intervjuet. Deltakerne kan rekonstruere hendelser, man kan få frem kompleksitet og nyanser, og avdekke ting underveis i forskningsprosessen som ikke er mulig ved observasjon eller spørreundersøkelser. Problemstillingen kan også bli besvart på en supplerende måte, eller bli sett fra en annen synsvinkel når man benytter seg av intervju (Johannessen et al., 2011). Dette vil hjelpe oss til å få en bedre forståelse av gruppene og et større bilde av deres teamdynamikk.

Det ble gjennomført totalt ni intervjuer i to team i bedriften. Før intervjuene fikk deltakerne informasjon om studien, og ble bedt om å skrive under på et samtykkeskjema (se kapittel 3.2.4). Det ble også utviklet en intervjuguide (se vedlegg 3). For å finne svakheter og mangler i intervjuguiden ble det utført et testintervju. Dette gjorde det mulig å spisse spørsmålene og rette opp i uklarheter før intervjuene startet. Intervjuguiden ble utformet med utgangspunkt i problemstillingen og tidligere gjennomgått teori. Hensikten med intervjuet var å undersøke teamenes mentale modeller, og sentrale temaer innenfor dette området ble brukt som

utgangspunkt ved utformingen av spørsmålene. På den måten var det mulig å se i hvilken grad gruppene benyttet seg av felles mentale modeller. Intervjuene bygget også videre på SPGR-undersøkelsen som ble gjennomført på forhånd. Det ble benyttet semistrukturerte intervjuer fordi dette ga rom for oppfølgingsspørsmål og grundigere forklaringer av enkelte ting i løpet av intervjuet. I tillegg var det ønskelig å bruke en guide for å sørge for at de samme temaene ble gjennomgått i alle intervjuene. I denne undersøkelsen var det ønskelig å stille *fortolkende* spørsmål til informantene, om hvordan de vurderte, oppfattet og tolket hendelser, og *beskrivende* spørsmål knyttet til hendelser eller handlinger (Johannessen et al., 2011). Med dette ønsket vi å få frem beskrivelser av informantenes hverdag for å kunne svare på problemstillingen.

### **3.3.4 Analyse av data**

#### **Transkribering av intervjuer**

Lydopptakene fra intervjuene ble brukt i transkriberingen, som ble utført innen kort tid etter intervjuene. Dette er viktig for at forskeren ikke skal glemme eller overse viktige detaljer som ikke er fanget opp på opptaket (Askheim og Grenness, 2008). Målet med intervjuene var ikke en detaljert språklig analyse, og det ble derfor valgt å ikke legge vekt på pauser, følelsesmessige uttrykk og intonasjon ved transkriberingen. Det ble heller lagt vekt på innholdet i hva informantene sa. Intervjuene ble derfor skrevet ut i sin helhet, før viktige temaer ble plukket ut og strukturert. Utsorteringen av relevante temaer ble gjort for å forenkle analysearbeidet. Det ble lagt vekt på at transkripsjonen ble utformet som en sammenhengende helhet, og derfor ble usammenhengende enkeltord, nøling og ordsammensetninger uten mening utelatt fra selve transkripsjonsteksten. Det var allikevel viktig at transkriberingen skulle gjengi intervjuene så korrekt som mulig, og ord som “på en måte” og “liksom” ble derfor inkludert. Fordelen med dette er at den transkriberte teksten gir mer mening, men ulempen kan være at det blir en større forskjell mellom den muntlige og skriftlige gjengivelsen av intervjuet. Intervjuene ble skrevet om til bokmål og alle personer er betegnet som “han” for å sikre anonymiteten til deltakerne. Siden to personer var involvert i transkriberingen ble det satt opp en mal for å sikre at transkriberingen ble gjort på samme måte. Det ble også avtalt på forhånd hvilken type informasjon som skulle være med, og hva som skulle utelates.



## **Analyse**

Ved analysen av det kvalitative datamaterialet ble det valgt å benytte kategoribasert inndeling av data for å dele inn datamaterialet på en meningsfull måte. Dette ble gjort for å forenkle arbeidet med å finne fellestrekk i intervjuene og sammenligne datamaterialet. Temaene for struktureringen ble valgt fordi de var fremtredende i intervjuene, eller fordi de ga et bilde av de mentale modellene som eksisterte i teamene. Dette utgjorde grunnlaget for den videre analysen. Det må også påpekes at de utvalgte temaene er et resultat av våre subjektive valg og derfor ikke nøytrale. Johannesen et al., (2011) påpeker også ulempene ved kategorisering av data. Et problem er at kategoriene er for brede eller forhåndsdefinerte og at de ikke bidrar til ny kunnskap, et annet problem er at kategoriseringen ikke tar hensyn til informasjon som ikke er tekstbasert. For å motvirke dette har dataene også blitt kodet ved hjelp av programmet MAXQDA. Programmet gjorde det svært enkelt å få oversikt over alle kategoriene, noe som bidro til å lette arbeidet med å identifisere sammenhenger og se de store linjene i teamene.

## **SPGR**

Det kvantitative datamaterialet ble analysert ved å tolke SPGR-skjemaene i henhold til Sjøvold (2006, 2014). Metoden som er brukt er kvalitativ fordi dataene blir tolket og det blir forsøkt å gi mening til diagrammene.

I analysen av SPGR var det flere faktorer som ble undersøkt. Sirkelstørrelsen til deltakerne ble studert for å vurdere innflytelse til hvert enkelt medlem. Teammedlemmenes dynamikk ble også nøye undersøkt for å skape en forståelse av gruppens plassering i feltdiagrammet. Det ble da tatt i betraktning om de lå i kontrollsektoren, omsorgssektoren eller i opposisjonssektoren. På den måten får man et bilde av deltakernes grad av selvbestemmelse og målorientering. Sirklenes farger i feltdiagrammet ble også studert for å se hvilken rolle teammedlemmene hadde tatt på seg, her fant vi blant annet synergieroller og avhengighetsroller. Videre ble medlemmenes mentale modeller undersøkt ut i fra feltdiagrammet. Det ble gjort ved å studere de hvite, stiplede sirklene rundt om i diagrammet. Er spredning stor mellom de hvite, stiplede sirklene indikerer det mindre grad av felles mentale modeller mellom teammedlemmene. Dersom sirklene ligger mer samlet, indikerer det større grad av felles mentale modeller i teamet. Det er her viktig å påpeke at mentale modellene i en SPGR-undersøkelse kun forteller om teamdynamikken til medlemmene.

### **3.4 Reliabilitet og validitet - Forskningsoppleggets kvalitet**

Ved evaluering av et forskningsopplegg er det vanlig å benytte begrepene reliabilitet og validitet. Disse begrepene gjelder i hovedsak kvantitativ forskning, men Yin (2009) påpeker at de også kan brukes i forbindelse med kvalitativ forskning. Andre forskere mener imidlertid at det kvalitative forskningsopplegget kommer bedre til uttrykk om vurderingen baseres på begrepene: pålitelighet (reliabilitet), troverdighet (begrepsvaliditet), overførbarhet (ekstern validitet) og bekreftbarhet (objektivitet) (Jacobsen, 2005). Gjennom grundig drøfting av reliabilitet og validitet har man mulighet til å forholde seg kritisk til den innsamlede dataen, og undersøke dens pålitelighet og relevans (Jacobsen, 2005).

I følge (Johannesen et al., s.431) skal undersøkelsesforløpet i en semistrukturert kvalitativ studie dokumenteres i detalj. På den måten kan leseren ta stilling til undersøkelsens gyldighet og pålitelighet. Vi har derfor hatt som mål og skape et detaljert bilde av studien ved å belyse hvilken teori som har blitt benyttet, hvordan datainnsamlingen og analysen har foregått og hvilke valg som har blitt gjort.

#### **3.4.1 Pålitelighet (reliabilitet)**

Reliabilitet eller pålitelighet er knyttet opp mot undersøkelsens data, og beskrives som forskningsresultatenes grad av repliserbarhet (Johannesen et al., 2011). Ved å bruke samme fremgangsmetode er målet at forskere på et senere tidspunkt skal kunne undersøke det samme fenomenet og ende opp med likt resultat (Yin, 2009). Reliabilitet vil derfor omhandle hvilke data som brukes, hvordan innsamlingen av data blir gjennomført og hvordan data blir bearbeidet (Johannesen et al., s. 243). For å styrke studiens reliabilitet er det viktig med dokumentasjon av fremgangsmåte, kontekst og prosedyre. Dette vil gjøre det mulig å spore alt av forskerens arbeid (Johannesen et al., 2011).

For å kunne dokumentere fremgangen til et studie, og således styrke prosjektets reliabilitet er casestudiedatabase ifølge Yin (2009) vesentlig. I denne studien er det tatt vare på alt av SPGR-data, transkriberte intervjuer, lydfiler fra intervjuene og kildehenvisninger. Dette danner vår casestudiedatabase. Samtidig, vil reliabilitet innenfor kvalitativ metode ofte være svært utfordrende siden intervjuer og observasjoner styrer datainnsamlingen, i tillegg til at forskere bruker seg selv som instrument under selve undersøkelsen. Dette kan medføre vanskeligheter for andre forskere å replikere en kvalitativ studie, fordi ingen har de samme

erfaringene som forskeren som har utført studien (Johannessen et al., 2011). I denne studien er det derfor mer hensiktsmessig å snakke om forskningens pålitelighet, da pålitelighet handler om å gi leseren en dokumentasjon på hvordan ulike tolkninger og avgjørelser har blitt tatt (Guba og Lincoln, 1989). På den måten får man fulgt fremgangsmåten som er benyttet og man forstår hvordan konklusjonen har blitt til. For å styrke påliteligheten i denne studien har det vært viktig for oss å vise åpenhet rundt forskningsprosessen.

### **3.4.2 Troverdighet (begrepsvaliditet)**

Validitet (begrepsvaliditet) defineres ofte med spørsmålet: “Måler vi det vi tror vi måler?” (Johannessen et al., 2011). Man leter altså etter sammenhengen mellom fenomenet som undersøkes og de dataene som er samlet inn. I følge denne definisjonen vil kvalitative studier aldri bli valide, siden de ikke kan måles Pervin (1984, i Johannesen et al., 2011) påpeker imidlertid at validitet også kan dreie seg om hvorvidt en metode undersøker det den har til hensikt å undersøke. Man kan derfor si at kvalitativ validitet dreier seg om “*i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten*” (Johannesen et al., s. 244). Teoretiske funn, begrepsmessig klarhet og metodiske vurderinger vil inngå under dette. Ifølge (Yin, 2009) kan begrepsvaliditeten til en studie øke ved at man benytte flere beviskilder i forskningen, samt etablere en kjede av bevis.

Om man skal redegjøre for validitet i kvalitative studier påpeker (Postholm, 2010) at redegjørelsen må inneholde opplysninger om de metodene som er brukt i datainnsamlingen, intervjuet og analyse av transkripsjon. Dette ble presentert i kapittel 3.3. I denne studien ble det benyttet en kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ metoder for å sikre flere beviskilder til forskningen, også kalt metodetriangulering. Trianguleringen kom til uttrykk ved at det ble benyttet ulike datainnsamlingsmetoder, deriblant en kvantitativ undersøkelse, kvalitative intervjuer, men også gjennom antall intervjuobjekter og ulike teorier til å støtte opp under funnene. Dette har vært med på å styrke studiens troverdighet. Siden vi som forskere har kunnet innhente empiriske materialer gjennom ulike metoder, har metodetrianguleringen økt grunnlaget for å kunne si at resultatene stemmer. Bevismateriale som gir det samme resultatet, gir også forskerne en trygghet på at resultatene er korrekte. I denne studien har flere beviskilder gitt en bredere forståelse for de ulike teamene, samt at vi har hatt mulighet til å se ting fra ulike vinkler.

### **3.4.3 Overførbarhet (ekstern validitet)**

Forskning dreier seg om å skape et forenklet bilde av virkeligheten ved å utvikle teorier og begreper, og å tolke ulike fenomener (Johannessen et al., 2011). Ved ekstern validitet undersøker man i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan generaliseres. I kvalitative studier er hensikten å prøve å forstå og utdype generelle fenomener, og er ofte knyttet til en spesifikk kontekst (Jacobsen, 2005). Ifølge Yin (2009) kan resultatene fra et enkelt case være problematisk å generalisere. En av grunnene til dette er at caset er kontekstspesifikt, og man kan ikke med sikkerhet si at resultatene også vil gjelde i andre settinger. Siden denne studien er knyttet til en spesifikk kontekst, to team i Multiconsult, vil det derfor være vanskelig å generalisere resultatene til lignende fenomener. I tillegg består utvalget i denne studien kun av noen få enheter, dette gir oss mulighet til å gå i dybden, men det gjør det vanskelig å påstå at dette utvalget er representativt for en større populasjon av enheter (Jacobsen, 2005).

### **3.4.4 Bekreftbarhet (objektivitet)**

I kvalitativ forskning er det viktig å påse at resultatet kommer av den faktiske forskningen, og ikke forskerens subjektive holdninger (Johannessen et al., 2011).

Miles og Huberman (1994) påpeker at man ved bruk av kvalitative metode må overveie det faktum at både informanter og forskere produserer informasjon som er basert på personlige meninger og handlinger. Som forsker kan man også risikere å fremprovosere en atferd hos informantene som ikke ville forekommet naturlig. Videre beskriver forskerne to typer skjevheter som kan forekomme i forskningssammenheng. Den første skjevheten (A) tar for seg hvordan forskeren påvirker caset og informantene som undersøkes. Den andre skjevheten (B) går ut på hvordan forskeren selv blir påvirket av caset som blir undersøkt (Miles og Huberman, 1994). I undersøkelsene av dette caset er det blitt gjort flere tiltak for å begrense både effekten av disse skjevhetene og effekten av subjektive holdninger som kan påvirke utfallet av undersøkelsen.

Denne undersøkelsen er mest utsatt for skjevhet type (A); forskerens påvirkning på caset. Det var ingen direkte kontakt med informantene før intervjuet på grunn av avstanden til lokasjonen hvor informantene befant seg. For å begrense denne type skjevhet ble det sendt ut en e-post til alle informantene hvor vi presenterte oss selv og forskningsprosjektet. Det ble også sendt ut et samtykkeskjema, med informasjon om hvordan dataene skulle brukes og behandles. Før hvert intervju presenterte vi oss kort og forklarte hensikten med undersøkelsen

på nytt. På denne måten fikk informantene tilstrekkelig informasjon om studien før intervjuene.

Denne tilnærmingen til forskningsobjektet kan derimot være med på å begrense skjevhet av type (B); casets påvirkning på forskeren. Ved å tilbringe liten tid sammen med informantene vil man i mindre grad risikere å “bli en del av” gruppen man ønsker å studere. Det ble også gjennomført intervjuer med omtrent alle teammedlemmene,

På samme tid må man huske på at intervju er en muntlig kilde som ikke nødvendigvis alltid er korrekt på grunn av menneskelige feil som blant annet vurderings-skjevhet, dårlig hukommelse eller dårlig artikulering. En viktig tilnærming er derfor å underbygge intervjudataen med informasjon fra andre kilder (Yin, 2009).

### **Studiens svakheter**

Som det fremkommer av innsamlet data er det utfordringer knyttet til resultatene av våre slutninger ettersom våre informanter ikke er et representativt utvalg. I tillegg vil det være vanskelig å generalisere resultatene til lignende fenomener, fordi studien kun består av to grupper, samt at den er knyttet til en spesifikk kontekst. Ifølge Sætre (2009) kan det være vanskelig å gjøre empiriske målinger av personers oppfatning av virkeligheten, noe som ble gjort i denne studien siden vi tok for oss mentale modeller i team. Siden studien er kvalitativ vil vi som forskere kunne påvirke resultatet fordi vi har samlet inn materialet, vurdert det og analysert det. I tillegg vil kanskje ikke intervjuobjektene få den anonymiteten som etiske retningslinjer krever. Om vi hadde undersøkt teamene over lengre tid ville vi fått en enda bedre forståelse av dem og deres mentale modeller. Vi ønsker også å påpeke at funnene kan være tilfeldige.



## **4. Empiriske funn**

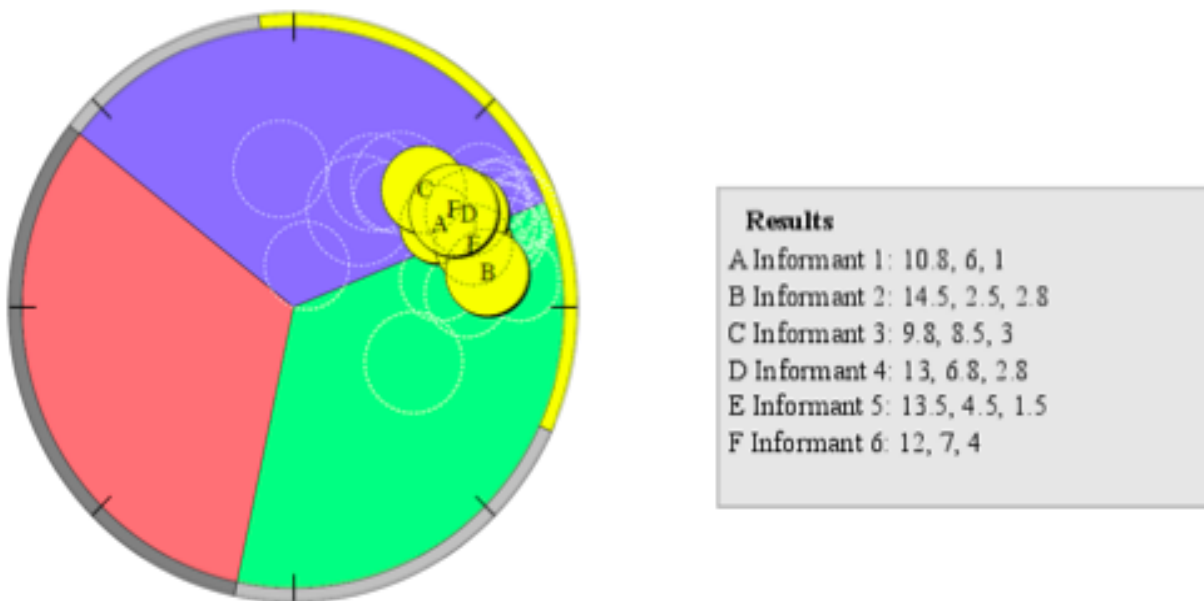
Foregående kapitlet presenterte de metodiske valgene vi har tatt for å kunne besvare studiens problemstilling på best mulig måte. Datainnsamling og analyse ble beskrevet for å gi leseren en grundig forståelse for fremgangsmåte og metodikk. I dette kapitlet vil de mest relevante empiriske funnene presenteres med hensyn på problemstillingen. Først vil funnene fra SPGR-undersøkelsen bli presentert. Deretter vil funnene fra intervjuene presenteres i de tre kjernekategoriene: *mentale modeller*, *samhandling* og *effektivitet*. En sentral del av presentasjonen vil være sitater fra datainnsamlingen, da disse utgjør kjernen i datamaterialet.

Avslutningsvis vil vi oppsummere empirien ved å beskrive hvilke typer mentale modeller vi finner hos teamene, samt oppsummere de viktigste funnene av samhandling og effektivitet.

### **4.1 Presentasjon av kvantitative funn - SPGR**

En SPGR-undersøkelse ble i februar 2016 sendt ut til tre team i Multiconsult. Resultatet av undersøkelsen gir et bilde på teamdynamikken i teamene, og vil også kunne si noe om deres teamorienterte mentale modeller. I dette kapitlet vil resultatene fra denne undersøkelsen bli presentert. Nedenfor vil SPGR gjennomsnittet til Team 1 og Team 2 blir presentert, samt enkeltvurderingene til hver av deltakerne.

## Team 1



Figur 5 Gjennomsnittet av Team 1

Team 1 er en relativt samlet gruppe som balanserer sine ressurser mellom Kontroll- og Omsorgsfunksjonen i diagrammet, noe som forteller at teamet både er oppgaveorientert og fokusert på omsorg og samhold. Den gule fargen på sirklene forteller at alle teammedlemmene innehar synergiroller og har funnet sine plasser i teamet. De hvite sirklene gir en indikasjon på gruppens mentale modeller, og i dette tilfellet er sirklene relativt spredte. Det ser derfor ut til at medlemmene har noe ulik oppfatning av hverandre, både når det gjelder dimensjonen målorientering og dimensjonen selvbestemmelse. Dette kan tyde på at gruppen har ulike mentale modeller av virkeligheten. På en annen side ser vi at det kun er de tre sirklene lengst til venstre i diagrammet som skiller seg merkbart ut fra gjennomsnittet. Det kan derfor være at det kun er én eller noen få deltakere som oppfatter teamet forskjellig fra de resterende teammedlemmene.

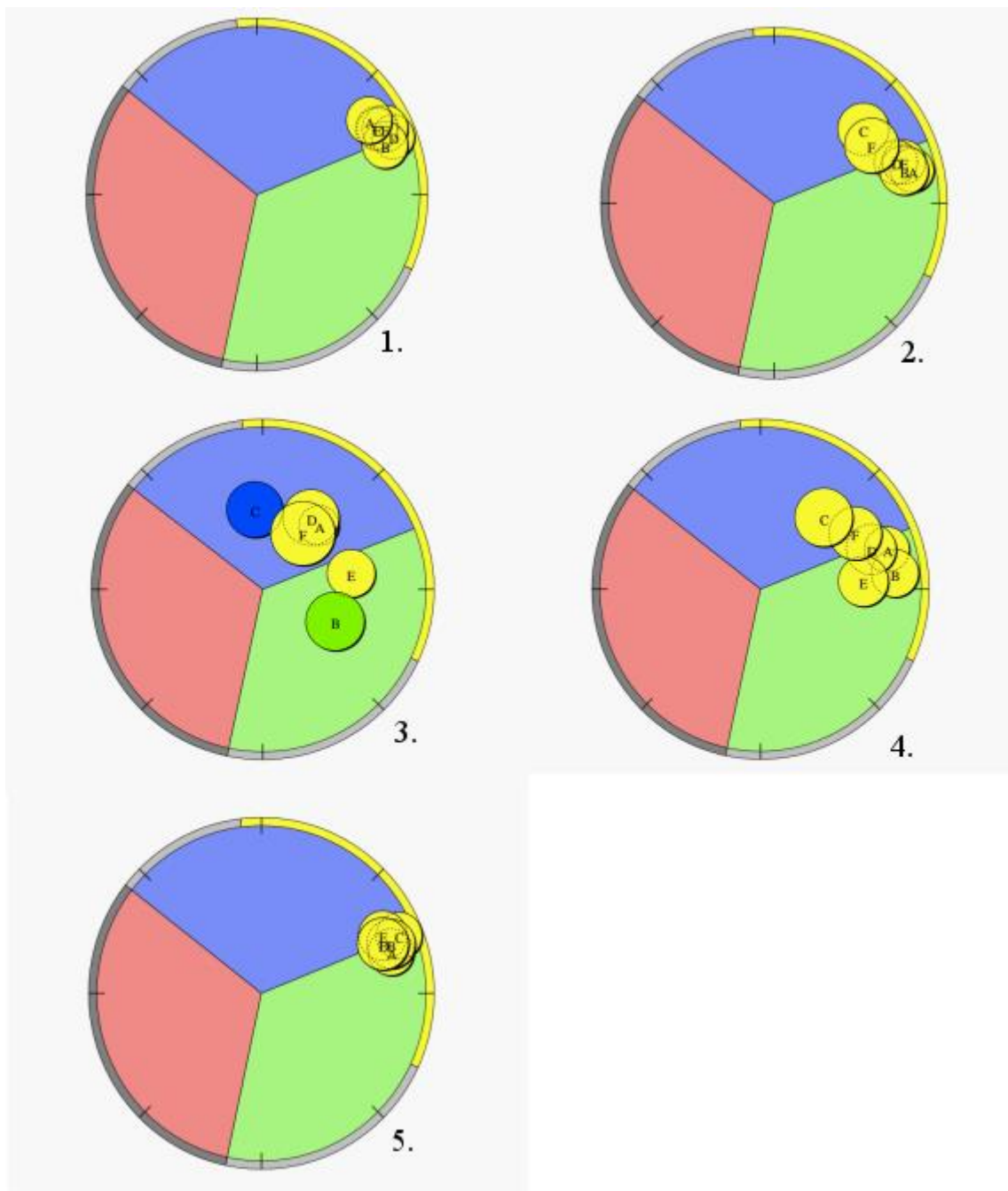
Gruppen strekker seg mot høyre i periferien av diagrammet langs x-aksen, noe som tyder på at gruppen viser liten grad av opposisjonsatferd. Innad i gruppen varierer x-verdiene fra 9.8 til 14.5, noe som indikerer at det er en liten variasjon i medlemmenes grad av selvbestemmelse. Teammedlemmene viser derimot større forskjeller i grad av målorientering. Y-verdien varierer fra 2.5 til 8.5, noe som tyder på at det eksisterer ulikheter mellom medlemmene når



det gjelder funksjonene kontroll og omsorg. Z-verdien viser en variasjon i størrelse mellom 1 og 4. Dette blir tolket som at sirkel B, C, D og F er de personene med størst innflytelse i teamet, og hvor F er den som skiller seg ut med klart høyest verdi. Sirkel A og E har en lavere z-verdi enn gjennomsnittet i gruppen og har derfor mindre innflytelse på teamet enn de resterende teammedlemmene.

Selv om teamet er relativt samlet kan det observeres tegn til en polarisering mellom sirkel C og B i gruppen. Begge personene har relativt stor innflytelse på de andre teammedlemmene, samtidig som at de strekker seg i to forskjellige retninger i diagrammet. Sirkel C ligger lengst opp mot kontrollsektoren i diagrammet, noe som kan tyde på at personen blir oppfattet som oppgaveorientert og kontrollerende. Sirkel B ligger lengst ned mot omsorgssektoren i diagrammet, det kan tyde på atferd som blir oppfattet som ivaretagende og omsorgsfull. Det ser ut til at sirklene A, C, D og F er de personene som utøver mest kontrollatferd i teamet fordi de ligger nærmest kontrollsektoren i diagrammet. Sirkel E ligger midt i mellom kontroll- og omsorgssektoren i diagrammet, og det kan tyde på at personen fungerer som et bindeledd mellom B og resten av teamet.

Det er også forskjeller i hvor stor grad av opposisjonsatferd medlemmene viser. Sirkel A og C viser større grad av opposisjonsatferd enn de andre teammedlemmene, dog i liten grad i forhold til gjennomsnittet. Igjen er det C og B som ligger i ytterpunktene av verdien for opposisjonsatferd, noe som forsterker inntrykket av polarisering innad gruppen.

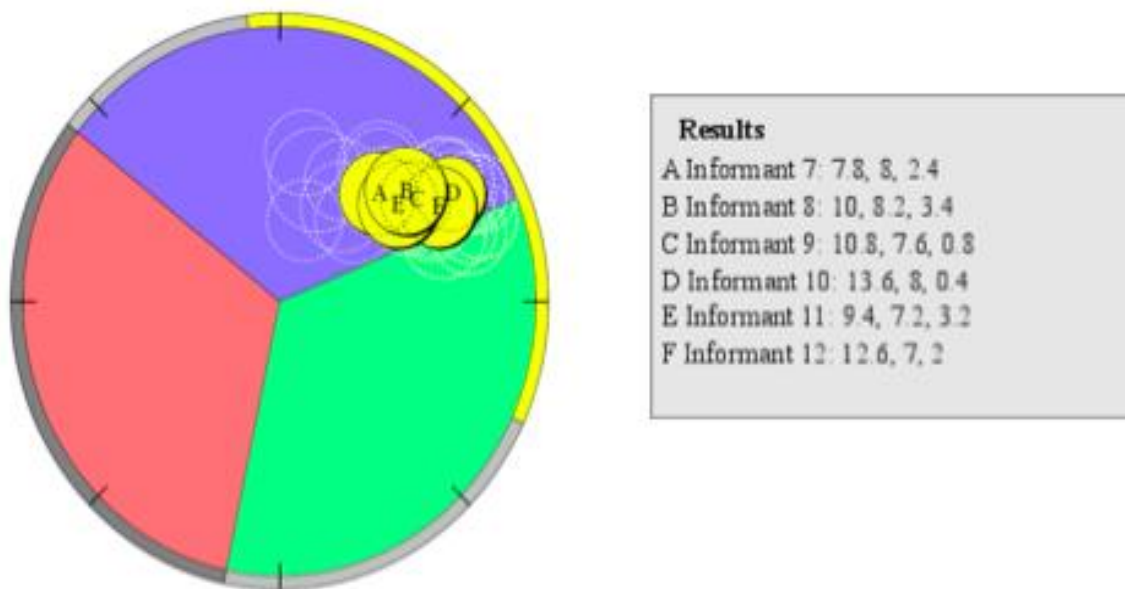


Figur 6 Enkeltvurderinger til Team 1

Det samlede SPGR-skjemaet viste at teamet har en ulik oppfatning av hverandre og dermed ulike teamorienterte mentale modeller. Ved å se på enkeltvurderingene ser vi at dette stemmer. Det ser ut til at 1. og 5. har en relativ lik oppfatning av teamet. Disse personene har vurdert teamet som veldig samlet og sentrert mellom omsorg- og kontrollsektoren helt til høyre mot periferien av diagrammet. Personene 2, 3 og 4 har derimot en annen oppfatning av teamet. Det som er interessant her er at mønsteret i vurderingene er relativt like, men det er forskjeller i hvor ekstreme verdier medlemmene har fått. Dette er spesielt tydelig i

vurderingen til person 3 hvor sirkel C er blå og sirkel B er grønn. Det ser ut til at deltakerne er enige om at C og F utøver kontrollatferd, mens B og E utøver omsorgsatferd. Rundt personene A og D er det en større usikkerhet, da de skifter plassering i diagrammene og blir vurdert ulikt av de andre teamdeltakerne.

## Team 2



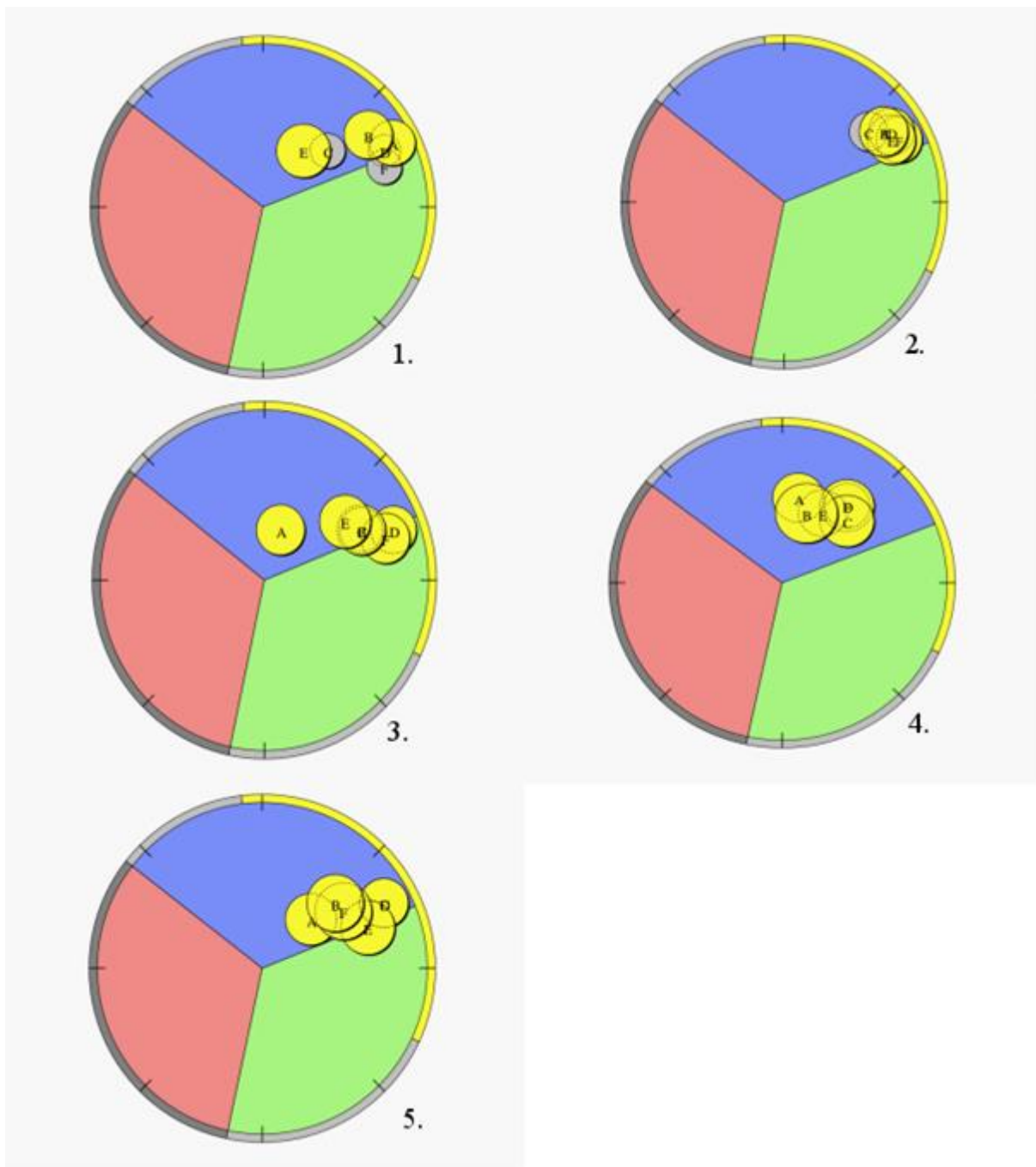
Figur 7 Gjennomsnittet av Team 2

I team 2 ligger gruppemedlemmene samlet mot høyre i periferien i Kontrollfunksjonen av diagrammet. Det tyder på at teamet er oppgaveorientert, og at kontroll er noe som preger teamsamarbeidet. Samtidig kan en såpass samlet gruppe bety at medlemmene er forsiktige og vennlige i sin kommunikasjon. Vi ønsker allikevel å påpeke at den gjennomsnittlige teamvurderingen ligger nær omsorgssektoren i diagrammet, noe som antyder at omsorgsatferd også preger samarbeidet. Dette tyder på at gruppen er på modenhetsnivået "Produksjon", hvor grupper fremtrer som fleksibel, effektiv og dynamiske. Denne type grupper kan være sårbare for store endringer, spesielt i de ytre rammebetingelsene. Endringer vil komme overraskende på siden gruppens fokus i hovedsak er rettet mot interne forhold, og gruppen fokuserer på å gjøre det de kan bedre (Sjøvold, 2006). I likhet med Team 1 er alle sirklene gule, noe som indikerer at alle teammedlemmene innehar synergiroller.

I Team 2 ligger de hvite sirklene relativt samlet. Det indikerer at teamet har en lik oppfatning av hverandre og en lik virkelighetsoppfatning. Allikevel kan vi se tendenser til at det er ulik oppfatning av grad av opposisjonsatferd, da noen av de hvite sirklene befinner seg et stykke til venstre i diagrammet.

Selv om gruppen strekker seg mot høyre i periferien av diagrammet langs X-aksen, er det en relativt stor variasjon i opposisjonsatferd mellom medlemmene. Innad i gruppen varierer x-verdiene fra 7.8 til 13.6, noe som indikerer at graden av selvbestemmelse er ulik innad i teamet. Teamet viser derimot veldig liten grad av variasjon i dimensjonen målorientering. Y-verdiene varierer mellom 7 og 8.2, noe som indikerer at medlemmene utøver samme type atferd. Sirkelstørrelsene forteller at det er stor forskjell i grad av innflytelse hvert enkelt teammedlem har. Z-verdien varierer fra 0.4 til 3.4 hvor gjennomsnittsverdien er 2.0 Sirkel B og E skiller seg derfor ut som personene med mest innflytelse i teamet med verdier på henholdsvis 3.4 og 3.3. Sirkel C og D skiller seg ut som personene med minst innflytelse i teamet med verdier på henholdsvis 0.8 og 0.4.

Den største forskjellen vi ser innad i teamet er i dimensjonen selvbestemmelse, som forteller at noen av medlemmene har lettere for å si ifra enn andre. Det ser ut til at sirklene A og E utøver størst grad av opposisjonsatferd, mens sirklene D og F utøver minst. Diagrammet viser størst forskjell mellom sirkel D og A. I dette tilfellet har sirkel A større innflytelse på teamet enn D, og vil derfor kanskje lettere få gjennomslag for sine meninger. Sirklene har allikevel samme gjennomsnittlige vurdering i dimensjonen målorientering.



Figur 8 Enkeltvurderinger til Team 2

I dette teamet tydet det samlede SPGR-skjemaet på at teamet har felles mentale modeller. Dersom vi tar enkeltvurderingene i betraktning derimot, får vi et annet bilde på teamdynamikken, og det ser ut som om teamdeltakerne har en ulik oppfatning av hverandre. Grunnen til at dette ikke ble fanget opp i den gjennomsnittlige vurderingen ser ut til å være at teammedlemmene stort sett har plassert de fleste i teamet som gule sirkler i kontrollsektoren av diagrammet. Dette har ført til at den gjennomsnittlige vurderingen viser få variasjoner i deltakernes plasseringer. Når man ser på enkeltvurderingene derimot ser vi at medlemmene

har store variasjoner i hvor i diagrammet de er plassert. Person A har vurderinger som går fra helt ytterst til høyre i periferien, til en plassering relativt langt mot venstre i kontrollsektoren, som vist i sirkel 1 og 3. Person C har også en varierende plassering, i tillegg til at fargen på sirkelen skifter mellom gul og lysegrå. Person C har blitt vurdert som lysegrå både av sirkel 1 og 2, mens person F har blitt vurdert som lysegrå av sirkel 1. Det ser ut til at personene som har gitt disse vurderingene mener at person C og F har tatt på seg en avhengighetsrolle. Innad i gruppen er det derfor en spredning i hvordan man oppfatter teamdynamikken.

## **4.2 Presentasjon av kvalitative funn - Intervju**

I mars 2016 ble det gjennomført intervju av to team hos Multiconsult. Intervjuene ble gjennomført ved Multiconsult sine lokaler. Presentasjonen av de empiriske funnene fra intervjuene vil bli delt inn i de tre kjernekategoriene *mentale modeller*, *samhandling og effektivitet*, i tillegg til flere underkategorier. Kjernekategoriene er basert på problemstillingen og inndelingen i teorikapittelet, og underkategoriene er basert på kodingen av intervjuene. Vi ønsker å påpeke at de ulike kategoriene kan overlappe hverandre, men at resultatene vil bli plassert der de passer best inn.

### **4.2.1 Presentasjon av teamene**

Det ble gjennomført intervju av to ulike team i Multiconsult, et lederteam (Team 1) og et oppdragsteam (Team 2). Vår oppfatning av deltakerne ble også tatt med i betraktningen i vurderingen av teamene, da observasjon er noe som naturlig oppstår i en intervjusituasjon. Observasjonen av deltakerne inkluderer teamenes nonverbale kommunikasjons signaler som kroppsspråk og intonasjon.

Fra Team 1 ble det intervjuet fem personer. Lederteamet er delt inn slik at ulike personer har ulike ansvarsområder som skal favne om alle Multiconsults kontorer i Norge. Medlemmene jobber ut mot organisasjonen enkeltvis hvor de leder store og krevende oppgaver, og bruker teamet som en base for diskusjon og koordinering av oppgaver. Dette teamet fremstår som svært dedikert, hvor teammedlemmene har store forventninger til seg selv og de andre. Teamet beskrives som komplementært fordi det består av mennesker med svært forskjellige personlige egenskaper, med ulik faglig kompetanse og forskjellige ansvarsområder. Medlemmene av teamet sitter samlet i åpent landskap.

I Team 2 ble det intervjuet fire personer. Oppdragsteamet er et relativt nyoppstartet team hvor de samarbeider tett med én kunde, og jobber dermed sammen mot et felles mål. Det ble imidlertid påpekt at flere av teammedlemmene kjenner hverandre fra før og har jobbet mye sammen. Teamet jobber både samlet, og fordeler oppgaver som de jobber med individuelt. Dette er et dedikert team med medlemmer som brenner for faget, jobber for et godt sluttprodukt og at kunden skal være fornøyd. Flesteparten av teammedlemmene sitter samlet i åpent landskap, mens noe sitter på andre lokasjoner.

## **4.2.2 Mentale modeller**

I forrige delkapittel ble SPGR-undersøkelsen brukt som utgangspunkt for å blant annet beskrive de teamorienterte mentale modellene til teamene. I denne delen ønsker vi å benytte intervjuene til å undersøke de mentale modellene nærmere, og har benyttet forventninger til andre teammedlemmer og teamets felles forståelse som hovedpunkter da de er nært knyttet til mentale modeller. I intervjuene får vi i tillegg mulighet til å undersøke om det finnes oppgaveorienterte mentale modeller i teamene. For å vurdere teamenes oppgaveorienterte mentale modeller ble det stilt spørsmål om prosedyren for gjennomføring av en oppgave.

### **4.2.2.1 Forventninger**

Mentale modeller kan brukes til å forutsi og forklare verden rundt. Intervjuobjektene ble derfor stilt spørsmål om hvilke forventninger de hadde til hverandre og om de andre teammedlemmene oppfylte disse forventningene. Det ble også stilt spørsmål om teamet snakker om forventningene de har til hverandre.

#### **Team 1**

Flere av intervjuobjektene påpeker at de har høye forventninger til hverandre, og at dette er noe som er nødvendig i teamet for at man skal klare å nå målene som blir satt: *“Jeg tror jeg og de andre har ganske store forventninger til hverandre. Vi forventer at de andre forstår på en måte vårt mandat, vårt konsept og hvorfor vi er til, hva vi skal gjøre og hvordan vi skal jobbe. Og at man tar ansvar for det man har ansvar for. Så jeg tror vi stiller ganske høye forventninger til hverandre. Og jeg synes folk er veldig flinke til å innfri på de forventningene.”*

De personlig rettede forventningene teamet beskriver omhandler trygghet, rom for å bruke humor og at man blir sett som person. Oppgaveorienterte forventninger er rettet mot hvordan medlemmene skal opptre som ledere:

*“Også forventer jeg også sånn trygghet og at de vil deg vel og alt det der, og at det er litt utover bare saken, at de er interessert i deg som person, og mennesket i og rundt.”*

*“Jeg forventer at de er veldig bevisst, men at de spiller på hele sitt spekter og viser den rette personene de er, og har det moro og er barnslig og tuller og tøyser, men samtidig vet hvor grensen går i forhold til å bli tatt seriøst. Det er jeg veldig opptatt av. De leverer som avtalt, holder avtaler, tar ansvar, og er en god og trygg leder for sine medarbeidere. Det er viktig.”*

Det ble også stilt spørsmål om teammedlemmene opplevde at de andre i teamet oppfylte forventningene de hadde til dem, noe samtlige var enige i at de gjorde. En deltaker forteller at medlemmene oppfylder forventningene, men at de har hver sin måte å gjøre det på: *“Ja, det synes jeg, men de gjør det på vidt forskjellig måte, men det prøver jeg å ikke blande meg inn i. Men at de skal vite hvilke forventninger jeg har i måten å opptre på og hva de skal levere og prestere, det er det viktigste. Så må hver enkelt finne sin måte å gjøre det på.”*

Teamet forteller imidlertid at de ikke snakker så mye om forventninger med hverandre. Forventningsavklaring med teamleder foregår på tomannshånd i fastsatte én-til-én samtaler. Disse samtalerne blir brukt for å drøfte og avklare aktuelle saker, og de kan være både jobbrelatert og personlig rettet. Det blir understreket at det er bedre å komme to ganger for mye enn en gang for lite dersom de lurer på noe. Dette er noe de andre medlemmene trekker frem som svært positivt. Intervjuobjektene forteller også at de snakker litt på tvers om forventninger de har til hverandre, men at dette er noe de gjerne kunne hatt mer av:

*“Jeg tror vi kunne ha hatt godt av det, at vi burde kanskje hatt noe mer. For av og til så kanskje savner man det litt. Man tar det litt for gitt at det fungerer uten at man må jobbe med det, men jeg tror nok at vi kunne ha blitt bedre hvis vi hadde jobba litt med det.”*

*“Ja, vi gjør jo det. Jeg snakker mest med [navn] som er min nærmeste leder. Vi snakker også litt på tvers, men da er det ikke fullt så mye tyngde bak det og ikke fullt så formalisert”.*

Funnene tyder på at teamet både har faglige og personlige forventninger til hverandre. Det er ikke bare forventet at medlemmene skal utføre oppgavene korrekt, men det forventes også at de bidrar til å støtte hverandre og skape en god stemning. Funnene viser også at teamet



snakker om forventninger med nærmeste leder, men at dette ikke er noe som blir tatt opp i like stor grad i fellesskap. Noen av intervjuobjektene påpeker at det er noe de kunne snakket mer om, samtidig svarer de bekreftende på at de andre i teamet oppfyller forventningene de har til dem.

## **Team 2**

Samtlige av intervjuobjektene beskriver forventninger som er knyttet opp mot oppdrag og kunde. De poengterer viktigheten av å levere i tide og å følge opp leveranser. Det er også forventet at man opptrer ordentlig og kommuniserer på en god måte til kunde og andre teammedlemmer. Det kan fort oppstå tidspress, og da er det forventet at de forskjellige oppdragene blir prioritert på riktig måte. Det som går igjen er at teamet skal være dedikert: *“Det å være dedikert det betyr jo og tid. At de som jobber i disse prosjektene må ha nok tid til å være i disse prosjektene, så jeg blir ikke så fornøyd dersom man jobber med 15 andre ting. Så jeg ønsker at hvis man jobber her så må det være det man har lyst til å jobbe. Og når man da jobber her så er jeg opptatt av at man skal være positiv. Det er forskjell på grad av positivitet, men jeg er vil at man skal gå inn her og være interessert i å finne en løsning. Jeg er ikke interessert i de som skal ha enormt mye taletid, de er jeg ikke så begeistret for. Men de som er i dette teamet er veldig lydhøre for hverandre og de er dedikerte. Så vi har et veldig godt utgangspunkt for å lykkes. ”*

Andre funn tyder på at forventningene teamet har til hverandre er mest faglig rettet, og at de ikke går så mye på personlige egenskaper. Ved spørsmål om de har personlige forventninger til de andre trekker flere frem forventninger om å levere i tide:

*“Ja... Det som er den personbiten av det da. Det er kanskje det at noen er veldig mye flinkere til å avklare leveranser og datoer og innleveringstidspunkt i forkant, og gi litt forventningsavklaring og si at ‘sorry, dette her kommer ikke før neste uke’, og så får vi kommunisert det til kunden og justert datoer. Mens andre leverer i tide. Og så har du tredjepersoner som du ikke hører noe fra og så kommer det ikke noe.”*

*“Det er viktig å følge opp leveranser og følge opp på tid, det er jo noe av det viktigste vi gjør”*

Intervjuobjektene opplever at teamet stort sett lever opp til forventningene de har til hverandre: *“Vi har et veldig godt utgangspunkt for å lykkes. Ja, jeg er veldig trygg på dem. Så jeg slapper veldig av med å vite at vi har et godt team.”* Samtidig trekker flere av deltakerne

frem er at det til tider kan være mye å gjøre og at det derfor oppstår tidspress, hvor noen personer sliter mer med å få levert enn andre:

*“Der er det litt forskjeller mellom de forskjellige personene. Særlig når det er perioder hvor det er ganske mye å gjøre så kan det være en del tidspress, og du må gi prioriteringen til de forskjellige oppdragene, da er det kanskje noen oppdrag som blir prioritert mer enn andre. Det er kanskje typiske ting som jeg merker da, at man ikke klarer å levere i tide.»*

*“Kan vel være at man tror at noen kommer til å gjøre noe som de faktisk ikke gjør, eller at det tar litt lenger tid. Det er kanskje mer at det tar litt lengre tid enn man forventer. Så kanskje det med å være enda tydeligere på frister og hva man forventer i forhold til frister.”*

Det blir også trukket frem at teamet bør bli flinkere til å gi mer spesifikke roller, da det er lite prioritert: *“Vi kunne vært flinkere til å gi litt mer sånne spesifikke rollespesifikasjoner. Personlighet er noe vi er veldig lite inne på, det går veldig på fag.”*

Det ser heller ikke ut til at teamet snakker nok om forventninger, noe flere teammedlemmer trekker frem. *«Jeg var litt usikker i begynnelsen på om vi burde gjøre det. For det å finne rollen sin med så sterke personligheter... For det er ganske mange sterke personligheter. Jeg er usikker på om dette vil gå av seg selv eller om dette vil kreve at vi gjør litt ekstra. Magefølelsen min er at det går greit og at det har gått fint. Men jeg vil følge det og se om det er noe vi må ta opp igjen. »*

*«Nei det har vi ikke snakket så veldig mye om det er kanskje noe vi burde bli flinkere på da, vi setter opp organisasjonskart og sånn, men vi har ikke noe sånn ordentlig forventningsavklaring ved oppstarten av prosjektene»*

Funnene viser at teamet har forventninger til hverandre som er oppgaveorienterte og rettet mot kunden. Det blir påpekt at medlemmene stort sett lever opp til forventningene de har til hverandre, men at tidsfrister kan være en utfordring. På spørsmål om de snakker om forventninger de har til hverandre forteller flere av medlemmene at de har satt av lite tid til dette, og at det er noe de burde blitt flinkere til.

#### **4.2.2.2 Felles forståelse og misforståelser**

I dette avsnittet blir det sett nærmere på hva teamene har en felles forståelse for, og hva som gjør at de misforstår hverandre. Dette kan gi et bilde av hvilke mentale modeller som eksisterer i teamene.

##### **Team 1**

Funnene viser at Team 1 har en felles forståelse for tonen i teamet. De beskriver den som veldig bra og påpeker at humor er en viktig del av samarbeidet: *“Den synes jeg er kjempebra! Det er viktig. Jeg opplever at vi er på bølgelengde, de fleste egentlig. Alt fra humor til trivsel til... ja... Har vært i en hel haug prosjekter og sittet andre plasser og firmaer, og synes det miljøet som er i denne gruppen absolutt er et av de bedre.”* Det virker også som at det er en god takhøyde i teamet og at medlemmene er trygge på hverandre: *“Jeg tror vi har det veldig moro, jeg bruker ironi, og det vet jeg er veldig farlig, men akkurat i dette teamet kan jeg bruke det. Jeg synes vi klarer å balansere mellom det veldig faglige, saklige og det å ha det moro.”*

Teamet har også en felles forståelse for tilnærmingen til en oppgave fra start til slutt, og beskriver denne prosessen på lignende måte. For å tydeliggjøre teamets oppgaver blir det tatt utgangspunkt i det som blir omtalt som “startproduktet” og “sluttproduktet”, og de sitter sammen i team for å diskutere dette:

*“Da bruker vi alltid å diskutere forutsetningene for den oppgaven, eller det vi kaller for startprodukt. Det er ikke så veldig komplisert egentlig, det dreier seg om når du starter på en oppgave så vurderer du hva det er det du tar med deg inn i oppgaven, hva er inputen eller startproduktet det kan være summen av alle ting det kan være så konkret som en rapport eller noe skriftlig eller noe så lite konkret som den erfaringen som man sitter på, den kompetansen vi har [...] Og så må vi jo flytte oss til slutten og det produktet vi skal ende opp med. Og sluttproduktet kan være konkret som fysiske ting som papirer og dokumenter og ting vi skal lage, men også den erfaringen vi har fått gjennom å gjøre det vi gjør.”*

*“Også er det større ting som har en prosess der vi diskuterer i teamet og hvordan man går frem da er jo ganske ordnet. Vi ser at det er en problemstilling, noen forbereder noe, og så har vi diskusjoner rundt det og prøver man å konkretisere et eller annet sluttprodukt.”*

Videre påpeker teamet at de ikke følger en fysisk mal, men at det er noe mentalt som representerer den måten de ønsker at alle skal tenke på i Multiconsult.

Teamet forteller videre at det har vært få alvorlige misforståelser i teamet, og at de få misforståelsene som har oppstått har vært av ubetydelig karakter. Misforståelser gjelder som regel skriftlig formulerte beskjeder, som e-post, eller avtaler om hva og når man skulle ha gjort en oppgave:

*«Kan ikke huske noen misforståelser av betydning. Altså man kan misforstå sånne enkle avtaler om når man skulle gjøre noe eller hva man skulle gjøre, men ikke sånne fundamentale misforståelser det kan jeg ikke komme på at vi har hatt.»*

*“Den misforståelsene vi kanskje har opplevd, er når det er kanskje tekstlig formulert altså på mail og sånn.”*

Konflikter ser ut til å oppstå i sammenheng med diskusjoner, og kan skyldes at teamet består ulike personer.

*“Jeg opplever at, spesielt når man sitter sammen og diskuterer, så merker man forskjellene, og av og til så ser jeg at, kall det svake konflikter som kommer til overflaten.”*

*“Det er ikke mye misforståelser, men jeg ser at vi kommer fra litt forskjellige verdener og da liksom å ha tid til å forstå hverandre det føler jeg at vi har.”*

I tilfellene hvor misforståelser har oppstått så virker teamet løsningsorientert. Dukker det opp et problem så ønsker de å prøve å forstå hvorfor det har oppstått, og løse problemet ved å snakke sammen om det: *“Det kommer an på om det er en liten eller stor sak og hvilke konsekvenser det har fått, men generelt opplever jeg alle som svært løsningsorientert, så er det en misforståelse så er det ingen som er interessert i å henge noen, men alle er interessert i å finne ut hva som er løsningen. Så jeg tenker at vi vil være veldig fokusert på å finne en løsning og ikke være så opphengt i selve misforståelsen.”*

Funnene viser at teamet har en felles forståelse for tonen i teamet, samtlige beskriver den som veldig bra og påpeker at humor er en viktig del av teamet. Medlemmene poengterer også at de

er trygge på hverandre og at åpenhet er viktig. Teamet har også en felles forståelse for tilnærmingen til en oppgave fra start til slutt, og beskriver denne prosessen på lignende måte. Det ser ut til at misforståelser forekommer sjeldent i teamet, og at dersom de oppstår er de av en mindre alvorlig karakter. Samtidig blir det påpekt at det kan oppstå noe misforståelser fordi teamet består av personer som er veldig forskjellige og har forskjellig faglig bakgrunn. Det ser ut til at teamet er flinke til å håndtere disse misforståelsene og uenighetene fortløpende, og at de alle er opptatt av å finne en løsning.

## **Team 2**

Den felles forståelsen i Team 2 dreier seg om de faglige, oppgaveorienterte holdningene som eksisterer i teamet. Teammedlemmene er veldig dedikert til faget og alle har et ønske om et bra sluttprodukt, noe som skaper motivasjon og er med på å drive dem fremover. Teamet ønsker at kunden skal være fornøyd med det som blir levert, samt at de skal kunne levere noe de kan stå for og være stolte av selv. *“Det som jeg er aller mest fornøyd med, med denne gruppen er at vi alle er veldig dedikerte og at det at alle ønsker å ha et bra sluttprodukt er liksom med på å drive oss fremover. Hadde vi hatt noen i gruppen som ikke syntes det var så nøye om det ble sånn eller sånn så hadde det blitt litt mer slitsomt.”*

På spørsmålet om hva teamet er gode på, trekker de frem at de er en løsningsorientert gruppe som skaper resultater ved å følge planen som er satt: *“Jeg ser jo det at det her er en sånn veldig løsningsorientert gruppe, som.. ja.. får resultater hele veien, vi har en plan og den følger vi.”*

Intervjuobjektene påpeker at en utfordring i dette teamet er at medlemmene er vant til å ha en god del ansvar, samt at de føler at de er litt overdimensjonert i forhold til størrelsen på oppgaven. Kunden har et ønske om at alle medlemmene skal være med i oppdraget, fordi det er personer de kjenner til. Samtidig føler noen teammedlemmer at de kunne greid seg med en eller to. Det medfører at ansvarsområdene krymper i størrelse, noe som har skapt litt problemer ved fordeling av arbeidsmengde og at medlemmene skal føle at de har nok ansvar. Det har derfor vært noen gnisninger i starten angående å finne sin plass og rolle i teamet: *“Nå er vi ganske mange seniorer, så det å få gått opp linjene mellom hverandre at alle er komfortable med hva de skal gjøre og hvem som skal gjøre hva, det har vi brukt litt tid på og det har vi trengt å bruke litt tid på og det føler jeg at vi har fått til bra, men det har vært litt krevende. Spesielt fordi alle er så selvstendige og drivende.”* Det har også skapt litt forvirring angående hvem som skal kalle inn til møter og hvem som skal være involvert.

Funnene viser at teamet har en felles oppfatning av hva som er viktig i teamet, og de beskriver en felles forståelse for teamets mål og fokus. Teamet er svært dedikert til faget og oppdragene som skal løses. Alle har et ønske om et bra sluttprodukt og at kunden skal være fornøyd. Samtidig påpeker flere av medlemmene at de savner klare roller innad i teamet. Teamet opplever at de er litt overdimensjonert i forhold til oppgaven, noe som har medført at ansvarsområdene krymper i størrelse. Medlemmene er vant til å ha en god del ansvar, og det har skapt litt problemer ved fordeling av arbeidsmengde fordi medlemmene opplever at de ikke har nok ansvar. Det har derfor vært noen gnisninger i starten angående å finne sin plass og rolle i teamet

### **4.2.3 Samhandling**

For å vurdere samhandling i teamene har det blitt tatt utgangspunkt i kategoriene kommunikasjon og kohesjon. I intervjuguiden ble spørsmål om forståelse av andre teammedlemmer, omsorgskultur og tonen innad i teamet inkludert for å oppnå en bedre forståelse.

#### **4.2.3.1 Kommunikasjon**

Siden en forståelse for hverandres mentale modeller kan utvikles gjennom kommunikasjon innad i et team og gjennom felles erfaringer, ble det sett nærmere på om medlemmene snakker “samme språk”, og om det er rom for å stille spørsmål. I tillegg ble det lagt vekt på om teamene er bevisst på å velge felles konsepter og ord som er forståelig for de andre, da det kan føre til økt grad av felles forståelse mellom medlemmene.

#### **Team 1**

Teamet sitter i åpent landskap, og påpeker at det er god og hyppig kommunikasjon mellom deltakerne. De trekker frem at kommunikasjon er en viktig del av samhandlingen til teamet, men at det kan være krevende: *“Jeg prøver å være bevisst selv, og prøver å lære de andre å være bevisst på hvilken måte de kommuniserer og så videre. Kommunikasjon er viktig, men det er forbaska vanskelig.”*

Teamet understreker også viktigheten av å skille mellom informasjon som kan bli tatt opp åpenlyst og hva som bør bli tatt opp bak lukkede dører: *“I tillegg så sitter vi veldig tett da,*

*men det er klart at det er et åpent landskap og det er jo ikke alltid alle skal høre alt, men det finnes noen sånne arenaer hvor man kan ta opp litt mer sensitive saker da.“*

*“Vi sitter jo i et åpent landskap.. og jeg irriterer meg av og til over at folk tar det litt for åpent, og litt for kjapp å ta en negativ konklusjon”*

Teamet sier at de stort sett forstår hverandre, og at de prøver å være bevisst på å bruke ord og uttrykk som de andre medlemmene forstår siden de har forskjellig faglig bakgrunn og er vant til ulike faguttrykk. De opplever sjeldent problemer med å forstå hverandre, men dersom det er tilfelle, så spør de. Dette er et team som har jobbet sammen en stund og har lært hverandre å kjenne, de forsøker også å benytte fagspråket som eksisterer hos Multiconsult:

*“Hvert fall bevisst å bruke ord og uttrykk som vi mener at Multiconsult bruker. Jeg tror ikke det er noe problem innad i teamet fordi jeg tror vi er såpass samkjørte på det.”*

*“Ja jeg prøver, men jeg har jo jobbet mange år som konsulent og da vet man at man må være nøye på å bruke ord og begrep som folk forstår”*

Samtlige av intervjuobjektene påpeker at det er en god takhøyde for å stille spørsmål og spør om uklarheter. De påpeker også at det er helt nødvendig i et team som dette som til daglig arbeider med krevende oppgaver:

*“Terskelen for å spørre og kommunisere er veldig lav, fullstendig uproblematisk”*

*“Ja, det er rom for å spør om uklarheter, det skulle bare mangle. Ja, for det er ganske komplekse ting vi jobber med, det er komplekst faglig, men det kan også være at enkelte sliter med å få til en relasjon med andre.”*

Det ser ut til at teamet kommuniserer hyppig, og at det er lav terskel for å melde fra om ting. Deltakerne har ulik faglig bakgrunn, og det er derfor viktig at de bruker ord og uttrykk som alle forstår, noe funnene tyder på at de gjør. Utfordringer med kommunikasjon kan relateres til at saker som burde bli snakket om bak lukkede dører, blir tatt opp litt for åpenlyst.

## Team 2

Flere av intervjuobjektene påpeker at det er hyppig kommunikasjon i oppdragene og at det er bra oppfølging på arbeidet som blir gjort. Noe som har gjort oppdragene lettere og skapt bedre flyt i kommunikasjonen, er at teamet sitter i åpent landskap og kommuniserer tett, samt at de samarbeider med en svært medgjørlig kunde. Et av intervjuobjektene trekker frem at de har ukentlige koordineringsmøter for å se på overordnede saker og fremdriften, og at man på den måten får avklart ting fortløpende: *“Det jeg har sett i forhold til andre oppdrag, det er at vi kommuniserer veldig mye sammen, og det tror jeg er veldig bra. Så selv om vi kanskje har forskjellige mentale modeller, vi er veldig forskjellige personer, hvert fall så relativt forskjellige som ingeniører kan bli da, så kommuniserer vi ganske mye, tett, og har bra oppfølging.”* Selv om de fleste beskriver hyppige møter og god informasjonsoverføring, er det andre som mener at møteaktiviteten kunne vært hyppigere: *“Av og til kan man kanskje være enda mer tydelig på hva man ønsker, og det kan vel være mulighet for enda kortere og hyppigere møter for ting man lurer på, isteden for å gå å lure på ting.”*

Teamet opplever at de snakker samme språk og ikke har problemer med å forstå hverandre, i tillegg blir det trukket frem at det er lite dobbel kommunikasjon i gruppen. De påpeker også at flere av teammedlemmene har jobbet sammen tidligere, og er vant til å forholde seg til hverandre: *“Stort sett så går det veldig greit. Veldig lite dobbel kommunikasjon og veldig lite sånn at man må spørre for å sjekke hva folk vil. Kunden er jo også noen vi har jobbet med lenge, vi har jobbet tett sammen i over to år.”*

Et av intervjuobjektene forteller også at teamet har en god faglig forståelse, og at det derfor ikke er problem med å forstå hverandre: *“Ikke med disse, disse er veldig flinke.”*

Samtlige av intervjuobjektene beskriver en god takhøyde i teamet for å stille spørsmål og spørre om uklarheter, og påpeker at kunden også har rom for det. *“Ja, dumme spørsmål som vi kaller det. Og det har kunden også rom for, det er det som er så fint. Dersom vi hadde hatt en annen kunde så hadde vi kjørt egne møter annen hver gang og møter med kunden annenhver gang, for da hadde vi preppet oss og kjørt oss sammen før vi traff kunden slik at vi fikk tatt vekk de spørsmålene vi ikke vil at kunden skal høre. Men det er ikke mye vi tar på bakrommet, vi har en ganske åpen dialog med kunden. Så vi er veldig samkjørte internt, og kunden og ønsker å være med i den utviklingen av layout for eksempel, som gjør at de dumme*



*spørsmålene er nødt til å komme i alle fora. Så kunden stiller de også liksom. Vi har en veldig raus kunde.”*

Funnene viser at teamet kommuniserer hyppig seg i mellom, og med kunde. De sitter i åpent landskap noe som gjør det mulig å ta opp ting fortløpende. Deltakerne forteller også at de snakker samme språk og forstår hverandre godt. Det ser ut til at det er rom for å stille spørsmål, og at ingen av teammedlemmene kvier seg for å gjøre dette. Samtidig ønsker blir det påpekt at man kunne vært enda tydeligere på hva man vil.

#### **4.2.3.2 Kohesjoner**

Som beskrevet i teorikapitlet kan kohesjon beskrives som samholdet i et team. Kohesjon har betydning for de sosiale interaksjonene mellom medlemmene, og spiller en viktig rolle i å holde en gruppe samlet. For å vurdere kohesjon innad i teamene har vi tatt utgangspunkt i Lechlars (2001) sentrale aspekter for kohesjon: Kjemi mellom teammedlemmer, forpliktelse til oppgave og gruppen og stolthet/lagånd.

#### **Team 1**

Samtlige av intervjuobjektene opplever trygghet og åpenhet i gruppen. Medlemmene tør å si ifra, samtidig som de støtter hverandre i arbeidet. Funnene viser at konflikter forekommer, men at de prøver å sette seg ned for å snakke om det og skape en løsning sammen:

*“Jeg brukte første timen i dag, for da var det en konflikt som måtte håndteres. Da satte vi oss ned på slutten av fredagen og sa 'hvordan håndterer vi dette'? Da var det tre-fire stykker som satte seg ned og snakket om hvordan håndterer vi konflikten mellom de to personene. Åpenhet og trygghet er noe av det viktigste.”*

*“Vi snakker oss igjennom det først og fremst. Det kan jo være aktuelt å isolere hvis det er to personer som er uenige for eksempel, at liksom ikke hele teamet er med på det, men at man kanskje snakker sammen med [leder] om det. Men jeg føler ikke at det ofte er uenigheter som vi ikke kan løse over bordet med alle til stede. Vi er jo uenige innimellom, men vi kommer jo videre ved å snakke oss frem til en felles forståelse. ”*

Andre mener at det ikke er nok konflikter i teamet, og at de godt kunne ha kranget litt mer: *“Det kunne kanskje vært litt mer uenigheter, jeg tror vi er et kjedelig team på en måte for det*

*er lite sånn... det er jo ingen krangling, det var jo den ene jeg hadde og det er jo av og til man blir litt utålmodige på noen da men."*

Ved spørsmål om tonen i teamet bekrefter samtlige av intervjuobjektene at det er en god tone og at de ofte bruker humor. Humor og trivsel beskrives som en viktig del av samholdet og dialogen i gruppen: *"Nei, det er en veldig god og åpen dialog, hvor jeg tror folk sier det de føler for og man har glimt i øyet og noen tuller mye og har humor. Det er lov å tulle, det er ikke noe hierarki."*

Funnene viser at det eksisterer trygghet i gruppen, hvor medlemmene tør å snakke om konflikter og ønsker å løse dem sammen. Dette understrekes også av teamets leder som beskriver viktigheten av å ivareta de ansatte, og poengterer at teamet har en god omsorgskultur som baserer seg på trygghet, åpenhet og humor. Han påpeker at omsorgen de har for hverandre er viktig, og at teamet alltid skal vite at om det er noe så kan de komme til han og snakke om det: *"Jeg terper til det kjedsommelige - Kom heller to ganger for mye enn en gang for lite å snakk om vanskelige ting. Spesielt personalsaker. Det at sånne ting blir tatt opp viser at vi har litt omsorg for hverandre og omsorg for de vi leder."*

Et av medlemmene poengterer at de er på god vei til å bli et team som hjelper hverandre og tør å si i fra om ting, samt at teamet er bygd opp av en flat struktur hvor man jobber som likemenn. Medlemmene av teamet har nokså ulike arbeidsoppgaver, hvor de går ut i organisasjonen og jobber hver for seg, for så å komme tilbake til teamet som fungerer som en trygg base: *"Det begynner å bli et team hvor de finner ut av ting og har respekt for hverandre men samtidig tør å si ifra, for man må jo vise forbannelse og irritasjon også. For vi har ganske tøffe jobber, fordi vi skal ut i organisasjonen og gjerne drive endringsledelse, og det er tøft, fordi da får du masse motstand. Da må man ha en base hvor det er trygghet i ledergruppa."*

På bakgrunn av disse funnene ser det ut til at teammedlemmene er veldig trygge på hverandre, og at de har et miljø hvor det er lov å si fra. Det er åpent for å diskusjoner, og det er også lov å vise følelser som forbannelse og irritasjon. Funnene understreker også viktigheten av at teamet oppleves som en trygg base for medlemmene. Kjemien mellom deltakerne ser ut til å være god, selv om det til tider kan oppstå konflikter mellom enkelte deltakere. Humor spiller

en viktig rolle for samholdet i gruppen, samtlige av intervjuobjektene beskriver en kultur hvor det er lov å ha det moro.

## **Team 2**

Omsorgskulturen i dette teamet er sterkt preget av det faglige. Samtlige av intervjuobjektene påpeker at de er opptatt av at alle skal gjøre en god jobb og at de skal hjelpe hverandre i arbeidet. Teamet forteller at en fornøyd kunde er svært viktig for dem, og at teamarbeidet er nødvendig for å klare det: *“Det vil jeg si at vi har. Fordi at sånn jeg opplever det så er vi veldig opptatt av at alle skal gjøre en god jobb, og alle hjelper hverandre hvis det er noen som lur på noe. Dette er ikke en konkurranse om hvem som er best, dette er et team.”*

To av teammedlemmene påpeker at teamet er opptatt av at man skal løfte hverandre opp faglig for å nå målene de har satt seg. Det gjøres blant annet ved å passe på at alle har arbeidsoppgaver, og det foregår kunnskapsoverføring hele tiden: *“Om det er på tomannshånd eller i plenum eller med kunde eller uten kunde så er det liksom alle er opptatt av at alle skal løftes. Vi passer på at vi har arbeidsoppgaver, men også at vi har kunnskapsoverføring hele tiden.”*

Ved spørsmål om omsorgskultur i gruppen oppfattet vi at noen av teammedlemmene ble litt usikre: *“Nei, jeg vet ikke riktig hva du tenker på”*. Ved nærmere forklaring av begrepet “omsorgskultur” kom det frem at hvert prosjekt plikter å ta hensyn til medarbeidere om de blir syke eller jobber overtid, men at det kan bli et problem om nøkkelressurser er borte. To av intervjuobjektene fortalte at de tar vare på hverandre ved å markere bursdager og har sosiale sammenkomster. Andre beskriver omsorgskultur ved at teamet er gode på å løfte hverandre opp faglig, og å passe på at alle gjør en god jobb. Samtidig opplever noen at teamet har sjeldent mye omsorg for sine ansatte: *“Ja, hva skal jeg si om det. Jeg føler jo at det er mange i det teamet her som har veldig stor omsorg for sine medarbeidere, kanskje sjeldent mye. [Navn] er jo en veldig omsorgsperson og [navn] er også veldig flink til å ta vare på de rundt seg. Jeg også mener at jeg har den rollen og liker den delen av jobben.”*

Intervjuobjektene gir også noe tvetydige svar på spørsmål om tonen i teamet: *“Stort sett bra. Det er ikke noe krancling og uoverensstemmelser, men det er jo allianser alltid i et sånt team, og det er det jo her også. Folk kjenner hverandre bedre og dårligere, vi som leder det her er jo sammensatt av to team som har gått parallelt i et par år. Det var litt krancling i oppstarten, men det er sånn som går over ”*

*“Den er i mine øyne veldig god. Og det tror jeg er fordi vi alle har veldig respekt for hverandre og fordi vi er veldig kunnskapsorientert, det er liksom... man er nysgjerrig på hva den andre sier og hva man kan tilføre prosjektet”*

*“Det er som regel bra så lenge folk... Du kan kanskje merke det litt hvis noen går litt ut over eller... blir pusha litt ut av de ansvarsområdene de tenker at de har, så kan du merke det litt”*

*“Den synes jeg er veldig bra. Alle er løsningsorienterte og jobber til det beste for prosjektet og kunden vår. Jeg tror alle setter veldig stor pris på kunden vår og det er også veldig viktig da.”*

Funnene viser at dette er et dedikert team, med en omsorgskultur som er sterkt preget av det faglige. Medlemmene er opptatt av at man skal løfte hverandre opp faglig og hjelpe hverandre i arbeidet. Tonen i teamet er også i stor grad rettet mot oppgave og kunde, og beskrives noe ulikt av intervjuobjektene. Samholdet i dette teamet er samtlige medlemmers interesse for faget, målet om at kunden skal bli fornøyd, og skape best mulig sluttprodukt. Det ser ut til at åpenheten som eksisterer i teamet ikke strekker seg ut over det faglige, og at det ikke blir snakket like mye om de personlige aspektene ved samarbeidet.

#### **4.2.4 Effektivitet**

I arbeidet med kodingen ble det tatt utgangspunkt i ‘de fem store’ i teamarbeid (Salas et al. 2005). Kodene ble delt inn i kategoriene *teamledelse*, *gjensidig prestasjonsovervåking*, *støttende atferd* og *tilpasningsevne*. I følge Salas et al. (2005) kan disse komponentene være med på å tilrettelegge for effektivitet i team, og felles mentale modeller styrer hvor godt disse komponentene fungerer i teamet. I dette avsnittet blir det presentert funn som relaterer til de fire kategoriene som beskriver hvordan felles mentale modeller kan legge til rette for effektivitet i team.

##### **4.2.4.1 Teamledelse**

Denne kategorien tar blant annet for seg hvordan teamledelsen bidrar til utvikling av felles mentale modeller i teamet og det å skape en felles forståelse for teamets mål, ressurser og begrensninger.

## Team 1

Intervjuobjektene beskriver teamleder som opptatt av kommunikasjon og informasjonsdeling. De har hyppige møter i tillegg til at de sitter i åpent kontorlandskap. Dette er elementer som kan skape en felles forståelse for teamets formål. Et av intervjuobjektene forteller at han mener de er tydelige på kommunikasjon, men presiserer at de gjerne går gjennom ting flere ganger for å være sikker på at de er enige: *“Det betyr ikke at vi ikke borrer i ting for å være sikker på at vi er helt enige og at vi har definert ting presist nok”*.

Samtidig legger noen deltakere til at de kunne tenke seg at kommunikasjonsprosessen var litt raskere, og at det blir brukt litt mye tid på informasjon, og litt lite tid på diskusjon: *“Det blir litt mye tid på det av og til, kontra diskusjon og ting som gjør oss bedre. Men det er jo ikke helt svart hvitt fordi vi har hatt noen workshops hvor vi har diskutert hvilken rolle vi skal ha og hvordan kan vi utvikle, og hva skal vi prioritere og sånn, men det er ikke helt svart hvitt. Men det er av og til det blir litt sånn mye monolog da, istedenfor diskusjon.”*

Disse to funnene viser at det er forskjellige meninger om hvor mye informasjon som er nødvendig i teamet. Noen av teamdeltakerne mener at det er positivt med mye informasjon, fordi de da er sikre på at alle får med seg alt, og andre mener at mye av informasjonen er overflødig.

En av utfordringene er å få en felles forståelse av teamets felles formål, og gi teamet en følelse av eierskap. Denne prosessen blir beskrevet på følgende måte: *“[...]Og så setter vi oss sammen og finner ut hva som er de viktigste felles prioriteringene, og for hver enkel person sitt ansvarsområde, slik at alle får et eierskap til det. Og så får en av dem ansvaret for å dokumentere det. Og så sier jeg at resultatet av det møtet skal være at vi skal ha en omforent prioritering av hva vi skal prioritere på felles nivå og hva vi skal prioritere på hver enkelt person sitt ansvarsområde. Sånn at alle får et eierskap til totaliteten og eget område. For å unngå å jobbe sånn veldig adskilt”*. I tillegg beskrives tilnærmingen til en oppgave relativt likt hos deltakerne, som forklart i kapittel 4.2.2.

Det ser ut til at teamledelsen har vært nøye på å implementere en fast modell for gjennomføring av oppgaver, som teammedlemmene kjenner til og bruker. Det kan også se ut til at intervjuobjektene har en felles forståelse for hvordan de skal gå frem for å løse en oppgave.

## **Team 2**

Team 2 er relativt nylig oppstartet, og de har brukt tid i starten på å finne ut av rollene sine og hva formålet med teamet er. Teamet har samarbeidet med kunden for å skape en felles forståelse for hva som er teamets fokusområde. Samtlige teammedlemmer trekker frem det tette samarbeidet med kunden, og at det er en felles enighet i teamet om å gjøre kunden til lags:

*“Det vi har brukt litt tid på nå sammen med kunden er jo forventningsavklaring, hva er scopet. Nå er vi inne i en fase som vi ikke har vært inne i før. Dette er en tidlig, tidlig fase. Kunden har selv jobbet med å finne ut av hva det er de ønsker at vi skal bistå med når vi er involvert så tidlig i et prosjekt og det har vi nå fått opp i en oppdragsavtale så har vi laget til en prosjektteringsplan. Vi har fått et tidsrom som vi skal løse hele oppgaven på, så har vi fått laget opp en plan som sier litt om de milepælene vi må ha sjekket av underveis før vi kan levere [...]”*

*“Det går veldig mye på diskusjoner på fagene og diskusjoner med kunden for å finne ut hva de vil og hvor de vil.”*

Som beskrevet i 4.2.2 har de hatt noen startproblemer med å finne ut av rollene sine. Dette gjelder også rollene til teamledelsen, og det kan virke som om det har vært vanskelig å etablere klare linjer mellom de forskjellige. Teamet forklarer at de jobber veldig tett opp mot kunden, og også speiler kundens hierarkiske oppbygning. Deltakerne beskriver samarbeidet som positivt, men at de kanskje er litt for mange involverte i forhold til hvor lite oppdraget er. Roller og rolleavklaring var ikke et tema vi spurte spesielt etter i intervjuene, men det var allikevel et tema som ble tatt opp av teammedlemmene som noe de har måttet finne ut av og avklart:

*“Hvis du for eksempel har to andre oppdrag hvor du har hatt to forskjellige personer som har hatt tilsvarende ansvar og så skal begge to inn i et nytt oppdrag, da blir det nødvendigvis en avklaring på hvem som skal stå hvor i organisasjonskartet. Så det er litt sånne diskusjoner som kommer opp når man starter nye oppdrag. Det tror jeg er utfordrende i alle organisasjoner. ”*

*“Ellers så er jeg er veldig vant til å ha den rollen som han har, så nå har vi egentlig delt en rolle, som er kanskje litt uvanlig i et såpass lite prosjekt da, som vi har nå, siden det er i en startfase. Det har vi jo snakket litt om at vi kanskje kommer til å gå litt opp på hverandre i starten, men foreløpig så synes jeg vi prater bra om det og at det fungerer greit.”*

Disse sitatene viser at teamet har gått gjennom en fase hvor det har vært usikkerhet med tanke på hvilken rolle de har og hvilket ansvar de har i teamet. For å løse dette har teamet snakket om det og kommet frem til at dette er en fase de må igjennom. Deltakerne beskriver fortsatt at det er noe usikkerhet med tanke på hvilke forventninger de har til hverandre, og at møteaktiviteten kunne vært hyppigere: *“Av og til kan man kanskje være enda mer tydelig på hva man ønsker, og det kan vel være mulighet for enda kortere og hyppigere møter for ting man lurte på, isteden for å gå og lure på ting.”*

Andre i teamet beskriver møteaktiviteten som tilstrekkelig, og at de har en god dialog med kunden: *“Og så har vi de jevnlige prosjekteringsmøtene med kundene som vi avstemmer med kunden hele tiden og informerer og forteller, og de gir tilbakemelding”*

Teamet har altså vært gjennom en fase hvor teamledelsen og kunden har jobbet sammen med å finne ut av teamets ansvarsområde og formål. Det har vært litt gnisninger i startfasen angående dette, men det ser nå ut til at teammedlemmene har funnet sin plass.

#### **4.2.4.2 Gjensidig prestasjonsovervåking**

I denne kategorien blir det sett nærmere på om teamene har en kultur for å gi tilbakemelding, og om det er rom for å si i fra dersom det er feil eller mangler i arbeidet som er utført. For at prestasjonsovervåking skal være effektivt må det være en aksept innad i teamet for å gi tilbakemelding. I intervjuene ble det derfor sett på om teamene har en kultur for å gi tilbakemelding, og om dette er noe som er akseptert av teammedlemmene.

##### **Team 1**

Teamet beskriver en kultur hvor de føler seg trygge og at det eksisterer en gjensidig respekt for hverandre. De føler også at de har mulighet til å si fra dersom det skulle oppstå noe. Det er aksept for tilbakemelding, og diskusjon, og dette er noe de opplever som en styrke. Som beskrevet i 4.2.3 er det akseptert å vise følelser som irritasjon og forbannelse, og de er ikke redde for å si fra. En av deltakerne beskriver dette som en del av miljøet de har innad i teamet:

*“Jeg tror vi er veldig... altså det er sikkert lett for alle å si, men det er et veldig godt miljø hos oss, med gjensidig respekt, og jeg opplever at man iallfall blir lytta til om man forteller hva man mener og synes, uansett om den ene er sjefen til den andre så opplever jeg det. Og det er bra.”*

Samtidig er dette noe teamet føler at de kan bli bedre på. De beskriver seg selv som et team med mange forskjellige arbeidsoppgaver, og at de derfor har litt å gå på når det gjelder å bli enda tettere. Andre trekker også frem tendenser til konfliktskyhet, og at man må be om tilbakemeldinger dersom man ønsker det: *“Samtidig så ønsker jeg at andre setter krav til meg og så er jeg jo veldig opptatt av å få tilbakemeldinger da. Det tror jeg er litt sånn norsk kultur at man må jo faktisk be om å få tilbakemeldinger, ellers er folk litt konfliktskye da, på det området. Så det ber jeg om av og til.”*

Det ser ut til at det eksisterer en enighet om at det er lov til å si fra om ting, og at det derfor vil være akseptert å gi konstruktiv kritikk og tilbakemelding på oppgaver eller andre ting som ikke lever opp til forventningene. Samtidig viser ikke funnene tegn til at det er et effektivt tilbakemeldingssystem i teamet. Tilbakemelding er noe den enkelte må be om, og ikke nødvendigvis noe som blir gitt uten videre. Funnene kan tyde på at selv om det eksisterer en kultur der tilbakemelding og konstruktiv kritikk er akseptert, er ikke dette noe som utøves aktivt.

## **Team 2**

Et viktig element i arbeidet mot kunden er å kunne levere et produkt som både teamet og kunden er fornøyd med. Dette gjør de ved å ha tett dialog med kunden for å finne ut akkurat hva kunden ønsker: *“Alle vi vil at kunden skal være fornøyd med det vi leverer og at det vi leverer er liksom noe vi kan stå for. Og så er det den andre tingen jeg liker veldig godt med gruppen, er at vi er veldig lydhøre overfor kunden. For vi kan mene at vårt produkt er veldig bra vi, men hvis ikke kunden synes det, så er det ikke verdt pengene kundene betaler. Så det er liksom den avstemningen... å ha den tette dialogen med kunden og vite at vi er i tråd med det de ønsker og det synes jeg er viktig.”*

Når det gjelder eventuelle feil og mangler i oppgavene som er utført, er dette noe som blir ordnet opp i raskt. Teamet har hyppige møter hvor de ser på fremdriften og gir tilbakemelding: *“Som regel så har vi korte frister på ting så vi får fulgt med hverandre og*



*sjekka ut ting. Så vi har jo ukentlige møter hvor alt gåes igjennom, så hvis noen har misforstått ting og gjort ting feil så får vi plukket det opp iallfall innenfor en uke.”*

Teammedlemmene sitter også spredt, og kommuniserer over Skype. Noen av teammedlemmene synes derfor at det kan være utfordrende med tanke på at man ikke får fulgt opp alle teammedlemmene like godt: *“Vi er vel så vant til å jobbe på den måten, så vi tenker nesten ikke på det. Og så bruker vi jo Skype veldig mye da og synes det fungerer greit. Men på en annen side så kan man ikke se at de andre i teamet faktisk jobber med det de skal, så man har ikke noe kontroll på det på den måten. ”*

Funnene tyder på at det er et system i teamet for gjensidig prestasjonsovervåking. Teamet er opptatt av at kunden skal være fornøyd, og passer derfor på at feil blir fanget opp tidlig og at avklaring skjer fortløpende.

#### **4.2.4.3 Støttende atferd**

Støttende atferd er teamets evne til å oppfatte når andre teammedlemmer har behov for hjelp til å fullføre sine oppgaver. For eksempel dersom noen opplever at de er overbelastet. Fra intervjuene blir det trukket frem elementer som viser tegn til støttende atferd som forståelse av andre teammedlemmers oppgaver og evnen til å avlaste andre dersom det er behov for det.

#### **Team 1**

Intervjuobjektene beskriver en kultur for å ta vare på hverandre, og at de viser forståelse dersom noen av teammedlemmene har problemer som ikke er jobbrelatert. Flere beskriver hendelser som har ført til at ansatte trenger tilpasset arbeidsmengde i en periode, og at dette er noe teamet respekterer. De understreker viktigheten av å støtte opp og hjelpe hverandre dersom det skulle være noe: *“Det har jo vært både tidligere og nåværende medlemmer av teamet som har hatt sitt å stri med. Jeg tror vi har en veldig stor takhøyde og en sjef som også er veldig opptatt av at teamet skal ha det bra, og har egne samtaler med hver og en hvor man kanskje snakker litt mer om sin egen situasjon og om hvordan vi kan hjelpe hverandre der. Jeg tror vi har god omsorg for hverandre.”*

Samtidig understreker de viktigheten av at personer selv må melde fra om problemet, fordi det kan være vanskelig å vise forståelse dersom man ikke vet hva saken dreier seg om: *“Det er veldig vanskelig å få forståelse hvis man ikke nevner at man går igjennom [hendelse], men*

*selvfølgelig der er få som er så profesjonelle at det ikke påvirker arbeidshverdagen. Og da er det mye lettere å tilrettelegge og ta vare på hverandre hvis man er noenlunde åpen på det.”*

Dersom teammedlemmene er åpne og forteller om situasjonen de er i, blir det lagt til rette for at arbeidsbelastningen skal være mindre i en periode. Deltakerne nevner blant annet redusert overtid, og at andre kan ta ansvaret for noen av oppgavene til vedkommende en periode. Samtlige påpeker hvor viktig dette er for at teamet skal fungere, men det blir også trukket frem ulemper med denne holdningen: *“Baksiden av medaljen er jo at det er kanskje litt for snill kultur her noen ganger. Hvis noen sier ‘Å nei, jeg kan ikke’ så sier vi ‘Åja, det er greit’. Isteden for å si at ‘Det må du bare gjøre, du må få noen andre til å hente i barnehagen’ Men jeg vil heller foretrekke at folk er hyggelige mot hverandre.”*

Disse funnene viser en god omsorgskultur, og at de er opptatt av at alle skal ha det bra. En forutsetning er at deltakerne selv melder fra om eventuelle problemer. Samtidig er ulempen at det kan oppstå en litt for snill kultur, hvor andre teammedlemmer blir unødvendig overbelastet.

## **Team 2**

Teamet påpeker at Multiconsult har en kultur for å ta vare på medarbeiderne sine, og at det derfor blir tilrettelagt i tilfelle sykdom eller andre ting. Det blir også trukket frem at dette kan være utfordrende dersom det er snakk om nøkkelressurser: *“Det er jo sterk fokus på medarbeidere i Multiconsult, hvert prosjekt plikter jo å ta hensyn til det, for eksempel overtid og hvis folk blir syke og sånn så er det jo ting som man må håndtere utenom de personene. Og det får vi til stort sett, men det er jo nøkkelressurser som det kan være vanskelig å erstatte.”*

En teamdeltaker understreker at han forventer at man sier i fra dersom det er noe, og at det varierer fra person til person om dette faktisk blir gjort. Noen personer er veldig flinke til å si ifra, mens andre er veldig selvstendige av natur og vegrer seg derfor mer. I dette tilfellet blir det påpekt at noen av teammedlemmene har jobbet sammen i mange år, og derfor klarer å se på hverandre dersom noe trykker.

*“[Navn] tar kontakt med meg veldig ofte om det er noe han lurte på noe. Men [navn] er veldig selvstendig og liker å gjøre ting selv så han sitter nok litt lenger inne å spørre om noe. Fordi han forventer at han skal klare ting selv. Har jobbet med han i veldig mange år så jeg ser kanskje signalene om det er noe som trykker litt.”*

Flere av teammedlemmene forteller at en av de største utfordringene er arbeidstid, og at i dette teamet er det forventet at teammedlemmene er dedikerte og har tid nok til å gjennomføre prosjektet. Dette medfører en del tidspress og forventninger om å levere i tide, som beskrevet i kapittel 4.2.2. En deltaker beskriver også en høy terskel for å si fra dersom man blir overarbeidet: *“Det som gjelder tidsfrister og sånn, det er kanskje noe som er utfordrende i vår bransje altså. Særlig hvis det er veldig mye å gjøre på kort tid, så kan det være en del som blir pusha ganske mye, det har vært noen uker som har vært ganske lange. Og det er kanskje ting som ikke blir så lett tatt tak i, da er det veldig viktig at egentlig enkeltpersonene kan si fra selv, og det kan være litt utfordrende hvis man er veldig ung eller nyutdanna og føler at de som er i oppdragsledelsen er veldig autoritære da, så kan det jo være ganske sånn høy terskel for å ta kontakt og passe på at man ikke blir overarbeidet.”*

Der ser ut til at teamet er nøye på å gi tilbakemeldinger for at produktet kunden får skal være best mulig. Samtidig kan det virke som at dette fører til tidspress hos noen av deltakerne, noe det kan være vanskelig å si fra om.

#### **4.2.4.4 Tilpasningsevne**

For å vurdere teamenes tilpasningsevne har det blitt sett på om teamdeltakerne mener det er rom for å komme med nye ideer og utfordre etablert praksis.

##### **Team 1**

Teamet har litt ulik oppfatning av om det er rom for å komme med nye ideer eller ikke. Flere påpeker at det er en selvfølge at det er rom for nye ideer og for å utfordre etablert praksis. Deltakerne påpeker imidlertid at det ikke er mulig å gjennomføre alle nye ideer, men at det er akseptert å komme med forslag som kan diskuteres: *“Alltid. Det er etterspurt. Alle er alltid interessert i å høre nye innfallsvinkler, så betyr jo ikke det at vi hiver oss over alle de tingene, men vi er villig til å diskutere de hele tiden.”*

Flere beskriver at det er på denne måten organisasjonen kan bli bedre på og utvikle seg. Samtidig påpeker deltakerne at det er strenge rammer på hvordan ting skal utføres i selskapet, og at det som har blitt etablert gjennom mange år ikke alltid er opp for diskusjon: *“Man må naturligvis passe på at man forstår den etablerte praksisen fordi det er ofte det at den er ganske gjennomtenkt. Men vi er helt avhengig av at vi utvikler oss hele tiden og følger med*

*hva som skjer i markedet og sånn, det er viktig. Samtidig er det også viktig å ikke utvikle seg ihjel.”*

Det blir understreket at det er en stor organisasjon, og at en enkelt gruppe ikke bare kan kjøre sitt eget løp, fordi det da vil være vanskelig å implementere praksisen i resten av organisasjonen. En deltaker forklarer også at teamet ikke er spesielt kreative, og at de heller får inn personer utenfra som kan bistå med de kreative prosessene: *“Jeg tror kanskje vi er sterkere på å gjennomføre enn å være veldig kreative. Men det tror jeg ligger litt i vårt mandat, altså... jeg bruker teorien å legge stein på stein. [...] Jeg vil ikke definere teamet som veldig kreative, men vi jobber med å trekke inn personer som er kanskje er de beste på å skape det. Så vi har ansvar for en del utviklingsprosjekt. Vi er flinke, men ikke alltid de beste til å gjøre det selv.”*

Funnene tyder på at det er selskapets rammer som setter begrensninger for hvordan hvert team skal gjennomføre oppgavene sine, og at selv om det er rom for å komme med nye ideer, er det ikke alltid rom for å utfordre den etablerte praksisen.

## **Team 2**

Teamet har jevnlig møter med kunden hvor de avstemmer hva de skal gjøre og utveksler informasjon. På denne måten blir teammedlemmene oppdatert på hva de andre personene i teamet skal gjøre og hva målene er. En deltaker forteller også at de avklarer hvem som kan hjelpe til på hvilke fagområder: *“Vi har jo møter hvor vi koordinerer oss og finner ut hvem som gjør hva og hvem som kan hjelpe til med forskjellige fagområder, vi har jo veldig mange fagområder. Så det er jo ikke noe sololøp i dette her.”*

Når det gjelder rom for nye ideer og utfordring av etablert praksis kan medlemmene fortelle at det generelt er rom for det i Multiconsult, men at i dette oppdraget er det kunden som styrer mye av prosessen. Samtidig forklarer andre deltakere at de har brukt mange år på å komme dit de er nå og at ting ikke kan startes helt fra bunnen av:

*“Jeg har jo utarbeidet ganske mange prosesser i det her selv. Det er ganske stor frihet. I prosjekt må man jo koordinere det med kunde, så der er jo friheten styrt av kunden, men i Multiconsult er det veldig stor frihet til å finne på nye ting og nye måter å gjøre ting på.”*

*“Kanskje ikke så mye i dette oppdraget for kunden har veldig mye prosedyrer og rammer og regler, men i andre prosjekter er det jo det. Du løser jo ting og finner på hvordan du skal gjøre ting selv.”*

Andre forteller at kunden også har vært positive til dette, så lenge det blir lagt frem på en ordentlig måte: *“Det har vi jo gjort litt fra mitt fagståsted, vi har også gjort det litt mot kunden. Jeg synes det har vært greit. Det er alltid litt arbeid for å få inn nye ting. Det tror jeg det er overalt. Men det har vært ganske stor forståelse så lenge man presenterer ting på en fornuftig måte, og viser fordelene ved en viss arbeidsmåte og arbeidsmetodikk så har de vært positive til det. Så det går jo veldig på det med nye ideer og nye ting i oppdragene.”*

Funnene viser at kunden har mye å si for om teamet har rom for å komme med nye ideer og utfordre etablert praksis eller ikke. Det er litt ulik oppfatning om hvor lett det er å innprente nye ting i teamet. Noen understreker at det ikke er behov for å endre på ting som fungerer bra, og som har fungert bra veldig lenge, mens andre opplever at det er uproblematisk å komme med nye måter å gjøre ting på, så lenge de koordinerer dette med kunden. Det ser også ut til at teamet har god kontroll på hvem som skal gjøre hva og hvilke ressurser de har behov for. Unntaket er kanskje teammedlemmene som ikke sitter på samme lokasjon som de andre.

### **4.3 Oppsummering empiri**

På bakgrunn av innsamlet empiri vil vi her oppsummere de viktigste funnene i studien. Vi starter oppsummeringen ved å ta for oss de to teamene vi har undersøkt og trekker frem hvilke typer mentale modeller vi mener disse innehar. Videre vil samhandling og effektivitet bli oppsummert. De viktigste funnene vil bli uthevet som påstander, før de blir nærmere utdypet i diskusjon.

#### **4.3.1 Mentale modeller i teamene**

##### **Team 1**

SPGR-undersøkelsen viser at medlemmene i Team 1 har ulik oppfatning av hverandre, noe som tyder på ulike teamorienterte mentale modeller. Under intervjuene kom det også frem at misforståelser og konflikter i teamet er knyttet til at de er veldig ulike som personer. Dette er noe teamet merker spesielt under diskusjoner. Samtidig forteller teammedlemmene at dette er

et team de er svært fornøyd med, og det ser ut til at de har utviklet en felles forståelse for samarbeidsklimaet i gruppen. Med dette mener vi at intervjuobjektene har en veldig lik forståelse av hvilken atferd de ønsker innad i teamet. De beskriver blant annet bruk av humor, åpenhet og trygghet som viktige faktorer for at de skal fungere som et team. Som beskrevet i teorikapitlet mener vi at definisjonen på teamorienterte mentale modeller er noe bred, og vi kan derfor ikke vurdere med sikkerhet om teamet har teamorienterte mentale modeller eller ikke. Vi mener at atferden de viser i teamet kan relateres til teamorienterte mentale modeller, men at dette vil ikke være tilstrekkelig for å konkludere med at teamorienterte mentale modeller eksisterer i teamet. Vi mener derfor at det er behov for en nyansering av begrepet teamorienterte mentale modeller, og ønsker å inkludere en mental modell som er knyttet til samarbeidsklimaet innad i teamet. Dette blir videre diskutert i kapittel 5.1.1. For å oppsummere dette mener vi at det ikke eksisterer felles teamorienterte mentale modeller i teamet, men vi ser at de har utviklet en felles mental modell knyttet til samarbeidsklima.

I intervjuene kom det frem at deltakerne beskriver tilnærmingen til en oppgave relativt likt; de sitter samlet og diskuterer prosessen som begynner med et startprodukt og skal ende opp med et sluttprodukt. Teamet diskuterer også teamets felles mål og samarbeider med å finne ut hva som er de viktigste felles prioriteringene og de viktigste prioriteringene til hver enkelt person. På denne måten skaper de eierskap til teamets felles formål, i tillegg til å klargjøre virksomhetsområde til hver enkelt person. Ved å gjøre dette vil teamet få en oversikt over strategi, begrensninger og prosedyrer, og på bakgrunn av dette mener vi teamet har felles oppgaveorienterte mentale modeller.

## **Team 2**

SPGR-undersøkelsen i Team 2 viser tegn til teamorienterte mentale modeller. De hvite stiplede sirkelene er sentrert relativt tett rundt gjennomsnittvurderingene. Dersom vi tar enkeltvurderingene i betraktning forandrer dette bildet seg. Her ser det ut til at det er store forskjeller i hvordan teammedlemmene oppfatter hverandre, noe som tyder på ulike teamorienterte mentale modeller. Dette blir videre bekreftet under intervjuene, hvor intervjuobjektene forteller at misforståelsene som har oppstått har omhandlet usikkerhet rundt roller og ansvarsfordeling, noe som er vesentlige faktorer i teamorienterte mentale modeller. En forklaring på dette kan imidlertid være at teamet er relativt nyoppstartet, og at de derfor har brukt litt tid i starten på å finne ut av rollene sine.

Teamet har derimot god kontroll på faglige og oppgaverelaterte elementer. Samtlige av intervjuobjektene legger vekt på viktigheten av å tilfredsstille kundens krav og skape et best mulig sluttprodukt. Teamet diskuterer strategi og fremgangsmåte i samarbeid med kunden, og de ser ut til å ha utviklet felles kunnskap om oppgaven. Dette tyder på at teamet har oppgaveorienterte felles mentale modeller.

#### **4.3.2 Samhandling**

Ut fra det empiriske grunnlaget vil vi her oppsummere de viktigste funnene fra samhandlingen til de to teamene.

- *Mentale modeller påvirker hvilke forventninger teammedlemmene har til hverandre ved at felles mentale modeller skaper felles forventninger.*
- *Felles mentale modeller påvirker atferden teamene utøver, og er med på å gi teamet et felles utvendig uttrykk.*
- *Felles mentale modeller er ikke tilstrekkelig for at teammedlemmer skal kunne oppfylle forventningene de har til hverandre. Kommunikasjon vil også være en avgjørende faktor for å få til dette.*
- *Ulike mentale modeller kan føre til misforståelser knyttet til kommunikasjonsmønstrene i et team, og felles mentale modeller vil derfor være en forutsetning for effektiv kommunikasjon.*
- *Felles ord og uttrykk er ikke i seg selv nok for at teamet skal kunne oppfatte budskapet i det som blir sagt*

### **4.3.3 Effektivitet**

Ut fra det empiriske grunnlaget vil vi her oppsummere de viktigste funnene som omhandler effektiviteten til de to teamene.

- *Når teamledelsen forsøker å skape en felles forståelse for teamets mål, tilgjengelige ressurser og begrensninger, vil teamets eksisterende mentale modeller påvirke evnen til å forstå budskapet i det som blir kommunisert.*
- *Mentale modeller påvirker kommunikasjonsbehovet i et team.*
- *Teamorienterte mentale modeller vil være viktig, men ikke være avgjørende for å legge til rette for effektivitet gjennom gjensidig prestasjonsovervåking.*
- *Felles mentale modeller er viktig, men ikke avgjørende for tilrettelegging av støttende atferd; kommunikasjon ser også ut til å spille en viktig rolle.*



## 5. Diskusjon

### 5.1 Vurdering av mentale modeller i team

#### 5.1.1 Vurdering av ulike typer mentale modeller

Et team kan ha felles mentale modeller eller ulike mentale modeller. Graden av de mentale modellene vil også variere. Identiske mentale modeller vil være en ulempe fordi dette kan føre til redusert fleksibilitet i teamet (Jonker et al., 2011), mens ulike mentale modeller kan igjen føre til mistolkninger og konflikter (Sjøvold, 2014).

Tidligere teorier har hovedsakelig tatt for seg to typer mentale modeller; teamorienterte og jobb-/oppgaveorienterte. Teamorienterte modeller omhandler roller, kommunikasjon og informasjon om hverandres kunnskaper. Oppgaveorienterte modeller omhandler prosedyrer, strategier og forpliktelser (Mathieu et al., 2000). I denne studien har vi forsøkt å gi et bilde av hvilke typer mentale modeller teamene har ved å analysere funn fra SPGR-undersøkelse og intervju av teamene. Vurderingen av de mentale modellene bød på utfordringer, fordi beskrivelsen av de mentale modellene i teorien ikke var dekkende for det vi ønsket å analysere, i tillegg var det utfordrende å fastslå hvilke typer mentale modeller teamene hadde ut i fra det innsamlede datamaterialet. Denne utfordringen er tidligere påpekt av Sætre (2009), som mener at det kan være vanskelig å gjøre empiriske målinger av personers oppfatning av virkeligheten.

I analysen av teamene opplevde vi at det ikke var et klart skille mellom når et team har felles mentale modeller, og når de har ulike mentale modeller. De oppgaveorienterte mentale modellene ble analysert kun ut i fra intervjuene, som viser at begge team har felles mentale modeller knyttet til oppgave. Avgjørelsen ble tatt på bakgrunn av beskrivelsene teamene hadde av sine prosedyrer, og hvordan de gikk frem for å løse en oppgave. Vi opplevde at informasjon om denne typen mental modell kom relativt tydelig frem i datamaterialet. Teamorienterte mentale modeller var derimot vanskeligere å vurdere. I begge teamene opplevde vi at de hadde noen av disse ferdighetene, men ikke nok til å kunne fastslå at de hadde teamorienterte mentale modeller.

På bakgrunn av dette ønsker vi å argumentere for at det er et behov for å nyansere begrepet teamorienterte mentale modeller i større grad. For det første mener vi at dersom man skal kunne vurdere hvorvidt teamorienterte mentale modeller fører til bedre samhandling og

effektivitet i team, er det behov for en videre klargjøring av hvilke elementer som inngår i begrepet. Dette vil gi et bedre grunnlag for å vurdere hvilke faktorer som faktisk påvirker effektiviteten eller samhandlingen i et team. I denne oppgaven har vi valgt å bruke Mathieu et al., (2000) sin beskrivelse av modellen som inkluderer faktorene roller, ansvarsområder, samhandlingsmønstre, kommunikasjonskanaler og informasjonsflyt. Med definisjonen til Mathieu et al., (2000) vil det være vanskelig å vurdere om det er forståelse for roller i teamet, eller teamets samhandlingsmønstre som påvirker effektiviteten i teamet. For det andre ser vi at begrepet ikke dekker teamorienterte faktorer godt nok. Da vi skulle vurdere de mentale modellene til teamene manglet vi et begrep for å beskrive den felles atferden vi så i teamet. Funnene i Team 1 viser en felles mental modell, som vi mener kan relateres til teamorienterte prosesser. Som beskrevet i kapittel 4.3.1 omhandler denne modellen teamsentrert atferd som for eksempel bruk av humor, åpenhet og trygghet. Denne mentale modellen definerte vi som samarbeidsklimaet i gruppen.

### **5.1.2 Utvikling av mentale modeller i team**

I dette avsnittet ønsker vi å gå nærmere inn på hva vi mener er grunnen til at de to teamene ikke ser ut til å ha utviklet felles teamorienterte mentale modeller.

Våre data viser at en av årsakene til at funnene viser ulike mentale modeller i Team 1 kan forklares med oppgavens krav. Teamet jobber sammen for å diskutere og koordinere oppgaver, for så å gå ut i organisasjonen enkeltvis og fullføre sine individuelle oppdrag utenfor teamet. På grunn av dette vil ikke teamet jobbe utelukkende mot det samme målet, og vi antar at de derfor ikke har behov for å tilpasse sine egne mentale modeller til teamet i like stor grad. Dette frembringer spørsmålet om Team 1 faktisk vil falle under definisjonen av "team" som har blitt brukt i denne oppgaven. Sjøvold (2006) definerer et team som *"tre eller flere personer som har et felles mål og samhandler for å nå dette målet"* (Sjøvold, 2006. s.18). Teamet har et felles mål, som de samhandler om, men teammedlemmene har også individuelle mål. På bakgrunn av dette ser teamet ut til å ligge i nærheten av det Katzenbach og Smith (1993) omtaler som en arbeidsgruppe. Imidlertid blir felles engasjement og felles formål trukket frem som elementer som ikke eksisterer i et arbeidsteam (Katzenbach og Smith, 1993), noe vi mener dette teamet har, og vi mener derfor at de kan kategoriseres som et reelt team.

En annen grunn til at de ikke har utviklet teamorienterte mentale modeller kan sees i sammenheng med polariseringen i teamet som ble påvist av SPGR-undersøkelsen. Vi mener polariseringen kan hindre utviklingen av teamorienterte felles mentale modeller fordi det kan føre til konflikt (Sjøvold, 2014). Vi ønsker å argumentere for at teammedlemmene vil ha problemer med å forstå hverandre når de befinner seg på hver sin ende av en polarisering. Felles mentale modeller er bygget opp av en felles forståelse mellom teammedlemmer, og dersom en polarisering fører til at teammedlemmer har problemer med å forstå hverandre kan vi konkludere med at dette er en påvirkende faktor til hvorfor teamet ikke har utviklet felles mentale modeller.

I Team 2 kan en av årsakene til at de ikke har utviklet felles teamorienterte mentale modeller være at teamet er relativt nylig oppstartet. Teamdynamikken i et nyoppstartet team vil skille seg fra dynamikken til et team som har jobbet sammen over tid (Tuckman 1965; McGrath 1991). Etter hvert som teammedlemmene begynner å kjenne hverandres personligheter og kapasiteter bedre, kan de gjennom kommunikasjon og felles erfaring utvikle en høyere grad av kryssforståelse (Huber og Lewis, 2010), noe som vil føre til en økt forståelse av hverandres mentale modeller. På denne måten vil man kunne se at teamdynamikken endrer seg fordi teammedlemmene vil ha en annen forståelse av hverandres mentale modeller ved et senere tidspunkt.

## **5.2 Samhandling i team**

### **5.2.1 Mentale modellers påvirkning på forventninger og atferd**

Tidligere studier har antydnet at felles mentale modeller og forståelse av forventninger til andre teammedlemmer, er knyttet opp mot hverandre ved at mentale modeller skaper forventninger til hvordan teamet skal handle (Mathieu et al., 2000). Ifølge Jonker et al., (2011) er det viktig å ha mentale modeller som kan føre til felles forventninger, fordi teamet da vil kunne tilpasse sin atferd til de andre gruppe medlemmene og oppgavens krav. I tillegg kan man forutse hva de andre teammedlemmene skal gjøre, og hva de trenger for å gjøre det. Teamenes beskrivelse av forventningene de har til hverandre stemmer godt overens med de felles mentale modellene vi har identifisert i teamene. Dette har resultert i følgende påstand:

*Mentale modeller påvirker hvilke forventninger teammedlemmene har til hverandre ved at felles mentale modeller skaper felles forventninger.*

Funnene viser at Team 1 har dannet seg forventninger som er rettet mot både oppgave og samarbeid, mens Team 2 hovedsakelig beskrev oppgaveorienterte forventninger. Da Team 2 fikk spørsmål om personlige forventninger var svarene fortsatt relatert til oppgave, som å levere i tide. Vi mener derfor forventningene teamene har til hverandre er påvirket av deres felles mentale modellene. Grunnen til dette mener vi er at teamene skaper felles forventninger innenfor de rammene de ser på som realistiske, og at de felles mentale modellene er med på å avgjøre hva som er realistisk å forvente seg innad i teamet. Med dette mener vi at det er nærliggende å tro at teamene har utviklet forventninger de mener andre teammedlemmer kan klare å oppfylle.

Ut i fra dette kan vi si at påstandene stemmer overens med Jonker et al., (2011) som mener at felles mentale modeller gjøre et team i stand til å danne seg forventninger til hverandre. Funnene fra intervjuene tyder også på at felles mentale modeller kan påvirke atferden teamene utøver. Teamene skilte seg fra hverandre i sitt felles uttrykk ved at Team 1 virket energiske og utadvendte, og Team 2 hadde et roligere uttrykk. Dette stemmer overens med Jonker et al., (2011) som mener at forventningene teamene har til hverandre gjør det mulig for et team å tilpasse atferden de utøver. Noe som har lagt grunnlaget for vår neste påstand:

*Felles mentale modeller påvirker atferden teamene utøver, og er med på å gi teamet et felles utvendig uttrykk.*

Under intervjuene av Team 1 kom det frem at det å jobbe ut i organisasjonen som ledere kan være tøft fordi de møter mye motstand. Teamet må derfor fungere som trygg base for medlemmene. Ved å utøve atferd som viser trygghet, åpenhet og bruk av humor mener vi at de har fått til å gjøre dette. I Team 2 så vi at oppgaven krever at de jobber tett mot kunden, er oppgaveorienterte og leverer et bra sluttprodukt. I tillegg er det forventet at teammedlemmene setter av nok tid, og er dedikerte. Vi fikk inntrykk av dette er et veldig rolig team, og under intervjuene kom det også frem at de er svært dedikerte. Funnene i de to teamene antyder at atferden de utøver gjenspeiles av de felles mentale modellene de har. Grunnen til dette kan være at når teamet har utviklet felles mentale modeller vil de også ha utviklet gruppenormer som beskriver hva som er akseptert av teammedlemmene eller ikke. Normer kan beskrives som forventninger til egen prestasjon og til hvordan teammedlemmene skal oppføre seg, og hva de skal mene i en gitt situasjon (Sjøvold, 2006). Dersom alle teammedlemmene retter seg

etter disse forventningene vil det følgelig føre til et felles uttrykk. Dette kan også være negativt fordi gruppens normer og struktur kan hemme medlemmers mot og kan føre til at gruppen ikke melder i fra og viser egne standpunkt (Sjøvold, 2006).

Samtidig er det vanskelig å fastslå om det er de mentale modellene som påvirker atferden i teamet eller om det er atferden til teammedlemmene som skaper et grunnlag for de mentale modellene. Sætre (2009) mener at team bruker nonverbale kommunikasjonssignaler for å danne seg en felles oppfatning av virkeligheten. Noe som betyr at atferden til teammedlemmene vil legge til rette for de felles mentale modellene de har. Vi mener at det felles uttrykket og atferden et team utøver er med på å bekrefte de felles mentale modellene i teamet, noe som gjør at atferd og mentale modeller vil ha en gjensidig påvirkning på hverandre. Atferden teammedlemmene utøver vil også være med på å legge til rette for forventningene de har til hverandre, ved at teammedlemmene etterhvert vil kunne forutsi atferden til de andre medlemmene. Dette beskrives også av Rouse og Morris (1985) som mener at mentale modeller tillater mennesker å forutsi og forklare oppførselen til verden rundt, til å gjenkjenne og å huske relasjoner i omgivelsene, og til å konstruere forventninger til hva som trolig inntreffer neste gang. Dette kan også settes i sammenheng med begrepet kryssforståelse som omhandler i hvilken grad teammedlemmene forstår hverandres mentale modeller (Huber, 2010).

### **5.2.2 Oppfyllelse av forventninger i team**

Tidligere forskning understreker viktigheten av felles mentale modeller for at teammedlemmer skal kunne oppfylle forventningene de har til hverandre. Våre funn tyder imidlertid på at flere faktorer spiller inn for at dette skal skje. Et eksempel på dette ser vi i Team 2 som har oppgaveorienterte felles mentale modeller som blant annet går ut på å levere i tide og å være dedikert. Siden de også har oppgaveorienterte forventninger til hverandre er det nærliggende å tro at disse skulle blitt oppfylt. Imidlertid ser vi at de forventningene teammedlemmene ikke oppfyller er knyttet til de oppgaveorienterte forventningene, som det å holde tidsfrister. Dette tyder på at det å ha felles mentale modeller i teamet ikke vil være tilstrekkelig for å oppfylle forventningene de har til hverandre, noe som har ført til følgende påstand:

*Felles mentale modeller er ikke tilstrekkelig for at teammedlemmer skal kunne oppfylle forventningene de har til hverandre. Kommunikasjon vil også være en avgjørende faktor for å få til dette.*

Vi mener at dersom teammedlemmene kommuniserer sine forventninger, vil medlemmene ha en enklere oppgave med å tilpasse seg til gruppens behov og ønsker. I Team 1 snakker de om forventninger i større grad. De har samtaler med nærmeste leder, i tillegg til at de snakker litt på tvers i teamet. Samtalene med nærmeste leder ser ut til å legge til rette for en forståelse for hva som er forventet av dem som personer og ledere i teamet. Vi mener at dette er med på å illustrere viktigheten av å snakke om forventningene de har til hverandre. Ved å snakke om forventningene vil teamene også styrke sine felles mentale modeller, fordi det vil gi et bilde av hvordan andre medlemmer oppfatter virkeligheten.

Grunnen til at felles mentale modeller ikke er tilstrekkelig for at teammedlemmer skal kunne oppfylle forventningene de har til hverandre, kan skyldes at de opererer i komplekse omgivelser. Med komplekse omgivelser mener vi høy arbeidsmengde, skiftende omgivelser og avanserte oppgaver. Dette bekreftes av Johnson og Johnson (2009) som mener at utenforstående forstyrrende elementer kan vanskeliggjøre utveksling av informasjon i en teamsammenheng. Sannsynligvis vil kompleksitet også fordre høyere behov for fagkompetanse, som gjør kommunikasjon enda vanskeligere i kryssfunksjonelle team på bakgrunn av at medlemmer har forskjellig fagbakgrunn. Dette kan relateres til Salas et al., (2005) som mener at kommunikasjon er viktig for å opprettholde de felles mentale modellene som eksisterer i et team, og da spesielt i komplekse omgivelser. Vi ser imidlertid viktigheten av å også ha felles mentale modeller for at et team skal kunne forstå hverandres forventninger, og antar at hverken felles mentale modeller eller kommunikasjon vil være tilstrekkelig i seg selv for å kunne oppfylle disse. Dette bekreftes av Mathieu et al., (2000), som påpeker at felles mentale modeller er avgjørende under forhold hvor kommunikasjon er vanskelig.

### **5.2.3 Mentale modellers påvirkning på kommunikasjon**

Teamene i studien sitter i åpne kontorlandskap, noe som tilrettelegger for rask og enkel kommunikasjon mellom teamdeltakere, og kan føre til mer effektiv kommunikasjon (Johnson og Johnson, 2009). Samtidig tyder funnene på at dersom teamet har ulike mentale modeller vil de også ha en ulik oppfatning av hva som er greit å snakke om åpenlyst, og hva som bør bli tatt opp bak lukkede dører. Dette har resultert i følgende påstand:

*Ulike mentale modeller kan føre til misforståelser knyttet til kommunikasjonsmønstrene i et team, og felles mentale modeller vil derfor være en forutsetning for effektiv kommunikasjon.*

Mentale modeller påvirker interaksjonen mellom teammedlemmer, og vil derfor også påvirke hvordan medlemmene kommuniserer med hverandre. Funnene fra datainnsamlingen er med på å underbygge denne påstanden. Under intervjuene av Team 1 kom det frem at en utfordring med åpent kontorlandskap er at man risikerer at noen teammedlemmer tar opp ting litt for åpenlyst. Dette har vært en kilde til konflikter i teamet, noe som tyder på en ulik oppfatning av hva som er greit å snakke om åpent og hva som bør tas opp bak lukkede dører. På en side kan vi argumentere for at denne type konflikt kan skyldes en polarisering innad i teamet mellom omsorgs- og kontrollsektoren. Grunnen til dette er at teammedlemmene da vil oppleve og tolke informasjon ulikt. Personer i kontrollsektoren av diagrammet kan oppleves som direkte og kontrollerende av personer med en mer omsorgsrettet atferd (Sjøvold, 2006), selv om intensjonen er en helt annen. Ved å være bevisst på hverandres ulikheter vil det være lettere å ta hensyn til andre personer, og det vil derfor også kanskje være lettere å få en forståelse for hvilken type informasjon som kan snakkes om i åpenhet, og hva som bør bli snakket om på tomannshånd. Samtidig viser ikke funnene hvem denne konflikten omhandlet, og vi kan derfor ikke si med sikkerhet at den involverte personer på hver sin ende av en polarisering.

På en annen side kan funnene også skyldes at teamet har ulike teamorienterte mentale modeller, og har derfor en lavere felles forståelse for faktorene kommunikasjonskanaler og informasjonsflyt. Dersom teamet hadde hatt felles teamorienterte mentale modeller ville ikke denne type konflikt oppstått, fordi det da ville eksistert en underliggende forståelse for hva som er greit å snakke om åpent, og hva som bør bli snakket om bak lukkede dører. Ulike mentale modeller er den vanligste årsaken til mistolkninger, frustrasjon og konflikt i grupper (Sjøvold, 2014).

Vi mener ulike mentale modeller fører til økt behov for kommunikasjon og utveksling av informasjon, noe som vil føre til en mer tidkrevende kommunikasjonsprosess. Det vil også være en risiko for at teammedlemmene tolker informasjonen ulikt (Bandow, 2001), noe som vil føre til et behov for å øke kommunikasjonsmengden for at samtlige skal forstå budskapet.

Tidligere studier har argumentert for at en forutsetning for effektiv kommunikasjon er at teammedlemmene benytter samme ord og uttrykk. Huber (2010) påpeker at kommunikasjonen mellom medlemmene av et team kan bli mer effektiv dersom et team bruker felles konsepter og ord som er forståelig for alle teammedlemmene. Samtidig viser våre funn at selv om teamene er bevisste på dette kan det oppstå problemer med å utvikle en felles forståelse for budskapet. Med dette mener vi at selv om alle ord og uttrykk forstås, kan det være at budskapet i informasjonen oppfattes ulikt, noe som har inspirert til følgende påstand:

*Felles ord og uttrykk er ikke i seg selv nok for at teamet skal kunne oppfatte budskapet i det som blir sagt*

I teamsamarbeid må hvert teammedlem ta ansvar for å videreformidle kunnskapen de sitter på (Johnson og Johnson, 2009), noe vi mener er spesielt viktig i teamene vi har undersøkt siden medlemmene har forskjellig faglige bakgrunn. Under intervjuene ble ulik faglig bakgrunn trukket frem som en kilde til misforståelser, men begge teamene bekrefter at de forsøker å bruke samme språk og konsepter. Siden begge teamene har ulike teamorienterte mentale modeller vil budskapet kunne oppfattes ulikt. Dette kan relateres til Schein (1994) som mener at ulike grupper kan oppleve at de tolker den samme informasjonen ulikt, fordi kultur setter rammene for hvordan man oppfatter, og bruker et språk. Videre kan det også relateres til Senge (2006) som argumenterer for at to personer med ulike mentale modeller som observerer den samme hendelsen, kan beskrive den vidt forskjellig.

Vi antar at ved komplekse arbeidsoppgaver øker behovet for å stille spørsmål, og det er derfor viktig at den informasjonen som blir gitt også forstås av teammedlemmene. Dette kan føre til en bedre forståelse av informasjonen som blir gitt dersom teamet sørger for at alle har forstått budskapet. Fordelen med dette er at teamet får en felles forståelse. Ulempen med dette er at det kan føre til at teammedlemmer sitter igjen med inntrykk av at det blir gitt for mye informasjon, og at det er noe man kunne ha funnet ut av på egen hånd. En naturlig følge vil være at kommunikasjonsprosessen tar lenger tid, noe som vil ha betydning for teamets effektivitet.



## 5.3 Effektivitet

### 5.3.1 Forståelse av budskap

Under intervjuene kom det frem at begge teamene har hyppige møter hvor de blant annet diskuterer prosess og fremgang, noe som kan legge til rette for effektivitet ved at teamet får en felles forståelse for teamets mål, tilgjengelige ressurser og begrensninger (Salas et al., 2005). Ifølge Salas et al., (2005) er det teamleders oppgave å utvikle felles mentale modeller i teamet, og funnene viser at teamenes eksisterende mentale modeller vil påvirke teamleders mulighet til å gjøre dette. Dette har resultert i følgende påstand:

*Når teamledelsen forsøker å skape en felles forståelse for teamets mål, tilgjengelige ressurser og begrensninger, vil teamets eksisterende mentale modeller påvirke evnen til å forstå budskapet i det som blir kommunisert.*

Funnene viser at teammedlemmer vil ha en høyere grad av felles forståelse for elementer som inngår i teamets felles mentale modeller. Dette er spesielt tydelig i Team 2 som har felles oppgaveorienterte mentale modeller, men ulike teamorienterte mentale modeller. Når teamet omtaler temaer som kan relateres til oppgaveorienterte mentale modeller, som driftsprosedyrer og forpliktelser, gir informantene relativt like beskrivelser, noe som viser at de har forstått budskapet i det teamledelsen har kommunisert. Når det gjelder utvikling av en felles forståelse av teamorienterte temaer, som roller og ansvarsfordeling, ser vi imidlertid at teamet viser en større grad av usikkerhet. Det kommer frem under intervjuene at de har hatt opplevd noen mindre konflikter knyttet til roller og ansvarsfordeling, og noen av informantene mener at dette fortsatt er et tema de kunne diskutert mer.

Mentale modeller har altså en påvirkning på teamets evne til å tolke budskapet i det som blir formidlet, og vil således påvirke teamleders mulighet for tilretteleggelse for effektivitet i teamet. Dersom det som teamledelsen ikke kan relateres til teamets felles mentale modeller, vil teamet tolke budskapet forskjellig. Dette bekreftes av Sjøvold (2014) som hevder at ulike mentale modeller er en av de viktigste årsakene til misforståelser og skinnenighet/-uenighet. Vi antar at dersom teammedlemmene opplever å ikke forstå det samme budskapet, vil det føre til et økt behov for kommunikasjon. Dette legger grunnlaget for vår neste påstand:

*Mentale modeller påvirker kommunikasjonsbehovet i et team.*

Funnene antyder at misforståelsene som oppstår i teamene er relatert til deres ulike mentale modeller, og at de er veldig ulike som personer. For at alle skal forstå budskapet vil det være et økt behov for kommunikasjon. Misforståelser i Team 2 har omhandlet fordeling av roller og ansvarsområder, og er noe de har måttet brukt tid på å avklare. Dette bekrefter at ulike mentale modeller har en negativ påvirkning på effektivitet fordi kommunikasjonsbehovet øker. En annen måte å se det på kan beskrives med et eksempel fra Team 1. Under intervjuene av Team 1 nevner noen av informantene at det er i møter og diskusjoner at ulikhetene mellom medlemmene kommer frem, og små konflikter kommer til overflaten. I tillegg beskriver noen av informantene frustrasjon over at det noen ganger blir for mye informasjon og for lite diskusjon under møtene. Vi antar at informasjonsmengden skyldes at budskapet blir tolket forskjellig av ulike medlemmer av teamet, og dette blir kompensert for ved å øke mengden informasjon. Dette bekreftes av Bandow (2001) som hevder at personer som har hørt den samme informasjonen kan tolke budskapet ulikt, noe som kan føre til misforståelser og friksjon i teamet.

Ifølge Mathieu et al., (2000) er det teamorienterte mentale modeller som vil ha en direkte påvirkning på effektivitet i team. Vi mener at en høyere grad av teamorienterte mentale modeller vil føre til en mer effektiv prosess med å planlegge teamets prioriteringer og koordinering av oppgaver fordi det vil bidra til økt forståelse mellom medlemmene. Disse antakelsene kan bekreftes av Lim og Klein (2006) som i sine studier fant at teamorienterte mentale modeller vil gjøre det lettere for teammedlemmer å koordinere aktivitetene sine til hverandre.

### **5.3.2 Mentale modellers påvirkning på tilrettelegging for tilbakemelding**

Gjensidig prestasjonsovervåking vil legge til rette for effektivitet ved at teamet fortløpende oppdager feil og mangler i arbeidet som har blitt gjort (Salas et al., 2005). Mentale modeller vil imidlertid påvirke teamets evne til å utføre gjensidig prestasjonsovervåking. Tidligere studier har antydnet at teamorienterte mentale modeller vil være avgjørende for et effektivt tilbakemeldingssystem, våre funn viser imidlertid at et tilbakemeldingssystem kan eksistere uavhengig av teamorienterte mentale modeller. På bakgrunn av dette har vi følgende påstand:

*Teamorienterte mentale modeller vil være viktig, men ikke være avgjørende for å legge til rette for effektivitet gjennom gjensidig prestasjonsovervåking.*

Gjensidig prestasjonsovervåking i Team 2 foregår på ukentlige møter hvor de får ordnet opp i feil og mangler relativt raskt. Dette stemmer med tidligere funn om at tilbakemeldingene som gis må være presise og gitt på riktig tidspunkt for at de skal kunne ha en effekt på ytelse (Gabelica, 2014). En annen grunn kan relateres til teamets felles mentale modeller. Som beskrevet tidligere har teamet oppgaveorienterte mentale modeller, og er fokusert på å tilfredsstille kundens krav. De vil derfor ha en felles forståelse for at det nødvendig å få ordnet opp i misforståelser raskt, for å sørge for at prosjektets utvikling går som planlagt. Funne viser at teamet er opptatt av å løfte hverandre opp faglig, noe vi tolker som at de ser på tilbakemeldingen som noe positivt, fordi tilbakemeldinger og utbedring av feil og mangler vil kunne bidra til en faglig utvikling. Dette vil være viktig for tilretteleggelsen av gjensidig prestasjonsovervåking, for at tilbakemeldingen ikke skal bli oppfattet som noe negativt (McIntyre & Salas, 1995, i Salas et al. 2005 s.577).

I Team 1 derimot er det vanskeligere å kunne si noe om tilbakemeldingssystemet fordi det ble beskrevet i mindre grad i intervjuene. En årsak til dette kan være at teammedlemmene har individuelle oppgaver rettet ut mot organisasjonen, og at andre teammedlemmer derfor har mindre oversikt over de eksterne oppgavene som blir utført. På denne måten kan det være vanskeligere for teamet å gi tilbakemeldinger på feil og mangler, fordi det vil være vanskeligere å ha oversikt over hva de andre teammedlemmene foretar seg. Dette bekreftes av Salas et al., (2005), som mener at teamorienterte mentale modeller være en forutsetning for gjensidig prestasjonsovervåking, fordi det vil gi teammedlemmene en forståelse for hvilke arbeidsoppgaver de andre teammedlemmene har (Salas et al., 2005). I dette tilfellet vil altså mangelen på teamorienterte mentale modeller kunne hindre tilretteleggingen for gjensidig prestasjonsovervåking.

I Team 1 påpekte en av informantene at det godt kunne vært et større fokus på tilbakemelding, fordi det var noe som var savnet. Dersom teammedlemmene ønsker tilbakemelding må de be om det. Videre ble det påpekt at dette kunne skyldes en konfliktsky kultur. Dette tolker vi som at teamet er klar over effekt en negativ tilbakemelding kan ha, og de derfor vegrer seg for å si ifra. McIntyre & Salas forklarer dette med at teamet må ha en aksept for tilbakemelding dersom det ikke skal bli tolket som noe negativt (McIntyre & Salas, 1995, i Salas et al. 2005 s.575). Samtidig beskriver teammedlemmene en lav terskel for å melde fra og stille spørsmål, i tillegg til at teamet oppleves som trygt, noe som tyder på at de har tillit til hverandre.

Bandow (2001) mener at tillit til andre teammedlemmer vil være et viktig grunnlag i et effektivt team. På bakgrunn av dette ser det ut til utfordringen med å legge til rette for et tilbakemeldingssystem kan skyldes to årsaker. På den ene siden kan det være de ulike teamorienterte mentale modellene som fører til vanskeligheter med å gi tilbakemelding, og på den måten kan vi si at mentale modeller vil påvirke evnen til å legge til rette for gjensidig prestasjonsovervåking. På en annen side kan det skyldes oppgavens krav. Når teammedlemmene har individuelle mål utover teamets felles mål, vil de kanskje ikke ha like god oversikt over hva andre teammedlemmer foretar seg, noe som vil føre til vanskeligheter med å legge til rette for tilbakemelding.

### **5.3.3 Mentale modeller og støttende atferd**

Ifølge Salas et al., (2005) er støttende atferd noe som legge til rette for effektivitet fordi det øker sjansen for at alle teamets oppgaver faktisk blir utført. Felles mentale modeller vil imidlertid være en forutsetning for dette fordi medlemmene da vil kunne forstå når de andre i teamet trenger avlastning (Salas et al., 2005). Samtidig tyder våre funn på at team også kan utøve støttende atferd dersom teammedlemmene selv sier ifra at de har behov for tilrettelegging eller assistanse, noe som har resultert i følgende påstand:

*Felles mentale modeller er viktig, men ikke avgjørende for tilrettelegging av støttende atferd; kommunikasjon ser også ut til å spille en viktig rolle.*

Under intervjuene kom det frem at Team 1 har utviklet en kultur for støttende atferd. Teamet har som sagt ulike teamorienterte mentale modeller og er derfor avhengige av at medlemmer som har behov for tilrettelegging kommuniserer dette. Uten denne kommunikasjonsprosessen vil det være vanskelig for resten av teamet å tilrettelegge og tilpasse arbeidsoppgaver for personen det gjelder. Andre teammedlemmer vil ikke uten videre kunne forstå det bakenforliggende problemet dersom dette ikke blir kommunisert. En forutsetning for at teamet skal kunne snakke åpent om at de har behov for avlastning vil imidlertid være at det eksisterer trygghet og åpenhet i teamet. Her finner vi en forskjell mellom teamene. Teamene har samme type felles mentale modeller, men i Team 2 påpeker de at tilrettelegging av oppgaver ved sykdom og lignende er en plikt som ligger i bedriften. De understreker også at det vil være vanskeligere å erstatte nøkkelpersoner. Funnene viser også at det varierer hvorvidt teammedlemmer selv melder fra om de har behov for assistanse (s. 69).

Forskjellen mellom teamene kan skyldes den felles mentale modellen vi har identifisert i Team 1 som er knyttet til samarbeidsklima. Selv om vi ikke kan si med sikkerhet at de har teamorienterte mentale modeller, ser vi at samhandlingen innad i teamet er god. Den mentale modellen vi har identifisert som samarbeidsklima omhandler blant annet faktorer som åpenhet og trygghet i teamet, noe som fører til at de har mulighet til å dele informasjon på et personlig plan. Vi kan derfor argumentere for at en felles mental modell som er rettet mot samarbeidsklimaet vil påvirke et teams evne til å legge til rette for støttende atferd.

På denne måten kan vi bekrefte påstanden til Salas et al., (2005) om at man trenger felles mentale modeller i teamet. Samtidig mener vi at felles mentale modellene er viktig fordi de legger til rette for kommunikasjon i teamet, og ikke nødvendigvis for at teammedlemmene skal kunne forstå når andre har behov for avlastning.



## 6. Konklusjon og videre forskning

Formålet med denne studien har vært å undersøke bakenforliggende årsaker og faktorer som påvirker team, og i den sammenheng ble begrepet mentale modeller valgt som utgangspunkt for å kunne gjøre det. Vi ønsket å se nærmere på hvordan mentale modeller påvirker faktorene samhandling og effektivitet i team, fordi vi mener de spiller en avgjørende rolle for teamets suksess. I det forrige kapittelet ble teori og empiri knyttet sammen for å undersøke våre funn opp mot tidligere forskning, i tillegg til å utlede ny teori. I dette kapittelet vil studiens problemstilling bli besvart, før vi presenterer andre funn. Til slutt vil implikasjoner og videre forskning bli presentert.

### 6.1 Svar på studiens problemstilling

Formålet med denne masteravhandlingen var å svare på følgende problemstilling:

*Hvordan påvirker mentale modeller samhandling og tilretteleggelse for effektivitet i team?*

Problemstillingen vil i det følgende kapittelet deles i to, hvor vi først svarer på hvordan mentale modeller påvirker samhandling i team, og deretter svarer på hvordan mentale modeller påvirker tilretteleggelse for effektivitet i team.

#### 1. *Hvordan påvirker mentale modeller samhandling i team?*

Gjennom datainnsamlingen og analysen var det tydelig at mentale modeller påvirker samhandlingsprosessene i et team på flere måter. Felles mentale modeller er med på å skape rammer for hva teammedlemmene kan forvente av de andre i teamet, og vil således skape felles forventninger. Videre vil felles mentale modeller ha en indirekte påvirkning på atferden teammedlemmene utøver, fordi med felles forventninger vil teamet kunne forutsi hvilken atferd som er akseptert. Kommunikasjon vil imidlertid være vesentlig for å få til dette, spesielt i komplekse omgivelser. Atferden et team utøver vil gjenspeiles av de felles mentale modellene som eksisterer i teamet, og på denne måten vil de kunne utvikle et felles uttrykk og en felles væremåte innad i teamet. Det ble også argumentert for at atferd og mentale modeller vil ha en gjensidig påvirkning på hverandre, fordi atferden teamet utøver vil skape en felles forståelse som kan være med å bekrefte de mentale modellene. I komplekse omgivelser vil imidlertid ikke felles mentale modeller være tilstrekkelig for at teammedlemmene skal kunne oppfylle forventningene de har til hverandre. Kommunikasjon vil også være viktig for at

teammedlemmene skal kunne forstå hvilke forventninger som eksisterer i teamet. På denne måten vil medlemmene ha en enklere oppgave med å tilpasse seg etter gruppens behov og ønsker.

Mentale modeller vil også påvirke kommunikasjonen i teamet. Ulike mentale modeller kan føre til misforståelser knyttet til kommunikasjonsmønstrene i et team, fordi det kan føre til en ulik oppfatning mellom teammedlemmer av hva som er akseptert å snakke om og hvor de kan snakke om det. I tillegg kan de oppleve å ha en ulik oppfatning av informasjonen som blir gitt, noe som kan føre til et behov for å øke informasjonsmengden. Ved ulike mentale modeller kan teammedlemmene tolke den samme informasjonen forskjellig selv om de er bevisste på å bruke de samme ordene og uttrykkene.

### *1. Hvordan påvirker mentale modeller tilretteleggelse for effektivitet i team?*

Teamleder kan legge til rette for effektivitet ved å skape en felles forståelse for teamets mål, tilgjengelige ressurser og begrensninger. Mentale modeller har imidlertid en påvirkning på teamets evne til å tolke budskapet i det som blir formidlet, og vil således påvirke teamleders mulighet for tilrettelegging for effektivitet i teamet. Dersom det som blir formidlet av teamledelsen ikke kan relateres til teamets felles mentale modeller, vil teamet tolke budskapet forskjellig. Dette vil føre til at kommunikasjonsprosessen vil ta lenger tid. Ulike mentale modeller vil dermed påvirke tilretteleggingen for effektivitet ved at budskapet blir vanskeligere å oppfatte, og prosessen vil ta lenger tid.

Oppgavens krav vil avgjøre hvilken påvirkning mentale modeller har på tilrettelegging av gjensidig prestasjonsovervåking. Oppgaveorienterte felles mentale modeller kan være tilstrekkelig dersom teamet hovedsakelig jobber mot det samme målet og det i tillegg finnes en aksept og et ønske innad i teamet om et tilbakemeldingssystem. Dersom teamet hovedsakelig jobber mot individuelle mål vil teamorienterte felles mentale modeller være nødvendig for at medlemmene skal kunne gi hverandre tilbakemelding, fordi det vil gi en forståelse av hvilke arbeidsoppgaver de andre teammedlemmene har. Mangelen på teamorienterte mentale modeller vil således hindre tilrettelegging av effektivitet.

For å kunne legge til rette for støttende atferd når teamet har ulike teamorienterte mentale modeller, har vi identifisert et behov for at medlemmene selv kommuniserer at de har behov



for tilrettelegging eller assistanse. Samtidig vil mentale modeller påvirke teamets evne til å gjøre dette. Det vil være nødvendig med en felles mental modell knyttet til samarbeidsklima, som fordrer tillitt og åpenhet innad i teamet.

## **6.2 Andre funn**

Det har blitt argumentert for et behov for en nyansering av begrepet teamorienterte mentale modeller, for en videre klargjøring av hvilke faktorer som inngår i begrepet. Det var derfor hensiktsmessig å opprette et begrep for en felles mental modell som var rettet mot atferd i team. Det ble valgt å bruke begrepet "samarbeidsklima" for å beskrive dette fenomenet.

## **6.3 Implikasjoner**

For å skape best mulig samhandling og effektivitet i de to teamene hos Multiconsult bør de bli mer bevisst både egne og andre teammedlemmers mentale modeller. Dette fordi mentale modeller er et kraftig verktøy som former mennesket, det påvirker både hva man ser og hvordan man handler, samt at det hjelper en til å se andres behov og handlingsmønstre. De vil derfor få en forståelse for hvordan de skal forholde seg til andre teammedlemmer, og hvilke forventninger som finnes i teamet.

For teamene vil det også være nødvendig å fokusere mer på teamorienterte mentale modeller, da forskning har vist at et tilpasningsdyktig vil kunne forutse samhandling. Teamorienterte mentale modeller omhandler interaksjon innad i teamet og mellom teamets medlemmer, og vil gjøre det lettere for teammedlemmene å koordinere aktivitetene sine til hverandre, og skape forventninger til hvordan de skal handle.

## **6.4 Videre forskning**

Vi mener det er et behov for å nyansere de ulike typene mentale modellene i større grad, og da spesielt teamorienterte mentale modeller. For det første mener vi at dersom man skal kunne vurdere hvorvidt teamorienterte mentale modeller fører til bedre samhandling og effektivitet i team, er det behov for en videre klargjøring av hvilke elementer som inngår i begrepet. På den måten vil det kunne gi et bedre grunnlag for å vurdere hvilke faktorer som faktisk påvirker effektivitet eller samhandling i et team. For det andre ser vi at begrepet ikke dekker teamorienterte faktorer godt nok. Da vi skulle vurdere de mentale modellene til teamene manglet vi et begrep for å beskrive den felles atferden vi så i teamet. Vi definerte derfor en

felles mental modell som omhandlet teamsentrert atferd. Denne mentale modellen definerte vi som samarbeidsklimaet i gruppen. Samarbeidsklimaet bør bli tatt med i videre forskning og bli vurdert som et element som skal inngå i de teamorienterte mentale modellene.

Det vil også være nødvendig å lage et klarere rammeverk for hvordan man vurderer mentale modeller i team

## 7. Referanseliste

- Allport, F. H. og Watson, J. B. (1920) The influence of the group upon association and thought, *Journal of Experimental Psychology*, 3 (3), s. 159-182.
- Alvesson, M. og Skoldberg, K. (2000) *Reflexive methodology : new vistas for qualitative research*. London: Sage.
- Askheim, O. G. A. og Grenness, T. (2008) *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforl.
- Bandow, D. (2001) Time to create sound teamwork, *The Journal for Quality and Participation*, 24 (2), s. 41-47.
- Belbin, R. M. (1981) *Management teams : why they succeed or fail*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Bø, I. og Schiefloe, P. M. (2007) *Sosiale landskap og sosial kapital : innføring i nettverkstenkning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Cassell, C. og Symon, G. (2012) *Qualitative organizational research : core methods and current challenges*. Los Angeles: Sage.
- Converse, S. (1993) Shared mental models in expert team decision making, *Individual and group decision making: Current issues*, 221.
- Creswell, J. W. (2014) *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4th ed. utg. Los Angeles, Calif: SAGE.
- Dion, K. L. og Forsyth, D. R. (2000) Group Cohesion: From "Field of Forces" to Multidimensional Construct, *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4 (1), s. 7-26.
- Durham, C. C., Knight, D. og Locke, E. A. (1997) Effects of Leader Role, Team-Set Goal Difficulty, Efficacy, and Tactics on Team Effectiveness, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72 (2), s. 203-231.
- Edmondson, A. C. (2012) *Teaming : how organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Gabelica, C., Van den Bossche, P., De Maeyer, S., Segers, M. og Gijssels, W. (2014) The effect of team feedback and guided reflexivity on team performance change, *Learning and Instruction*, 34, s. 86-96.
- Guba, E. G. og Lincoln, Y. S. (1989) *Fourth generation evaluation*. Sage.
- Huber, G. og Lewis, K. (2010) *Cross Understanding: Implications For Group Cognition And Performance*. Briarcliff Manor: Academy of Management.
- Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Høyskoleforlaget Kristiansand.
- Janis, I. L. (1972) *Victims of groupthink: a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*.

- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. utg. Oslo: Abstrakt forl.
- Johnson, D. W. og Johnson, F. P. (2009) *Joining together : group theory and group skills*. 10th ed. utg. Upper Saddle River, N.J: Pearson.
- Johnson, R. B. og Onwuegbuzie, A. J. (2004) Mixed methods research: A research paradigm whose time has come, *Educational researcher*, 33 (7), s. 14-26.
- Jonker, C. M., Van Riemsdijk, M. B. og Vermeulen, B. (2011) Shared mental models. *Coordination, Organizations, Institutions, and Norms in Agent Systems VI*. Springer, s. 132-151.
- Katzenbach, J. R. og Smith, D. K. (1993) The discipline of teams, *Harvard Business Review*, 71 (2), s. 111-120.
- Katzenbach, J. R. og Smith, D. K. (1998) *The wisdom of teams : creating the high-performance organization*. London: McGraw-Hill.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. og Rygge, J. (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utg. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lim, B. C. og Klein, K. J. (2006) Team mental models and team performance: A field study of the effects of team mental model similarity and accuracy, *Journal of Organizational Behavior*, 27 (4), s. 403-418.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E. og Zaccaro, S. J. (2001) A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes, *The Academy of Management Review*, 26 (3), s. 356-376.
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E. og Cannon-Bowers, J. A. (2000) The influence of shared mental models on team process and performance, *Journal of applied psychology*, 85 (2), s. 273.
- McCrimmon, M. (1995) Teams without Roles: Empowering Teams for Greater Creativity, *Journal of Management Development*, 14 (6), s. 35-41.
- McGrath, J. E. (1991) Time, interaction, and performance (TIP) A Theory of Groups, *Small Group Research*, 22 (2), s. 147-174.
- Miles, M. B. og Huberman, A. M. (1994) *Qualitative data analysis : an expanded sourcebook*. 2nd ed. utg. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Mullen, B. og Copper, C. (1994) The relation between group cohesiveness and performance: An integration, *Psychological bulletin*, 115 (2), s. 210.
- Postholm, M. B. (2010) *Kvalitativ metode: en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Universitetsforlaget.
- Rouse, W. B., Morris, N. M. og Georgia Inst Of Tech Atlanta Center For Human-Machine Systems, R. (1985) On looking into the Black Box: Prospects and Limits in the Search for Mental Models.
- Salas, E., Sims, D. og Burke, C. (2005) IS THERE A "BIG FIVE" IN TEAMWORK?, *Small Group Research*, 36 (5), s. 555-599.

- Sanna, L. J. og Miller, N. (1992) Self-Efficacy Theory: Implications for Social Facilitation and Social Loafing, *Journal of Personality and Social Psychology*, 62 (5), s. 774-786.
- Schein, E. H. (1994) *Organisationskultur og ledelse*. 2. udg. utg. København: Valmuen.
- Senge, P. M. (2006) *The fifth discipline : the art and practice of the learning organization*. [Rev. and updated]. utg. New York: Currency/Doubleday.
- Sjøvold, E. (2006) *Teamet : utvikling, effektivitet og endring i grupper*. Oslo: Universitetsforl.
- Sjøvold, E. (2007) Systematizing person-group relations (SPGR): A field theory of social interaction, *Small Group Research*, 38 (5), s. 615-635.
- Sjøvold, E. (2010) Ledelse og utvikling av høyytelsesteam - et spørsmål om mestring av kompleksitet og balanse, *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 2 (1), s. 10.
- Sjøvold, E. (2014) *Resultater gjennom team*. Oslo: Universitetsforl.
- Stewart, G. L., Sims, H. P. og Manz, C. C. (1999) *Team work and group dynamics*. New York: J. Wiley.
- Sætre, A. S. (2009) *Kommunikasjon i organisasjoner : perspektiver og prosesser*. Bergen: Fagbokforl.
- Tracy, S. J. (2012) *Qualitative Research Methods : Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact*. Hoboken: Wiley.
- Tuckman, B. W. (1965) Developmental sequence in small groups, *Psychological bulletin*, 63 (6), s. 384.
- Williams, K., Harkins, S. G., Latané, B. og Steiner, I. D. (1981) Identifiability as a deterrant to social loafing: Two cheering experiments, *Journal of Personality and Social Psychology*, 40 (2), s. 303-311.
- Yin, R. K. (2009) *Case study research : design and methods*. 4th ed. utg. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Zajonc, R. B. (1965) *Social facilitation*. Research Center for Group Dynamics, Institute for Social Research, University of Michigan.

## **Vedlegg**

**Vedlegg 1: Følg brev med informasjon om SPGR-undersøkelse og Intervju**

**Vedlegg 2: Samtykkeskjema**

**Vedlegg 3: Intervjuguide**

**Vedlegg 4: SPGR-skjem**

## Vedlegg 1 Følg brev med informasjon om SPGR-undersøkelse og Intervju

Til den det måtte angå,

Vi er to studenter som tar master i ledelse av teknologi ved Handelshøyskolen i Trondheim. Våren 2016 skriver vi vår hovedoppgave. Bakgrunnen vår er elektroingeniør og næringsmiddelteknolog fra Høgskolen i Sør-Trøndelag.

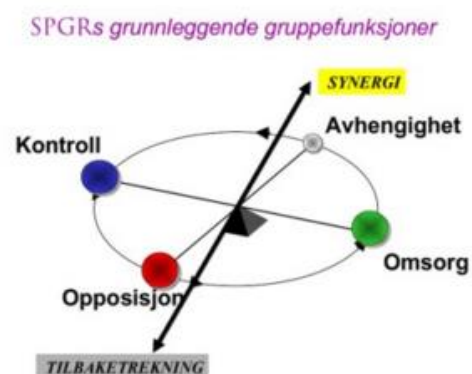
Masteroppgaven handler om teamledelse og sammensetning av team. Vi synes det psykologiske og sosiale aspektet ved sammensetningen av team er spesielt spennende. Hovedtemaet vårt er ”felles mentale modeller”. Med felles mentale modeller menes at teamet har samme oppfatning av virkeligheten og samme forventninger til oppgaven som skal løses. Felles mentale modeller kan blant annet være med på å øke effektiviteten til et team fordi det er mindre behov for informasjonsoverføring. Vi ønsker derfor å studere noen team ved Multiconsult, for å se om felles mentale modeller har betydning for kommunikasjon og samarbeid i teamet. Og også undersøke om dette kan være behjelpelig til å optimalisere sammensetningen av team i fremtiden. Optimaliseringen av team kan være tidsbesparende og gjøre det enklere å sette sammen de mest ideelle teamene.

### SPGR-undersøkelse

For å kunne gjennomføre dette ønsker vi å gjennomføre en SPGR-undersøkelse. SPGR er en team-test som tar for seg hvilken rolle de forskjellige deltakerne spiller i teamet. Hvert teammedlem skal (anonymt) vurdere de andre teammedlemmene og seg selv. Dette kan hjelpe et team til å bedre forstå hverandre, og å skape økt prestasjon i teamet. Undersøkelsen vil også gi teamet et unikt innblikk i hvordan sammensetningen i teamet fungerer. Man ser blant annet hvilke faktorer i teamet som fungerer godt, og hva som kan forbedres.

Eksempel på spørsmål er: I hvilken grad [SJELDEN], [NOEN GANGER], [OFTE] er gruppe medlem X

- 1: Utadvendt, åpen, selskaperlig
- 2: Engasjert, målrettet, konstruktiv i samarbeid
- 3: Upersonlig, effektiv, styrende



## **Intervju**

I tillegg ønsker vi å gjøre et intervju med noen av deltakerne. Det er ønskelig å gjennomføre dette etter en SPGR-undersøkelse, da vi kan formulere spørsmålene ut i fra funnene i SPGR-undersøkelsen. Eksempel på samtaleemner/spørsmål vil være:

- Hovedoppgavene til teamet?
- Hva er formålet med teamet?
- Litt om roller og kultur
- Kunnskapsoverføring i teamet
- Teambygging

Vi håper dette er noe som kan være interessant for dere, og vi ser frem til et spennende samarbeid.

Med vennlig hilsen

Anja Fagelund og Karoline F. Busengdal



## Vedlegg 2 Samtykkeskjema

### Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

#### *”Hvilke faktorer hemmer og fremmer ytelse i team? – en studie av felles mentale modeller i Multiconsult”*

#### **Bakgrunn og formål**

Formålet med undersøkelsen er å finne ut hva som hemmer og fremmer team i Multiconsult Oslo, og å undersøke hvilken påvirkning «felles mentale modeller» har i teamene.

Prosjektet er en masterstudie ved Handelshøyskolen i Trondheim, som gjennomføres med Multiconsult som studieobjekt.

Utvalget er trukket ved kriteriebasert utvelgelse. Hovedkriteriet er at respondentene er ansatt i Multiconsult og er med i et team på ca. 3-5 personer.

#### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Denne delen av studien innebærer å delta i et intervju. Spørsmålene vil handle om teamet deltakeren er medlem av, og om felles mentale modeller i teamet. Varighet på intervjuet er ca. en halv time. Det vil bli foretatt lydopptak av intervjuet, som deretter vil bli transkribert elektronisk.

#### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun veileder for oppgaven, Frode Heldal og masterstudenter Anja Fagelund og Karoline F. Busengdal som gjennomfører studien som har tilgang på personalopplysninger. All data vil bli lagret på passordbeskyttede enheter, som oppbevares på låste rom.

Deltagerne i studien vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 26.mai 2016. Notater og opptak vil bli slettet når oppgaven er ferdig vurdert høsten 2016.

#### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med:

Karoline F. Busengdal, 95842696  
Anja Marie Fagelund, 98831757  
Frode Heldal, 47750997

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

## **Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

Jeg samtykker til å delta på intervju

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 3 Intervjuguide

Tema	Spørsmål (kun veiledende)
<p><b>Introduksjon (2min)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentasjon av oss og oppgaven</li> <li>• Repeter anonymitet</li> <li>• Informer om opptak</li> <li>• Spør om lest samtykkeskjema</li> <li>• Spørsmål?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Navn, Handelshøyskolen i Trondheim</li> <li>• Masteroppgave</li> <li>• Tema: Samhandling i team og felles mentale modeller.</li> <li>• Anonymitet: full anonymitet ved publisering av oppg, ingen navn verken på personer eller team.</li> </ul>
<p><b>Om teamet (10min)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeidsoppgaver og ansvarsområder</li> <li>• Personligheter innad i teamet</li> <li>• Retningslinjer for oppgaver</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hva er dine arbeidsoppgaver og ansvarsområder?</li> <li>• Kan du forklare kort hvordan dere typisk går frem for å løse en oppgave fra start → slutt?</li> <li>• Hvilken oppgave har du i teamet? Og har dere en fast rollestruktur eller er det noe som rulleres på?</li> <li>• Hvordan tror du dere fungerer i forhold til andre grupper? Hva mener du dere er gode på, hva kunne dere bli bedre på? - Hvorfor er det sånn?</li> </ul>
<p><b>Kommunikasjon, felles forståelse og forventninger (15min)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Samme språk” har teamet samme forståelse av hva som blir sagt</li> <li>• Misforståelser</li> <li>• Diskusjoner/uenigheter</li> <li>• Aksept for nytenkning og konstruktiv kritikk</li> <li>• Forstå og dobbeltsjekke budskap</li> </ul>	<p><b>Kommunikasjon</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Må du ofte spørre om igjen for å forstå <u>budskapet</u> i informasjon som blir gitt? - Er det rom for å spørre om uklarhet?</li> <li>• Opplever du at teammedlemmene ofte misforstår hverandre, eller er det sånn at dere tolker informasjon likt? - Når hadde dere en misforståelse sist? - Dersom det er misforståelser, hvordan håndteres dette? - Er du bevisst på å bruke ord og uttrykk som er kjent for alle i teamet?</li> <li>• Hvordan håndteres uenigheter?</li> <li>• Hvilke tiltak gjør dere for å bedre samhandling (kommunikasjon) i teamet?</li> </ul> <p><b>Forventninger</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilke forventninger har du til de andre teammedlemmene? - Lever teamet opp til disse forventningene? - Snakker dere om forventningene dere har til hverandre?</li> </ul> <p><b>Samspill og harmoni</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan er tonen innad i teamet?</li> <li>• Kan du beskrive omsorgskulturen deres?</li> <li>• Er det rom for å komme med nye ideer og utfordre etablert praksis?</li> </ul>

**Avslutning (2 min)**

- Andre innspill
- Takk for tid og velvilje
- Spørsmål?
- Ta kontakt med oss dersom det er noe du lurer på

## Vedlegg 4. SPGR-skjema

DITT NAVN:

Skala: [AGNR]

Gruppe:

### INSTRUKSJON for utfylling

Nedenfor finner du 24 påstander som beskriver ulike sett av atferd som kan komme til uttrykk i samarbeidssituasjoner. For hver av disse påstander skal du ta stilling til om den personen du vurderer viste dette *sjelden*, *noen ganger* eller *ofte* under den simuleringen dere nettopp har vært igjennom.

Hvis svaret er SJELDEN, merk med 0; NOEN GANGER, merk med 1; OFTE, merk med 2.

Du skal fylle ut kolonnene for hver person i gruppen, **Inkludert** deg selv.

Hver kolonne angir en person. Beskriv en person av gangen og ta stilling til alle 24 påstandene for denne personen før du går over til neste person (kolonne).

Du skal ta stilling til alle 24 leddene i skjemaet nedenfor. Se alle adjektivene på hver enkelt linje som en helhet, selv om du synes dette i enkelte tilfeller kan være vanskelig. Ikke dvel for lenge ved hver beskrivelse. Det er ditt umiddelbare inntrykk som skal markeres.

(Husk: fyll ut alle 24 påstandene for alle kolonnene)

	Navn	Navn	Navn	Navn	Navn	Navn
1	Engasjert, målrettet, konstruktiv i samarbeid					
2	Prinsippfast, detaljorientert, påståelig					
3	Uforpliktende, innfallsrik, krever oppmerksomhet					
4	Omgjengelig, medfølelse, smidig					
5	Motløs, oppgitt, giddeless					
6	Flittig, lydig, lojal					
7	Omsorgsfull, støttende, oppmuntrende					
8	Effektiv, selvsikker, tør ta styringen					
9	Lukket, selvdrevet, er seg selv nok					
10	Engstelig, anspent, betviler egne evner.					
11	Selvoppofrende, selvmedlidende, klagende					
12	Uformell, hensynsfull, ser alle som likeverdige					
13	Samarbeidsvillig, støttende, bifallende					
14	Direkte, kontrollerende, stiller store krav					
15	Selvcentrert, provoserende, umedgjærlig					
16	Omtenkksom, tillitsfull, tror godt om andre					
17	Tilbaketrukket, egenrådig, likegyldig					
18	Varsom, pålitelig, aksepterer oppgaver					
19	Utadvendt, åpen, anerkjennende					
20	Analytisk, Saklig, Rasjonell					
21	Påtrengende, tøff, konkurranseinnstilt					
22	Følelsestyrt, uforutsigbar, utradisjonell					
23	Innesluttet, avvisende, tilbakeholden					
24	Trofast, vennlig, viser alle respekt					

Demografiske data

Mann

Kvinn

Leder

Øvrig

Alder:

<20 år

20-29 år

30-39 år

40-49 år

50-59 år

+60 år

Bransje:

IT/Telecom

Industri

Helse/sosial

Energi

Handel

Konsulentkode:

Transport

Off. Sektor

Utdannelse

Annelt