



# Enstemmig vedtatt!

---

*En litteraturstudie av konformitet i besluttende team*

*STV-3903*

**Bente Kjæreng**

*Mastergradsoppgave i organisasjons- og ledelsesvitenskap  
Det samfunnsvitenskapelige fakultet  
Universitetet i Tromsø  
Våren 2009*



## Forord

Da var avhandlingen i boks og jeg sitter igjen med et inntrykk av at dette har vært det lengste, men også det korteste, året i mitt liv. Det er en ensom prosess å skrive en masteravhandling, men det har også vært en lærerik prosess. Jeg har lært mye om meg selv, om min egen tålmodighet, og kanskje mest om min egen utålmodighet. På forhånd hadde jeg ikke trodd at en slik prosess skulle være så emosjonelt krevende, og at jeg måtte svelge så mange kameler før jeg til slutt sto igjen med det resultatet som leseren nå har i hendene. Det har vært tårer og smil om hverandre, spesielt den siste tiden, og dette skal også flettes inn i et samliv. Det er derfor på sin plass å takke en rekke mennesker som jeg føler står i stor gjeld til, nå som siste punktum er satt.

En spesiell takk går til min fantastiske kjæreste og samboer, Kristoffer, for all støtte og alle diskusjoner og delibereringer om avhandlingen på tross av at han har hatt sin egen avhandling å skrive på. Så vil jeg også rette en takk til min prikkete firbeinte fordi han hver dag har dratt meg ut av "masteroppgave-tåken", og med på tur i skog og mark både på ski og til fots. Det er også på sin plass å takke min nydelige søster og øvrig familie for gode diskusjoner og støtte gjennom en lang studietid, først i Bergen og så i Tromsø. Ellers må min kjære tante Sølvi takkes for at hun leste korrektur av avhandlingen siste uken før innlevering. Jeg skylder også en stor takk til kullet mitt, som ble tatt opp høsten 2007, og som har gjort de to siste årene innholdsrik og en tid jeg sent vil glemme. Jeg vil også takke Tore som er så snill, og som jeg har hatt gode diskusjoner med. Ellers er ingen nevnt og ingen glemt!

Til slutt vil jeg rette en kjempestor takk til min veileder Kjell Arne Røvik for inspirerende og gode veilednings- og motivasjonsmøter. Tusen takk for hjelpen!

God lesing!

Bente

02.06.09



## **Innhold**

<b>DEL 1.....</b>	<b>1</b>
<b>Kapittel 1 - Innledning.....</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrunn .....	3
1.1.1 Muzafer Sherifs studie av dannelsen av sosiale normer .....	3
1.1.2 Solomon Asch: en studie av gruppepress.....	4
1.1.3 Team.....	5
1.1.4 Problemløsning og beslutningstaking .....	7
1.2 Problemstilling .....	8
1.3 Oppsummering .....	8
1.4 Oppgavens oppbygging.....	9
<b>Kapittel 2 - Teoretiske betraktninger .....</b>	<b>11</b>
2.1 Teoretiske perspektiver .....	11
2.2 Hvilke forhold hemmer og hvilke forhold fremmer konformitet? .....	14
2.3 Betydningen av konformitet for beslutningstaking .....	18
2.4 Hvordan kan man forhindre konformitet?.....	19
2.6 Oppsummering .....	22
<b>DEL 2.....</b>	<b>25</b>
<b>Kapittel 3 - Forskningsdesign og metode .....</b>	<b>25</b>
3.1 Forskningsdesign: litteraturreview .....	25
3.2 Metodisk tilnærming: kvalitative teknikker .....	26
3.3 Oppgavens feature-map.....	27
3.3 Validitet og reliabilitet .....	28
3.3.1 Studiens validitet og reliabilitet.....	29
3.3.2 Avhandlingens generaliserbarhet .....	29
3.4 Oppsummering .....	30
<b>Kapittel 4 - Artikkeloversikt og funn .....</b>	<b>33</b>
4.1 Oversikt over publikasjonene .....	33
4.2 Bakgrunn .....	37
4.2.2 Om konformitet .....	38
4.3 Sammendrag av fire artikler: .....	38

4.4 Oppsummering .....	46
<b>DEL 3.....</b>	<b>47</b>
<b>Kapittel 5 - Diskusjon og analyse.....</b>	<b>47</b>
5.1 Forskningsspørsmål 1: <i>Hvilke forhold hemmer og hvilke forhold fremmer konformitet og diversitet i beslutningsprosesser i organisasjoner?</i> .....	47
5.1.1 Faktorer som fremmer konformitet .....	48
5.1.2 Faktorer som hemmer konformitet.....	56
5.1.3 Oppsummering av forskningsspørsmål 1 .....	61
5.2 Forskningsspørsmål 2: <i>Hva sier litteraturen om betydningen av konformitet og diversitet for beslutningstaking og problemløsning?</i> .....	61
5.2.1 Negative konsekvenser av konformitet .....	62
5.2.2 Positive konsekvenser av konformitet.....	64
5.2.3 Oppsummering forskningsspørsmål 2.....	65
5.3 Forskningsspørsmål 3: <i>I hvilken grad skisseres det i litteraturen tiltak som organisasjoner kan sette inn for å forhindre konformitet? I så fall, hvilke?</i> .....	65
5.3.1 Sosiale og individuelle forhold .....	66
5.3.2 Kjennetegn ved oppgaven .....	67
5.3.3 Arbeidsmiljø.....	67
5.3.4 Kan det utledes andre tiltak utover de eksplisitte tiltakene? .....	68
5.3.5 Tiltak anbefalt av litteraturen .....	70
5.3.6 Mine forslag til tiltak organisasjonen kan sette inn mot konformitet.....	71
5.3.7 Oppsummering forskningsspørsmål 3.....	72
5.4 Oppsummering .....	73
<b>Kapittel 6 - Oppsummering og konklusjon.....</b>	<b>77</b>
6.1 Oppsummering .....	77
6.2 Konklusjon i forhold til forskningsspørsmål.....	78
6.3 Konklusjon i forhold til problemstilling: .....	79
6.3 Avsluttende kommentarer: .....	80
<b>7.0 Referanseliste .....</b>	<b>i</b>



# DEL 1

## Kapittel 1 - Innledning

*”Hamlet: Do you see yonder cloud that’s almost in the shape of a camel?*

*Polinius: by the mass, and ‘tis like a camel, indeed.*

*Hamlet: Methinks it is like a weasel.*

*Polonius: It is backed like a weasel.*

*Hamlet: Or like a whale?*

*Polonius: Very like a whale.”*

- William Shakespeare, Hamlet, Akt 3, Scene 2.

Leseren av denne avhandlingen har sikkert hørt uttrykket ”de følger etter som en flokk sauer”, eller ”de satt der som en gjeng nikkedukker”. William Shakespeare skrev trolig tragedien Hamlet i 1599 og 1601-02. Dette sitatet fra Akt 3, Scene 2, og illustrerer hvordan Polonius aksepterer Hamlets fortolkning av en sky på himmelen, uten å ytre egen mening om fenomenet. Spørsmålet man kan stille seg er om Polonius er enig med Hamlet, eller om han aksepterer Hamlets påstander mot egen overbevisning?

Både i offentlig og i privat sektor er team og teamarbeid blitt en velkjent måte å organisere arbeidet på. En slik arbeidsorganisering innebærer at teammedlemmene samhandler med hverandre for å oppnå ett eller flere felles mål (2008). I Norsk Militært tidsskrift nr.11 / 2003 skriver Brun, Ekornås et al (2003), at besluttede team ofte vil være ”ekspertteam” med medlemmer som har spesialiserte funksjoner. Årsaken til denne sammensetningen er økt teknologisk kompleksitet i samfunnet, og derfor blir medlemmene plukket ut med utgangspunkt i deres ekspertise. Studien forsøker å finne svar på om vi vet nok om hva som kjennetegner beslutninger som tas i tidsnød og usikkerhet, hva man vet om hvilke beslutningssituasjoner, og om virksomheter kan sikre at beslutningen blir tatt på best mulig grunnlag, både med tanke på tid (hurtighet) og nøyaktighet (Brun, Ekornås et al.,2003).

Tema for oppgaven vil være utfordringene knyttet til konformitet i team ved beslutningstaking og problemløsning. Formålet med oppgaven er å kartlegge allerede



eksisterende forskning på dette området, dels for å få oversikt over hvilken plass dette emnet de facto har i litteraturen, men viktigst; for å finne ut

a) i hvilken grad man oppfatter konformitet som et problem,

b) om man ser *årsaker* til konformitet i team,

c) i hvilken grad og eventuelt hvordan man i forskningslitteraturen skisserer tiltak som organisasjoner kan sette inn for å *forhindre* konformitet. Det vil si å legge til rette for *diversitet*; at ulike argumenter og premisstrømmer skal kunne komme frem og dermed bidra til å styrke beslutningsgrunnlaget.

Jeg vil være opptatt av å se svarene i sammenheng, og om det er mulig å se et mønster, for eksempel med utgangspunkt i organisasjoner og situasjoner preget av konformitet versus ikke konformitet.

Det er to nøkkelbegreper som gjennomsyrrer avhandlingen; *gruppetenkning* og *makt*. Når det gjelder førstnevnte, så har Janis (1971) forsøkt å underbygge relevansen av å være opptatt av dette fenomenet ("groupthink") ved å vise til at det blant annet bidro til Bay of Pigs invasjonen, som han beskriver som "*a perfect failure* (Janis,1972), og eskaleringen av Vietnamkrigen. Han definerer gruppetenkning på følgende måte:

*"The mode of thinking that persons engage in when concurrence-seeking becomes so dominant in a cohesive in-group that it tends to override realistic appraisal of alternative courses of action."* (Janis,1971: 43).

Gruppetenkning vil bli nærmere gjennomgått i avhandlingens teorikapittel.

Et annet nøkkelbegrep som blir behandlet i avhandlingen er *makt*. Weber skriver at herredømmets strukturer gjør seg gjeldende på alle sosiale nivåer (Weber,1975). Weber fremholder at makt er muligheten for å tvinge andre til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort. Han skiller mellom *interessekonstellasjon*, som dreier seg om makt gjennom eiendom eller salgbare ferdigheter. Altså at et menneske har noe som en annen ønsker, og at man på den måten kan frembringe atferder hos andre ut fra eget ønske. Den andre delen av makt er *autoritet*, som er legitim makt til å befale andre. Strand (2001) beskriver makt som

*”evnen til å påvirke, om nødvendig med sanksjoner, å kunne nekte noen et gode eller påføre ubehag dersom de ikke adlyder” (Strand, 2001: 364).*

Han viser til at for at noen skal kunne utøve makt, må den personen råde over noe som andre har interesse av, herunder å tilegne seg sosial og faglig status, noe som også er et av kriteriene for konformitet. Gjennom sosial og faglig status vil individer ha stor innflytelse på de andre teammedlemmene, og er et av kriteriene beskrevet som fremmer konformitet. Status kan føre til at de andre i teamet ikke tør eller vil stille kritiske spørsmål ved gruppens handlinger, fordi de er redde for hva de andre vil mene, eller fordi de kan være usikre på sin egen faglige kompetanse.

## **1.1 Bakgrunn**

I mange situasjoner kan konformitet være en hverdagslig handling som medlemmer av ulike grupper ikke tenker spesielt mye over. Det kan handle om hva man har på seg, hvordan man snakker eller hvordan mennesket skal forholde seg til omverdenen. Slike konforme handlinger kan være med å gjøre mennesker mer sosialt trygge og aksepterte. Men hva med de tilfellene hvor fellesskapet sier en ting, men individet mener noe helt annet? Dette var bakgrunnen for Asch (1956) sin studie om gruppepress i tilfeller hvor det oppstår en ”alle mot en” situasjon. Allerede nesten 20 år før Asch begynte sin forskningsserie på konformitet, hadde Muzafer Sherif gjort en studie av dannelsen av sosiale normer i grupper. Disse to forsøkene vil her bli kort oppsummert og presentert.

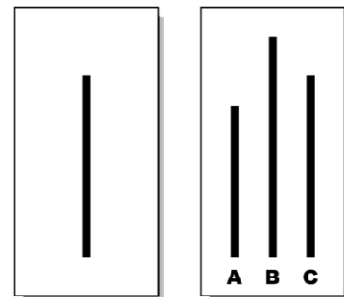
### **1.1.1 Muzafer Sherifs studie av dannelsen av sosiale normer**

Muzafer Sherif studerte på 1930 tallet dannelsen av sosialer normer i grupper (Sherif,1937). I motsetning til mange andre psykologer på denne tiden, mente Sherif at man fortsatt hadde mye å hente fra den eksperimentelle psykologien. For å isolere fenomenet brukte han den optiske illusjonen *autokinetisk bevegelse*. Illusjonen går ut på at deltakeren blir plassert i et helt mørkt rom uten noen form for objektiv standard for sammenligning. Deretter blir en prikk av lys vist på en loddrett overflate. Etter en stund beveger prikken seg før den forsvinner. Oppgaven deltakerne fikk var å vurdere hvor langt prikken hadde beveget seg. Det spesielle med denne illusjonen er at prikken i realiteten ikke beveger seg.

Senere ble deltakerne plassert i grupper, og vist samme prikk med samme prosedyre. Igjen ble deltakerne spurt om lengden prikken hadde flyttet seg. Deltakerne ga først samme svar som ved første eksponering. Det bemerkningsverdige med dette forsøket er at etter gjentatte eksponeringer i gruppen, observerte Sherif (1937) at medlemmene i gruppen endret holdning. De skapte en felles norm om hvor langt prikken hadde flyttet seg. Denne normen holdt seg også gjeldende når deltakerne ble intervjuet individuelt. Noe av det mest interessante Sherif fant var at fortsatt etter et år, opprettholdt deltakerne samme holdning til distansen prikken hadde flyttet seg, og holdt seg til gruppenormen når de ble spurt om lengden prikken hadde flyttet seg. Dette viste seg også selv om de ble spurt individuelt.

### 1.1.2 Solomon Asch: en studie av gruppepress

I 1956 publiserte Solomon Asch en studie om gruppepress (Asch,1956). Han baserte seg, i likhet med Muzafer Sherif, på den eksperimentelle metoden. Oppgaven som ventet deltakerne var banal. De ble plassert i en gruppe og vist en enkel loddrett linje. Deretter ble de vist tre linjer med ulike lengder. Oppgaven gikk ut på å bestemme hvilken linje av de tre siste linjene som var like lang som den første. Deltakerne skulle svare åpent etter tur. De første som svarte var skuespillere som med vilje oppga feil linje som svar. Det Asch ville observere var om deltakerne deretter ville holde seg til sin egen mening, eller endre svaret etter skuespillernes svar.



Resultatet av studien viste at 37 % av respondentene endret sitt svar etter flertallet, også etter gjentatte manipulasjoner (Asch,1956).

Konformitet kan være et resultat av et ønske om sosial aksept, det å bygge forhold eller nettverk som kan være til fordel for en selv (Cialdini og Goldstein,2004). Dette igjen kan øke selvfølelsen og selvtilliten. Dette kan være noe av forklaringen på hvorfor deltakerne i de overnevnte forsøkene handlet som de gjorde.

Både studien til Muzafer Sherif og Solomon Asch vil bli grundig gjennomgått i kapittel 4.

Habermas beskriver handling som noe som skjer gjennom menneskets målrettethet eller intensjonen bak handlingen (Habermas,1981). Habermas' *kommunikative handlinger* er et bidrag til handlingsteorien hvor han vektlegger at aktørene deler felles "livsverden", som

består av personer, kultur og institusjoner. Han mener dermed at det kun er gjennom en felles forståelse av disse tre at man kan sikre samarbeid og koordinasjon.

Konformitet er i følge Cialdini og Goldstein (2003) den atferden som en person uttrykker når han eller hun endrer sin respons for å ”matche” andres respons. Denne endringen av atferd kan være et resultat av ekte eller antatt gruppepress (Myers,2002). Konformitet i denne sammenhengen skal ikke forveksles med overbevisning, altså aksept av andres bevis som den riktige løsningen. Konformitet skal heller ikke forstås som ”lydighet” jf Milgrams studie av smerte/lydighet (1965 og 1974). Dette er et vanskelig skille i praksis, men jeg vil i avhandlingen forsøke å gjøre dette så klart som mulig.

Begrepet ”non-conformity” er i følge Myers (2002) det motsatte av konformitet. I denne oppgaven vil begrepet *diversitet* bli benyttet istedenfor det engelske begrepet. Myers (2002) mener at diversitet er å motstå sosialt press. Han understreker at mennesker setter sin følelse av frihet, og troen på egen evne til å håndtere ulike typer situasjoner høyt. Når sosialt press truer denne friheten, vil individet gjøre opprør. Denne responsen kaller han ”*reactance*”, som han har hentet fra Brehm (1966) og Kiesler og Kiesler (1969). Reactans er en respons som oppstår når noe eller noen truer vår handlingsfrihet. I mangel på et norsk ord som er godt nok, og som fult dekker det engelske, vil jeg benytte ordet ”reaktans” med samme betydning som det engelske ordet. Samtidig understreker Myers (2002) et annet poeng, og det er at mennesker føler ubehag ved å fremstå som forskjellig fra andre. I følge Myers (2002) er paradokset her er at i vestlige individualistiske kulturer, føler individer også ubehag når de fremstår som identiske eller akkurat lik andre.

### **1.1.3 Team**

Konformitet er i utgangspunktet et fenomen som særlig psykologer beskjeftiger seg med, og da i studier av grupper. Selv om studiene har vært konsentrert rundt grupper, har konformitet i høysete grad også relevans for organisasjoner, og da særlig som et element i å forstå hvordan beslutninger tas i formelle organisasjoner.

For å kunne avgrense studien, vil jeg i denne avhandlingen konsentrere meg om konformitet i team. McKenna (2000) skriver at et team er sammensatt av et lite antall mennesker som har ferdigheter som utfyller hverandre. Teamet har en felles tilnærming til arbeidsoppgaver, for å

nå et felles overordnet mål eller mening, som medlemmene holder hverandre gjensidig ansvarlig for (McKenna,2000). Et viktig moment for min oppgave er at medlemmene jobber mot et felles mål, og at teammedlemmene samhandler med hverandre. Det vil si at jeg utelukker team som jobber som nettverk, og hvor det er lite sosial samhandling.

Det er flere forskjellige faktorer som spiller inn for hvordan gruppeprosessene i gruppen utspiller seg (Yukl,2006). Yukl (2006) nevner syv karakteristikk som influerer gruppeprosessene. Disse er *gruppestørrelse*, *statusforskjeller*, *gruppens indre likhet*, *medlemsdiversitet*, *emosjonell modenhet*, *fysisk miljø* og *kommunikasjonsteknologi*.

Det blir antatt at større grupper innehar mer informasjon enn mindre grupper, men samtidig kan store grupper forhindre kommunikasjon, og det vil være mindre tid for hver person til å prate. Det kan i store grupper være vanskeligere å nå konsensus i gruppen (Yukl,2006). Store forskjeller i status kan forhindre at den informasjonen som er nødvendig for beslutningen og evalueringen kommer frem (Yukl,2006). Medlemmer med høy status har en tendens til å ha mer innflytelse. Når en gruppe får for stor indre likhet vil det si at medlemmene i gruppen har like verdier og holdninger, og at det er større mulighet for at de er enig i en beslutning (Yukl,2006). Faren ved dette er at medlemmene har en tendens til å si seg enig for fort, uten å se på den fullstendige informasjonen for så å gi en objektiv evaluering av alternativene (Yukl,2006), noe som reduserer kreativiteten i. For å være kreativ må det være villighet i teamet til å se på alternative løsninger på problemet, dersom teamet velger å enes for fort, vil muligheten for dette falle bort. Det kan da synes at den enkleste måten å ta beslutningen på, er å følge de andre, og ta den beslutningen som tidligere har vist seg å virke. Dersom det blir løsningen vil innovasjonen i teamet forvitte i mangel på nytenkning.

Også medlemmenes forskjeller i kompetanse, erfaring, personlighet osv vil innvirke på gruppens prosesser. Grupper med stor ulikhet mellom teammedlemmene har en tendens til å ha mindre indre likhet (eng: *cohesiveness*) fordi medlemmene i slike grupper har mindre tilbøyelighet for å akseptere andres meninger eller holdninger. Yukl (2006) sier at det er lettere å innføre diversitet i organisatorisk problemløsning når medlemmene er sterkt uavhengig i forhold til å tilegne seg delte mål, men dette er vanskelig for ledelsen å oppnå.

Den femte kategorien er emosjonell modenhet som viser til at medlemmer med lav emosjonell modenhet har en mer ødeleggende selv-orientert atferd, ofte aggressiv (Yukl,2006). En slik atferd kan minske gruppens indre likhet, men kan også redusere tilliten i teamet, og det er

ønskelig å unngå denne typen medlemmer. Dersom møter blir holdt ansikt til ansikt kan det fysiske miljøet skape en psykologisk vegg mellom lederen og andre medlemmer, noe som kan resultere i et stivt og formelt miljø (Yukl,2006). Dette illustrerer at også fysisk miljø er med på å påvirke hvordan mennesker forholder seg til hverandre og hvordan de handler i en gruppe.

Til slutt nevner Yukl (2006) at utviklingen innen kommunikasjonsteknologi tilbyr fordeler ved virtuelle grupper og team, i stedet for tradisjonelle team hvor teammedlemmene møtes ansikt til ansikt.

#### **1.1.4 Problemløsning og beslutningstaking**

Konformitet er ikke bare et fenomen psykologer er opptatt av. Også organisasjonsforskere har arbeidet med dette, og særlig de som interesserer seg for beslutningsteori. I sin bok fra 1976 viser Cohen, March og Olsen til at beslutningstaking kan analyseres i lys av en ”Garbage Can-modell”, hvor problem og problemløsning er et av nøkkelementene for beslutningstaking (March og Olsen,1976). Denne modellen understreker at det ikke er mulig å holde en beslutningsprosess rasjonell, fordi beslutningen vil bero på den informasjonen som foreligger til enhver tid. Det vil si at valgmulighetene begrenser seg til de alternativene som teammedlemmene foreslår. I denne avhandlingen blir derfor problem og problemløsning behandlet som en del av beslutningsprosessen.

Et problem, eller en problemsituasjon, finner sted når en organisasjon, eller et team, opplever at det er en differanse mellom ønsket situasjon og faktisk situasjon (Raaheim,2001; Raaheim, Skår et al.,2001). For å løse problemet vil teamet forsøke å finne den rette løsningen på problemet for å nå målet (March og Simon,1958). I denne prosessen skjer det en utvelgelse av informasjon som passer de fastsatte kriterier. March og Simon (1958) understreker at store deler av problemløsningsprosessen dreier seg om å søke etter informasjon. De poengterer at selv om løsningen virker komplisert, kan den være resultatet av enkle elementer som er satt sammen.

## 1.2 Problemstilling

På bakgrunn av dette vil jeg i avhandlingen ta for meg konformitet i team, og den innvirkning konformitet har på beslutningstaking og problemløsning. Som nevnt i avsnitt 1.0 vil jeg ta for meg utfordringene knyttet til konformitet i team ved beslutningstaking og problemløsning. Jeg vil forsøke å finne ut i hvilken grad man oppfatter konformitet som et problem, om man ser årsaker til konformitet i team, videre, om man undersøker effekter av konformitet versus ikke-konformitet (diversitet), og i hvilken grad man eventuelt i litteraturen er opptatt av – og skisserer tiltak som organisasjoner kan sette inn for å forhindre konformitet. Med min formulering vil dette innebære å legge til rette for diversitet. Til slutt vil jeg kategorisere disse.

Forskningsspørsmål 1: *Hvilke forhold hemmer og hvilke forhold fremmer konformitet og diversitet i beslutningsprosesser i organisasjoner?*

Forskningsspørsmål 2: *Hva sier forskningslitteraturen om betydningen av konformitet og diversitet for beslutningstaking og problemløsning i organisasjoner?*

Forskningsspørsmål 3: *I hvilke grad skisseres det i litteraturen tiltak som organisasjoner kan sette inn for å forhindre konformitet? I så fall, hvilke typer?*

Det er viktig å påpeke at konformiteten vil kun påvirke innholdet i en beslutning, og ikke om det blir foretatt en beslutning. Beslutninger blir gjerne foretatt under et konformitetspress, det er derfor kvaliteten på beslutningene som kan tenkes å bli påvirket. I tillegg er konformitet også bare et av flere forhold som kan påvirke innholdet i beslutningene, og at man derfor ikke kan trekke en direkte sammenheng mellom disse. Dette er derfor ikke en kausalstudie. Et annet viktig poeng er at dette er en litteraturreview noe som betyr at jeg kun går gjennom hva andre forskere tidligere har forsket på, eller skrevet.

## 1.3 Oppsummering

Dette kapitlet er avhandlingens innledningskapittel, og jeg har her tatt for meg bakgrunn og tema for avhandling. Fokuset er altså rettet mot konformitet, og spørsmålet om i hvilken grad og på hvilken måte fenomenet kan påvirke ulike typer beslutningsprosesser. I dette kapitlet

har jeg også avgrenset avhandlingens problemstilling. Jeg vil her poengtere at konformitet behandles i denne avhandlingen i begrepets videste forstand, og behandles ut fra hva Cialdini og Goldstein (2004) legger i begrepet konformitet. På denne måten vil jeg fange opp alle adferdsmessige faktorer som kan påvirke beslutningstakingen. Oppgavens tema omhandler da forekomsten av konformitet og dens eventuelle innvirkning på beslutnings- og problemløsningsprosesser i team.

#### **1.4 Oppgavens oppbygging**

Oppgaven vil være inndelt i 3 deler. Den første delen er danner et teoretisk bakteppe og inneholder kapittel 1 og kapittel 2. I det første kapitlet finnes innledning, problemstilling og beskrivelse av formålet med studien. I kapittel to vil jeg beskrive det teoretiske rammeverket som legges til grunn for min avhandling. Her beskrives teoriene, og jeg foretar en begrepsavklaring hvor jeg definerer begrepene jeg bruker. Del 2 er oppgavens empiridel. Den omfatter to kapitler. I kapittel 3 vil jeg presentere og diskutere metoden som benyttes, fremgangsmåte for utvelgelse av artikler, kriterier for utvelgelse av artiklene, og hvordan disse skal analyseres. Eg vil også redegjøre for hva en litteraturreview er, hvordan den brukes, og fordeler og ulemper ved denne metoden, i tillegg til en gjennomgang av avhandlingens generaliserbarhet. I kapittel 4 blir data presentert. Her blir hver artikkel presentert kort i form av sammendrag. Del 3 er oppgavens analysedel. Den består av to kapitler. Kapittel 5 er analysekapitlet hvor jeg vil analysere funnene fra litteraturgjennomgangen i lys av tidligere presentert teori. I dette kapitlet blir det presentert funn som er gjort ved hjelp av et standardisert spørreskjema som blir brukt til hver artikkel. I kapittel 6 vil jeg samle trådene mellom de ulike tekstene, og se om jeg finner en eller et mindre antall ”hovedråd” og eventuelt om det er temaer som man burde forske mer på.





## Kapittel 2 - Teoretiske betraktninger

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for de teoretiske rammene som er sentrale for å besvare oppgavens problemstilling. Jeg vil redegjøre for tre ”perspektiver” som til sammen er antatt å kunne gi struktur til analysen og utkikkspunkt for leseren. Disse perspektivene er *det psykologiske perspektivet*, *gruppetenkningsteori* og *beslutningsteori*. Under konformitet vil definisjon av konformitet bli presentert. Under gruppetenkningsteorien vil denne bli løftet frem, og sentrale elementer rundt symptomer ved dette presentert. I beslutningsteorien gjøres det et skille mellom rasjonell beslutningstaking og ”The Garbage Can” modellen. Her vil relevant litteratur fra beslutningsteorien benyttes. Videre i kapitlet blir perspektivene satt sammen med avhandlingens tre forskningsspørsmål, hvor det utledes forventninger om hvordan disse kan komme til å gi svar på problemstillingene. Jeg vil også presentere andre synspunkter på beslutningstaking, herunder Brunsson (1985) og Habermas (1981) teori om handlingsrasjonalitet. Til slutt vil jeg i den siste delen oppsummere kapitlet, og trekke frem hovedpunkter fra teorien.

### 2.1 Teoretiske perspektiver

De tre teoretiske tradisjonene har hver sitt perspektiv på gruppeprosesser og konformitet, og dette kapitlet vil gjennomgå disse teoretiske perspektivene. Alle tre perspektivene vil til sammen gi et inntrykk av hva konformitet er.

#### *Det psykologiske perspektivet*

Muzafer Sherif (1937) og Solomon Asch (1956), blir ofte skissert som klassikerne innenfor konformitetsforskningen, og deres forskning er i mange tilfeller blitt stående som grunnlaget for nyere forskning innenfor feltet. Konformitet har siden dette fått stor oppmerksomhet i den psykologiske forskningstradisjonen, og da spesielt i sosialpsykologien og studien av sosial påvirkning hvor den inngår som kriterium for gruppeatferd. Forskerne som studerer dette har tradisjonelt skapt seg miniatyrer av den virkelige verden gjennom laboratoriestudier og konstruerte og kontrollerte situasjoner hvor de har simulert viktige trekk ved hverdagslig sosial påvirkning.

En arbeidsdag er full av beslutninger som må tas, både individuelt og i team eller fellesskap. I organisasjonsteorien blir beslutningsteori vektlagt som en viktig del av denne vitenskapen, og jeg ønsker å finne ut om konformitet er en vektlagt faktor som kan påvirke *hvordan* beslutninger blir tatt, ikke *hvilke* beslutninger som blir tatt, eller om disse er rett eller gale.

Alle mennesker tilhører en eller annen gruppe, både sosialt og yrkesmessig. Kiesler og Kiesler skriver i sin bok ”*Conformity*” fra 1969 at en slik gruppe ofte ønsker at medlemmene skal handle, og ha de samme holdningene, som de andre i gruppen.

Nail, MacDonal og Levy (2000:456) definerer konformitet som

*“behavior or belief that is consistent with the norms, positions, or standards of group members based on one or more motives on the part of the influencee”.*

Med dette mener de at konformitet må forstås som atferd og holdninger som har sammenheng med normer, posisjoner eller standarder felles for gruppemedlemmene. Disse holdningene er basert på antakelser om motiv hos den som blir forsøkt påvirket av gruppen eller enkeltmedlemmer. Motivene kan handle om et ønske fra enkeltpersoner i gruppen om å ha rett, måloppnåelse, opprettholde eller oppnå en sosial identitet eller å omgi seg med vel likte andre in-gruppe medlemmer, og på den måten bli sosialt akseptert eller å unngå konflikt.

### **Gruppetenkning-teori**

Fenomenet gruppetenkning er fundert på sosialpsykologen Irving Janis (1971; 1972; 1982) og hans studier av beslutningsprosesser som alle førte til store fiaskoer og katastrofer. Blant annet Perl Harbour, The Bay of Pigs invasjonen og Vietnamkrigen. Gruppetenkning har etter dette slått rotfeste i forskning innen sosial påvirkning og gruppeprosesser.

*“Groupthink involves nondeliberate suppression of critical thoughts as a result of internalization of the group’s norms” (Janis,1971: 44)*

Som nevnt i definisjonen av gruppetenkning i kapittel 1 er gruppetenkning en måte å tenke på som mennesker tyr til når de er institusjonalisert i en gruppe med sterkt engasjement overfor oppgaver og teammedlemmene. Dette oppstår i de tilfellene gruppen og dens medlemmers søken etter enstemmighet overstiger motivasjonen for å rasjonelt og realistisk vurdere alternative retninger for handling. Han skriver om dette at

*”members tend to evolve informal norms to preserve friendly intragroup relations and these become part of the hidden agenda at their meetings” (Janis,1982: 7).*

Om symptomer på gruppetenkning blant President Kennedys rådgivere under the Bay og Pigs skriver han at

*“When a group of people who respect each other’s opinions arrive at a unanimous view, each member is likely to feel that the belief must be true” (Janis,1982:37).*

Dette mener han er med på å erstatte menneskets kritiske tenkning.

### **Beslutningsteori**

Beslutningsteori oppsto i etterkrigstiden som utviklet seg ut fra ledelsesteori og organisasjonsteori (Strand,2001). Denne retningen var opptatt av analyser basert på rasjonalitet og system, og har fått stor teoretisk betydning i ettertid. Den rasjonelle beslutningsmodellen ble kritisert av Herbert Simon i boken *Administrative Behavior* som tok et oppgjør med den rasjonelle tenkemåten (Strand,2001). Sammen med James March skrev han ”oppfølgeren” *Organizations* hvor de vektla menneskers begrensede rasjonalitet, og hvor evnen til å ha perfekt kunnskap i en beslutning er redusert. Mennesker og omgivelser setter begrensninger for seg selv når de skal foreta en beslutning.

Når et problem oppstår, eller en gruppe må ta en beslutning, blir gruppen ofte stilt overfor en rekke alternativer og informasjon som beslutningen skal tas ut fra (March og Olsen,1976). En slik valg-situasjon skaper forventninger både hos de som skal ta beslutningen, men også i omgivelsene. Den sosiale forventningen til slike situasjoner er at det skal foregå handlingen ”beslutningstaking” (March og Olsen,1976), og muligheten for å løse problemer og konflikter oppstår. Paradokset ligger i følge March og Olsen (1976), i at beslutningssituasjonen ofte består av helt andre ”oppmerksomhetsfangere”, og ofte mindre forsøk på problemløsning og beslutningstaking. For eksempel er en beslutningssituasjon en mulighet til å vise at man gjør det som forventes av teammedlemmet – man oppfyller kravet til stillingsinstruksen. En slik situasjon er også en arena for å gå gjennom organisasjonens mål og verdier, herunder å diskutere hva som har blitt gjort, hva som gjøres og hva som planlegges i fremtiden. Dette er en god anledning til å fordele skyld og ære for hva som har skjedd i disse prosessene. På denne måten er en beslutningsprosess en fin anledning til å utfordre eller finpusse på vennskap – altså nettverksbygging. March og Olsen (1976) understreker også at det utvises

den rekke handlinger for å fremme egeninteresse og gruppens interesser gjennom sosialisering og rekruttering til posisjoner i organisasjonen. Og ikke minst er en beslutningssituasjon en anledning til å ha det gøy, og å glede seg over å ta del i beslutningstakingen i organisasjonen.

## **2.2 Hvilke forhold hemmer og hvilke forhold fremmer konformitet?**

### ***Det psykologiske perspektivet***

Noen situasjoner utløser eller trigger konformitet, andre gjør dette i mindre eller ingen grad. Hva er det som kjennetegner de situasjonene som utløser konformiteten hos medarbeideren?

I følge Myers (2002) er det flere situasjoner som kan fremme konformiteten, og han beskriver disse situasjonene som seks kategorier som utløser konformitet i gruppen og hos medarbeidere. Den første kategorien er *gruppestørrelse*. Han viser til at grupper med mer enn to stykker og mindre enn fem er de mest konforme. Dersom det er færre eller flere medlemmer i gruppen ser konformiteten ut til å avta. Den andre kategorien er i de tilfeller det er *enstemmighet mot en* i gruppen. Dette er en klassisk "alle mot en" situasjon. Det er vanskelig å stå alene med en annen oppfatning av problemet enn resten av gruppen, og det er da lettere for den ene personen å føye seg etter gruppens meninger. Det som er verdt å merke seg er tilfeller hvor man observerer at andre bryter med enstemmigheten, gjør det lettere for de enkelte teammedlemmene til å bryte ut. I tillegg nevnes *gruppens indre likhet* (cohesiveness) som en viktig faktor. Gruppens indre likhet kan beskrives som interpersonlig attraksjon (Lott og Lott, 1965). Jo mer indre likhet gruppen har, jo mer makt får den over dens medlemmer. *Status* er det fjerde elementet som kan fremme konformitet. Når medlemmer med høyere status sier sin mening, har disse en tendens til å ha mer innflytelse enn de med lavere status. Myers (2002) viser også til at flere forskere har funnet tilfeller hvor mange mennesker faktisk unngår å si seg enig med mennesker med lavere status eller som er stigmatisert på noen måte. Det har vist seg at *offentlig votering* ved en beslutning gjør at teammedlemmene utviser mer konformitet enn ved hemmelig votering. Dersom mennesker må stemme verbalt eller ved håndsopprekning, kan dette føre til at flere stemmer med flertallet. Den siste kategorien som kan føre til økt konformitet handler om *tidligere engasjement* i saken. Dersom et teammedlem har ytret sin mening i forkant av diskusjonen, opprettholdes denne holdningen som regel.

### ***Gruppetenkning-teori***

På bakgrunn av hva han kaller de historiske fiaskoene<sup>1</sup> har han utarbeidet åtte hovedsymptomer på gruppetenkning, som deles inn i tre hovedkategorier. Den første kategorien er *overvurdering av gruppen – dens makt og moral*. Herunder plasserer han to symptomer (1) gruppens medlemmer deler en illusjon om å være usårbar, noe som skaper en økende optimisme, og oppfordrer til å ta ekstreme sjanser, og (2) at det er ubestridte meninger i gruppen om dens moral, noe som gjør gruppen tilbøyelig til å ignorere de etiske eller moralske konsekvensene av avgjørelsene. Den andre kategorien er *nærsynthet* (close-mindedness). Her skisserer han to symptomer: (3) Ved advarsler og faresignaler eller annen informasjon setter gruppen inn en kollektiv innsats for å rasjonalisere. Dette for å unngå å ta det i betraktning, før de til slutt faller tilbake til de opprinnelige beslutningene. (4) Det oppstår stereotypiske syn på fiendens ledere som onde for å unngå faktiske forsøk på å forhandle. Den siste kategorien innebærer *press mot uniformitet*, som inneholder fire symptomer på gruppetenkning. (5) Selvsensurering fra gruppe medlemmene, som blir reflektert gjennom hvert medlems interne forsøk på å minimalisere viktigheten av hans meninger, og videre (6) gruppen deler synet på enstemmighet ved at vurderinger endres til majoritetens syn (konformitet). I punkt (7) viser Janis (1982) til press fra gruppen på et hvert medlem som ytrer sterke argumenter mot gruppens stereotyper, illusjoner eller forpliktelser, hvor gruppen gjør det klart at denne typen dissens er mot hva som blir forventet av et lojalt medlem. Til slutt i punkt (8) nevner han at medlemmene setter opp såkalte ”*mind guards*”, eller mentale sperringer, hvor de beskytter gruppen mot informasjon som kan ødelegge deres oppfattelse av effektiviteten og moralen i gruppen.

### ***Beslutningsteori***

Beslutningsteorien er mindre opptatt av konformitet enn de andre perspektivene. Beslutningsteorien deler beslutningstaking inn i to hovedperspektiver. Den første er rasjonell beslutningstaking og den andre er the Garbage Can prinsippet. Fordi denne tradisjonen er mindre opptatt av konformitet, vil det her være grunn for fortolkning av teoriene.

*Rasjonalitetsprinsippet*. I klassisk organisasjonsteori forutsettes det at beslutninger i organisasjoner foregår rasjonelt, på bakgrunn av at medarbeiderne blir oppfattet som et

---

<sup>1</sup> De historiske fiaskoene han skisserer er the Bay og Pigs, krigen i Nord-Korea, Pearl Harbur, Vietnamkrigen, den kubanske rakettkrisen og skapelsen av Marshall planen.

”instrument” (March og Simon,1958). Den ”økonomiske mann” (eng.: economic man), tar avgjørelser i et veldefinert og balansert miljø. I dette perspektivet vil man ha oversikt over alle alternativer, men teorien forklarer ikke hvordan denne informasjonen er innhentet (March og Simon,1958). De beslutningene som blir tatt, blir vurdert ut fra deres konsekvenser. March og Simon viser til tre kategorier: (1) sikkerhet: hvor beslutningstakeren har fullstendig kunnskap om konsekvensen av avgjørelsen, (2) risiko: hvor konsekvensen av hvert alternativ hviler i en sannsynlighetsfordeling, og (3) usikkerhet: der beslutningstakeren ikke kan tilskrive sannsynlige konsekvenser til spesifikke valgmuligheter. Det antas i klassisk organisasjonsteori at den eller de som skal ta beslutningen har en klassifisering av konsekvensene fra mest ønsket til minst ønsket, og at det alternativet som leder til ønskede konsekvenser velges (March og Simon,1958). Dette vil si at de starter med en definisjon av problemet, for så at man samler inn og analyserer informasjon. Så mange alternativer som mulig evalueres og genereres, og sannsynligheten for positive og negative konsekvenser vurderes til hvert alternativ. Først etter dette kan det foretas et valg mellom alternativene. Til slutt blir dette implementert.

March og Simon (1958) kritiserer den rasjonelle modellen og påpeker at man i følge denne modellen må ha fullstendig kunnskap om alternativer og konsekvenser av disse. Dette mener de at beslutningstakerne ikke har. I beste fall mener de at mennesker kan være subjektivt rasjonelle, ikke objektivt rasjonelle (March og Simon,1958). De understreker at man i en beslutningsprosess vil stå overfor ufullstendig og utilstrekkelig informasjon og komplekse problemer som kan skape usikkerhet. I tillegg er menneskets kognitive evne til å bearbeide informasjon begrenset. Dette kan føre til at det oppstår motstridende preferanser når det gjelder hva målet er. Det er i tillegg ofte knyttet et tidsaspekt til beslutningstaking, og tiden kan være knapp. I slike situasjoner står beslutningstakerne overfor usikkerhet og flertydighet. Ved slike situasjoner kan søppelbøttemodellen være den beste måten å beskrive beslutningsprosessen (March og Olsen,1976).

*The Garbage Can prinsippet.* Søppelbøttemodellen står i kontrast til den rasjonelle beslutningsmodellen, ved at man her antar at beslutningstaking er en arena hvor organisasjonsmedlemmene får utspille konflikter og interesseforskjeller (March og Olsen,1976). Denne beskrivelsen av en beslutningsprosess mener Cohen, March et al. (1972) at tar utgangspunkt i varierende valgmuligheter som blir kastet ut av beslutningstakerne, lik søppel blir kastet i en søppelbøtte. Blandingen av søppel beror delvis av merkelappen på

søplet, men det avhenger også av hvilket søppel som blir produsert på det tidspunktet, hvilke søppelbøtter som er tilgjengelig, og hvor raskt søplet blir fjernet fra stedet. På denne måten kan man si at modellen beskriver vilkårlige strømmer av begivenheter som er uavhengige av hverandre, hvor enkelte løsninger som er tilgjengelig på det gitte tidspunkt kobles mot problemer som er oppstått. På denne måten kan et problem bli identifisert eller løst hver gang løsninger, deltakere og valgmuligheter kommer i kontakt med hverandre. Men de understreker at på grunn av den vilkårlige og urasjonelle beslutningsprosessen er det ikke sikkert at problemet løses selv om en har foretatt et valg. De understreker også at det kan lanseres løsninger uten at det er et reelt problem som skal løses.

I søppelbøttemodellen blir beslutninger tatt på tre forskjellige måter (March og Olsen, 1976). For det første kan problemer oppstå i sammenheng med andre valg som er tatt. Når dette skjer kan det aktiveres muligheter for å foreta nye valg. Dersom det er nok energi for å ta en rask beslutning, vil den nye beslutningen bli tatt uten å ta hensyn til allerede eksisterende problemer. Dette kaller de "*oversight*". Den andre måten en beslutning blir tatt på er hva de kaller "*flight*" eller flukt på norsk. Dette innebærer at valg i utgangspunktet blir assosiert med problemet, men at det etter en tid kommer et mer attraktivt løsning på problemet. Da er ikke det leger en problemsituasjon og muligheten for å foreta en beslutning er tilstede. Noen valg løser problemer etter at man har jobbet en periode med dem. Dette kaller March og Olsen (1976) for "*resolution*", eller løsning på norsk.

Ut fra dette tolker jeg det slik at i den rasjonelle modellen eksisterer ikke konformitet fordi man har perfekt informasjon om den beslutningen som skal tas. Mennesker blir sett på som "maskiner", og er i stand til å vurdere alle alternativer objektivt. Dette innebærer at det antas liten form for sosial påvirkning på gruppe medlemmene. Det som hemmer konformitet i følge denne tradisjonen vil da være informasjon til team medlemmene, i tillegg til grundig og godt forarbeid med oversikt over alle valgmuligheter og konsekvensene.

Søppelbøttemodellen tar høyde for menneskers begrensede rasjonalitet, og her er muligheten for konformitet større. For det første poengterer denne modellen at man som individer ikke har perfekt informasjon, men tilgjengelig informasjon er et resultat av hvem som er med på å fatte beslutningen. Modellen poengterer også at en beslutningssituasjon også er en arena for sosialisering, utspilling av konflikter og interesseforskjeller, noe som kan føre til konformitet. Herbert Simon sa i sin nobeltale i september 1979 at



*“Human behavior, even rational human behavior, is not to be accounted for by a handful of invariants. It is certainly not to be accounted for by assuming perfect adaption to the environment.” (Simon,1979: 510)*

Mye av irrasjonaliteten i beslutningstaking mener Brunsson (1985) kan forklares med ”*handlingsrasjonalitet*”(Habermas,1981; Brunsson,1985). Med handlingsrasjonalitet mener Habermas (1981) at mennesker må ha en felles forståelse av kultur, personer og institusjon for å fatte rett beslutning. Dette mener Brunsson (1985) at viser seg spesielt i situasjoner hvor det er strenge krav til motivasjon og forpliktelse hos beslutningstakerne, og viser til strategiske beslutninger som Janis (1972) beskriver. Dette kan også tyde på at mennesker mener de har foretatt rasjonelle beslutninger, men de er kun rasjonelle for individet selv, men ikke for andre. Derfor er beslutningen rasjonell ut fra de kriteriene som er til stede, men de er ikke alltid like tydelige for alle. På denne måten har altså organisasjoner to problemer; å fatte beslutningen, og å sette beslutningen ut i handling.

Ikke alle disse teoriene tar for seg hele problemstillingen, men til sammen er de antatt å svare på forskningsspørsmålene jeg har lagt til grunn for avhandlingen.

## **2.3 Betydningen av konformitet for beslutningstaking**

### ***Det psykologiske perspektivet***

Det psykologiske perspektivet er lite opptatt av konsekvenser av konformitet, dette perspektivet synes å være mer opptatt av selve *fenomenet* konformitet, og hvordan dette fenomenet oppstår og viser seg. Dette er etter min mening et hull i forskningen, fordi man da sitter på en kunnskap om et fenomen som kan vise seg å være skadelig for en beslutning, men i følge dette perspektivet vet vi ingenting om på hvilken måte det kan være skadelig. Her kreves mye mer forskning.

### ***Gruppetenkings-teori***

Det er ikke nødvendigvis slik at selv om utfallet av en beslutningsprosess viser seg å være en fiasko, så er det umiddelbart et resultat av gruppetenkning (Janis,1982). Men når dette er sagt så er ofte gruppetenkning en aktant i beslutningstaking, og disse beslutningene har vist seg å

kunne ha et dårlig utfall (Janis,1982). Resultatet av gruppetenkning gir selvsagt ikke alltid et dårlig resultat, men det er de feilslåtte utfallene som blir lagt merke til. Janis (1982) viser blant annet til Kennedy administrasjonens håndtering av Bay of Pigs invasjonen. Han mener at det foreligger bevis for at Kennedys gruppe i Det Hvite Hus hadde sterk indre likhet, og utviste symptomer på gruppetenkning.

### ***Beslutningstaking***

I rasjonell beslutningsteori har man den fordel at man kan forutse menneskelig atferd (Simon,1979). Konformitet er derfor ikke noe problem i det rasjonelle perspektivet. Problemet er at mennesket er begrenset rasjonelt, og dermed kan organisatorisk beslutningstaking ofte bli opportunistisk. Det understrekes av Brunsson (1985) at beslutningen kun er et skritt mot å handle, beslutningen er ikke sluttproduktet. Det beskrives ikke eksplisitt i beslutningsteorien hva konformitet gjør med en beslutning, men gjennom søppelbøttemodellen forstår jeg at beslutningen vil være et sluttprodukt av ulike sosiale og menneskelige faktorer. Men på dette feltet finnes det lite forskning.

## **2.4 Hvordan kan man forhindre konformitet?**

### ***Det psykologiske perspektivet***

Myers (2002) fremhever at selv om grupper påvirker individer, kan også individer influere grupper. Han sier blant annet at selv om konformitetspress til tider kan være overveldende, kan også et slikt press motivere oss til å kjempe for friheten til å velge selv. Myers nevner tre faktorer hvor minoriteten lettest kan påvirke majoriteten i en gruppe. Disse er *konstanthet*, *selvtillitt* og *utbrytere fra enstemmighet* (eng: defections from the majority).

*Konstanthet* viser til det faktum at minoriteten står mye sterkere, og har mer innflytelse dersom man står på sine prinsipper og ikke vinger i avgjørelser. På denne måten vil minoriteten tiltrekke seg oppmerksomhet, og som er resultat av dette kan innovasjonen i gruppen øke. Rosa Parks er et eksempel på at man kan forandre mye ved å være konsekvent og vise konstanthet i sine prinsipper. Rosa Parks nektet å gi sitt sete på bussen i Montgomery, Alabama til en hvit mann etter at bussjåføren hadde gjort krav på at setet som i utgangspunktet var i den "fargede" delen av bussen, skulle bli en del av den "hvite" delen.

Hennes handling var starten på en prosess hvor loven om rasesegregering på offentlig transport til slutt ble opphevet.

*Selvtillit* hos enkeltmedlemmer i teamet kan øke usikkerheten blant majoriteten i en sak. Dersom et teammedlem fremstår som sikker på sin sak og sine meninger kan dette føre til at majoriteten endrer mening eller er villig til å diskutere andre løsninger. Dette ble også resultatet av at Rosa Parks nektet å flytte seg fra sitt sete på bussen fordi hun i tillegg til å være konsekvent og konstant i sine holdninger, også utviste selvtillit.

*Utbrytere fra enstemmighet* handler om de tilfellene hvor teammedlemmer som ikke er enig med majoriteten og gir uttrykk for dette. Dette punkterer illusjonen av enstemmighet i teamet, noe som kan få diskusjonsnivået og kreativiteten opp. Som tidligere nevnt viser det seg at i de tilfellene hvor en person bryter ut av enstemmigheten, er det også lettere for andre å gjøre det samme.

I tillegg til disse kategoriene nevner Myers (2002) *ledelse* som en faktor som kan påvirke majoriteten i en gruppe. Han beskriver at teamledere også er en minoritet når teamlederen står alene i en sak mot de andre i gruppen. Teamledere har den fordel av at de innehar legitim makt og kan påvirke gruppen ved å mobilisere og lede gruppen. Faremomentet med at teamlederen skal utøve slik influens er at gruppen kan bli for konform med lederen, fordi det er ledere som innehar den reelle formelle makten.

### ***Gruppetenkings- perspektivet***

En måte å forhindre gruppetenkning på er å forhindre problemene ved gruppedynamikken, altså at gruppen sammen skal komme til en beslutning (Janis, 1982). Dette kan man gjøre ved å gjøre en person i gruppen ansvarlig for hver eneste viktig beslutning. Problemet med dette er at gruppen står i fare for å bli konform med denne personen som innehar denne makten. Han beskriver også at det kan være en god ide å definere klare roller for på denne måten å understreke at hver enkelt er lojal til organisasjonen som en helhet, og ikke bare overfor gruppen lokalt. En annen måte å hindre gruppetenkning på er å utpeke en *kritisk vurderer* som understreker lederens ønske om bredere diskurs, eventuelt å utnevne en *djevelens advokat*. Det at lederne er stiller seg objektiv til beslutningen i et organisatorisk hierarki, kan være med å berike diskusjonen. Det samme kan være tilfelle ved at gruppen fra tid til annen deles i flere

mindre undergrupper, og så senere møtes. Da vil forskjellene vises godt. Janis (1982) viser også til at hvert teammedlem bør diskutere teamets oppgaver med kollegaer som en stoler på. Man kan også trekke inn utenforstående til å utfordre gruppens syn på en sak. Til slutt understreker han tid som et viktig element for å forhindre gruppetenkning. Han viser til at en stor del av tiden burde bli brukt til å gjennomgå alle faresignalene fra rivaler, og gjennomgå og skape alternative senarioer og utfall av deres avgjørelse.

### ***Beslutningsteori***

I det rasjonelle perspektivet er konformitet ikke et problem, så det er her ikke behov for tiltak som kan forhindre dette. Men det er verd å ta med seg at det rasjonelle perspektivet har et poeng når det gjelder informasjonsflyt. Det blir ikke nevnt tiltak eksplisitt i beslutningsteorien på hvordan man skal unngå menneskelig og sosial påvirkning, men på bakgrunn av den rasjonelle modellen og søppelbøttemodellen som begge er deskriptive modeller, kan man utlede informasjon som et viktig kriterium for å hemme konformitet, men Simon (1979) sier i sin nobeltale at menneskelig atferd kan ikke beregnes, ikke en gang rasjonell menneskelig atferd.

De tre perspektivene har jeg her samlet i en tabell som skal gi oversikt over hvor de forskjellige teoriene står i forhold til forskningsspørsmålene som blir reist i avhandlingen.

	<b>Det psykologiske perspektivet</b>	<b>Gruppetenkings perspektivet</b>	<b>Beslutningsteori</b>
<b>Forskningsspørsmål 1</b>	Gruppestørrelse Enstemmighet mot en Gruppens indre likhet Status Offentlig votering Tidligere engasjement	- Overvurdering av gruppen - dens makt og moral - Nærsynthet (close mindedness) - Press mot uniformitet	Rasjonell: Ingen Søppelbøttemodell: Menneskers begrensede rasjonalitet
<b>Forskningsspørsmål 2</b>	Lite opptatt av dette	Beslutningene er ofte lite gjennomtenkte med katastrofale utfall	Rasjonell: Ingen Søppelbøtte: Uklart, men vil være et resultat av menneskets begrensede rasjonalitet.

<b>Forskningsspørsmål 3</b>	Konstanthet i holdninger Selvtillit Utbrytere fra enstemmigheten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Splitte gruppen</li> <li>- Kritisk vurderer</li> <li>- Benytte en "djevlels advokat"</li> <li>- Ansvarliggjøring av en person for resultatet</li> <li>- Holde lederen ute av diskusjonen</li> <li>- Bruke eksterne sparringspartnere</li> </ul>	Rasjonelle perspektiv: Konformitet er ikke et problem, så det behøves ikke tiltak.  Søppelbøtte modellen: Menneskelig atferd lar seg vanskelig beregne (derfor er tiltak vanskelig å sette inn)  Generelt: Informasjon kan hjelpe
-----------------------------	---	--	---

## 2.6 Oppsummering

Jeg har i dette kapitlet blitt redegjort for den teoretiske forankringen som er sentral for å kunne besvare oppgavens problemstilling. Først i kapitlet har jeg gjennomgått de ulike teoretiske retningene jeg legger til grunn. Så har jeg videre skissert kort i hvilke situasjoner konformitet oppstår, og hva som fremmer dette fenomenet i de ulike retningene. Den psykologiske retningen viser til seks elementer som er med på å påvirke konformitet. Disse er *gruppestørrelse, enstemmighet mot en (alle mot en), gruppens indre likhet, status, offentlig votering og tidligere engasjement*. Når det gjelder innenfor gruppetenkning nevnes åtte hovedsymptomer fordelt på tre kategorier. De kategoriene er *overvurdering av gruppen – dens makt og moral, nærsynthet (close mindedness), og press mot uniformitet*. Innenfor beslutningsteorien er en ikke særskilt opptatt av hva som påvirker konformitet, men i søppelbøttemodellen beskrives menneskets begrensede rasjonalitet som noe som kan påvirke beslutningene.

Videre har jeg gjennomgått de ulike perspektivene, og hvordan de skisserer betydningen av konformitet for beslutningene. I psykologien er man ikke nevneverdig opptatt av *resultatet* av beslutningene, men heller konformiteten isolert sett, noe som kan anses som en hvit flekk i forskningen. I teorien om gruppetenkning vises det til at gruppetenkning ofte kan føre til dårlig gjennomtenkte beslutninger som ofte har katastrofale utfall, mens i beslutningsteorien vises det til at beslutningen vil være et resultat av menneskets begrensede rasjonalitet.

Når det gjelder tiltak man kan sette inn for å forhindre konformitet vises det i det psykologiske perspektivet at konstanthet i holdinger hos minoriteten i gruppen kan forhindre konformitet. Videre nevnes det at selvtillit og det at noen bryter ut av enstemmigheten kan være med å forhindre at gruppen er for konform. I teorien om gruppentenking er det mer spesifikke tiltak som blir anbefalt at man kan sette inn. Her nevnes det at ved å splitte gruppen kan gruppetenkingen minke. Det nevnes også at å innføre en *kritisk vurderer* eller en *djevelens advokat* er tiltak som skal hemme konformiteten i gruppen. Ellers antydes det at *ansvarliggjøring* av enkeltpersoner, at *lederen er unntatt diskusjonen* skal forhindre konformitet og at medlemmene bruker *eksterne sparringspartnere* for å diskutere temaer som skal opp til diskusjon. Simon (1979) tar høyde for menneskets begrensede kognitive evner, men sier at menneskelig atferd er vanskelig å beregne. Jeg fortolker dette slik at det dermed er vanskelig å sette inn tiltak fordi menneskelig atferd er så uforutsigbar. I tillegg nevnes informasjon som noe som letter beslutningen.



## DEL 2

### Kapittel 3 - Forskningsdesign og metode

Dette kapitlet vil redegjøre for forskningsdesign og metodevalg. Førstnevnte innebærer en begrunnelse for valg av litteraturreview, samt en gjennomgang av hva denne metoden innebærer. Sistnevnte innebærer hvilke data som er samlet inn, hvordan jeg har hentet inn data, og styrker og svakheter ved denne metoden. Til slutt vil jeg redegjøre for avhandlingens validitet og reliabilitet.

For å systematisere virkeligheten, og for å gjøre observerte samfunnsmessige fenomener forskbar, benyttes forskjellige metoder for å gjøre dette mulig. Jeg har for denne avhandlingen valgt å bruke litteraturreview for å få svar på min problemstilling.

Min akademiske bakgrunn kommer fra psykologien, og jeg vil dermed ha en annen synsvinkel enn mange organisasjonsteoretikere. Det jeg forsøker å gjøre i denne oppgaven er å løfte et psykologisk fenomen opp på et organisasjonsteoretisk plan. Dette har medført at jeg mange av artiklene jeg har lest ikke har vært relevant for min problemstilling, fordi de er for psykologiske og for lite rettet mot organisasjoner.

#### 3.1 Forskningsdesign: litteraturreview

Metoden denne studien vil bruke er litteraturreview. Ved å benytte reviewmetoden kan forskeren hente inn relevant data uten å selv måtte gjøre en empirisk studie. På denne måten vil forskeren kunne innhente store mengder informasjon, bearbeide data, og finne gjennomgående antakelser ved et fenomen eller tema. Litteraturreview er mye brukt i samfunnsvitenskapen, men ikke mye brukt på masternivå. For å få ”hjelp” til studien har jeg benyttet boken *Doing a Literary Review* av Chris Hart (1998). Hart definerer litteratur review som følger:

*”The selection of available documents (both published and unpublished) on the topic, which contain information, ideas, data and evidence written from a particular standpoint to fulfill certain aims or express certain views on the nature of the topic*



*and how it is to be investigated, and the effective evaluation of these documents in relation to the research being proposed” (Hart, 1008:13)*

Litteraturreview som metode kan benyttes til to formål (Hart,1998: kapittel 2). For det første brukes den for at forskeren skal få et innblikk i forskning som er blitt gjort tidligere, lokalisere eventuelle hull i forskningen i forkant av en empirisk studie. Denne oppgaven vil imidlertid benytte metoden for å finne svar på hva litteraturen sier om et spesifikt tema, formulert i fire forskningsspørsmål. Om dette sier Hart (1998: 131) at litteraturstudien vil gi mulighet for at man kan fordype seg i store mengder data, og kunne trekke linjer mellom forskjellige områder knyttet til det aktuelle temaet.

For å strukturere oppgaven ytterligere vil jeg kvantifisere dataene som blir innhentet. På denne måten kan jeg klassifisere data som blir innhentet, og identifisere hovedtrender som går igjen. Jeg vil dermed kunne finne ut om det er flere tilnærminger til problemstillingen. Det vil derfor også bli lettere å diskutere forskningsspørsmålene i analysedelen.

### **3.2 Metodisk tilnærming: kvalitative teknikker**

Studiens problemstilling og forskningsspørsmål baserer seg på en kvalitativ tilnærming. Dette innebærer at oppgaven baserer seg på tekstdata, og det vil bli forsøkt å klassifisere data i kategorier.

I en litteraturstudie er det viktig med både bredde og dybde i det datamaterialet en fordyper seg i (Hart, 1998). Datagrunnlaget i denne studien er derfor et utvalg artikler og studier med forskjellige vinklinger. Artikkelen innenfor området er valgt ut ved at de er referert til i oversiktsartikler og reviewer. Jeg har blant annet brukt lærebøker i sosialpsykologi for å finne referanser innen emnet. Herunder Nielsen og Raaheim (red.), (2001), Myers, (2002), McKenna, (2000) m.fl. Artikkelen er samlet inn via internett på databaser som på ProQuest, JSTOR, BIBSYS og i søk med søkemotoren Google Scholar. Artikkelen ble plukket ut etter å ha lest artikkelens forord, og vurdert dens relevans ut fra utvelgelseskriterier beskrevet i avsnitt 3.3 og oppgavens problemstilling.

For å kunne presentere datamaterialet så tydelig som mulig har jeg laget et "feature-map", som er en standardisert klassifisering som tillater forskeren å systematisere analysen av materialet (Hart, 1998: 145). Et feature-map er dermed en oversikt over litteraturens viktigste trekk og poeng. Oversatt til norsk kan man si at det er et kart over hovedinnhold. Det er et standardisert format som er til hjelp ved oppsummering av argumenter i studien, og lokaliserer likheter og forskjeller mellom andre studier på temaet. Skjemaet lages etter hvilken informasjon en trenger fra artiklene for å svare på problemstillingen (Hart, 1998).

### **3.3 Oppgavens feature-map**

I denne avhandlingen fokuseres det på tre forskningsspørsmål og for å få svar på disse er det stilt flere underspørsmål:

Forskningsspørsmål 1: Hvilke forhold hemmer og hvilke forhold fremmer konformitet og diversitet i beslutningsprosesser i organisasjoner?

Forskningsspørsmål 3: Hva sier litteraturen om betydningen av konformitet og diversitet for beslutningstaking og problemløsning i organisasjoner?

Forskningsspørsmål 2: I hvilken grad skisserer litteraturen tiltak som organisasjoner kan sette inn for å forhindre konformitet?

Forskningsspørsmål 1 operasjonaliseres i punkt 9 hvor jeg spør om artikkelen skisserer faktorer om hva som hemmer og fremmer konformitet. Forskningsspørsmål 2 operasjonaliseres i punkt 8. Formålet her er å kartlegge om artikkelen vektlegger konformitet som en av faktorene som kan påvirke beslutningsprosessen. Forskningsspørsmål 3 blir operasjonalisert i punkt 10 og 10a. Under dette vil jeg forsøke å finne ut om det eksisterer tiltak som en organisasjon kan sette inn for å forhindre konformitet, og fremme diversitet. Jeg vil og forsøke å klassifisere disse.

Bakgrunn:

1. Hvilke/hvilken organisasjon(er) er studert?
2. I hvilken regional/nasjonal kontekst er artikkelen satt?

3. Hvor stor er organisasjonen(ne)?
4. Ble det undersøkt populasjoner eller enkeltvise organisasjoner?
5. Når ble undersøkelsen foretatt?
6. Hvilken metode ble brukt?

Om konformitet og diversitet.

7. Hvordan defineres konformitet og diversitet i artikkelen, og hvilke variabler blir brukt?
8. Nevnes konformitet som en faktor som kan påvirke beslutningstaking og problemløsning? I så fall hvordan?
9. Hva sier artikkelen om hva som hemmer og fremmer konformitet?
10. Blir det skissert tiltak som organisasjoner kan sette inn for å forhindre konformitet? I så fall hvilke?
  - a. Kan disse tiltakene klassifiseres og settes inn i en kategori?

Bakgrunnsspørsmålene (spørsmål 1-6) er viktig for avhandlingens generaliserbarhet, og er ikke en del av analysen. Spørsmål 7 er ikke utledet av et forskningsspørsmål. Jeg tar med dette i avhandlingen fordi jeg ser det som hensiktsmessig å gjøre en kort analyse av hvordan de forskjellige publikasjonene definerer og/eller beskriver konformitet. Dette mener jeg er viktig for avhandlingen for å gi et bilde av konformitetens kompleksitet, og hvor sammensatt dette er.

Til sammen og enkeltvis vil spørsmålene gi et perspektiv på om hvor generaliserbar funnene er.

### **3.3 Validitet og reliabilitet**

Avhandlingens kvalitet vises i dens validitet og reliabilitet(Ringdal,2001). Studiens validitet viser til om studien faktisk måler det den skal måle, altså hvor *gyldig* studien er (Ringdal,2001). *Reliabilitet* handler om man ved gjenprøving av studien kan komme til samme resultat. Dette er altså studiens *pålitelighet*. På denne måten kan en si at for at studien skal ha høy validitet, må den ha høy reliabilitet. Dette betyr at når gjentatte målinger kommer frem til det samme resultatet, kan man si at studien er gyldig, altså at den måler det den er ment å måle.

### **3.3.1 Studiens validitet og reliabilitet**

For å sikre avhandlingens validitet og reliabilitet er artiklenes utvelgelseskriterier valgt på en måte som gjør at problemstillingen er så etterprøvbar som mulig. Artikler som dukket opp ved forskjellige søk flere ganger ble vurdert nærmere, og referanser ble sjekket. Flere artikler ble også valgt på bakgrunn av oversiktsartikler og hvor hyppig de er referert til. Dette førte også til at flere artikler ble forkastet og vurdert som ikke relevant for oppgavens problemstilling. I tillegg er oppgavens reliabilitet sikret gjennom metodevalg. Jeg forholder meg til allerede publiserte verk, og dermed har jeg ikke problemer med for eksempel intervju bias eller lignende. En fallgrube her er min tolkning av publikasjonene, som kan variere noe fra hva som er intendert.

Det er også nødvendig å nevne at artikler publisert om konformitet i all hovedsak er publisert på engelsk, og begrepene brukt i disse er på engelsk. Disse har i avhandlingen blitt oversatt til norsk så langt det er mulig, og dermed kan de ha mistet noe av den opprinnelige betydningen. Jeg har forsøkt å opprettholde den fulle betydningen gjennom definisjoner og forklaringer av begrepene, slik at de norske begrepene innehar de samme egenskapene som de engelske. Men noen av begrepene har ikke vært mulig å oversette til norsk. Oppgavens reliabilitet kan også forstyrres av metoden jeg har brukt for litteratur-søk. Avhandlingen har i all hovedsak benyttet elektronisk søk primært Google Scholar ([www.google.com/scholar](http://www.google.com/scholar)), noe som gjør at artikler blir lagt til og tatt vekk ettersom de publiseres. Dette betyr at ved litteratur-søk på samme måte om et år vil man kanskje få et helt annet utvalg enn hva jeg har funnet. I tillegg er det viktig å poengtere at i de tilfeller hvor forfatteren av en artikkel henviser til andre forskere, vil dette vise seg i min avhandling som en indirekte referanse. Årsaken til dette er at jeg ønsker å gå ut i fra de påstandene som er gjort i mitt datamateriale, og dette danner grunnlag for min analyse.

Oppgavens indre validitet sikres ved at avhandlingen benytter seg av eksisterende litteratur, og nøyaktigheten av utsagnene blir dermed tilnærmet presise.

### **3.3.2 Avhandlingens generaliserbarhet**

Spørsmålet som reises her er om tolkningen av publikasjonene også kan brukes utenfor dette prosjektet, altså en re-kontekstualisering. Thagaard (2002) understreker at forskeren med utgangspunkt i en studie må argumentere for at forståelsen av fenomenet også kan benyttes i

andre sammenhenger. De artiklene som ligger til grunn i min avhandling er stort sett eksperimenter på gruppeprosesser, og vil dermed la seg generalisere til andre tilfeller fordi de er lite bransjespesifikke eller sektorspesifikke. Spørsmålet om de kan overføres til organisasjonsfeltet er avgjørende for deres generaliserbarhet, men jeg argumenterer med at studier på grupper i en kontrollert situasjon kan overføres til grupper andre steder. Thagaard (2002) nevner også gjenkjennelse som et argument for generaliserbarhet. Det betyr at personer kjenner seg igjen på de områdene som blir studert gjennom det som blir formidlet, noe som jeg også helt klart er tilfellet med det temaet jeg har valgt.

Avhandlingens generaliserbarhet avhenger av den data som er samlet inn og hvor valid og reliabel den er. Spørsmål 1-6 i avhandlingens feature-map er spørsmål om artiklene som faller innunder dette, og som kan påvirke avhandlingens generaliserbarhet. Spørsmålet om hvilke organisasjoner som er studert skal sikre at både privat og offentlig sektor er representert, samt at flere bransjer er representert, det samme gjelder om teksten er satt i regional eller nasjonal kontekst. Størrelsen på organisasjonene er viktig fordi dette kan innvirke på resultatet publikasjonene har kommet frem til. Tidspunktet for når undersøkelsen er foretatt kan gjenspeile når undersøkelsen ble gjort, og hva som har vært viktig og vektlagt det tiåret. Metoden er veldig viktig for avhandlingens generaliserbarhet. Er publikasjonene etterprøvbare? Hvor valid er reliabel er studiene?

### **3.4 Oppsummering**

Jeg har i dette kapitlet redegjort for forskningsdesign og metodevalg. Forskningsdesignet jeg har valgt i denne avhandlingen er litteraturreview, som har blitt gjennomgått i kapitlets del 3.1. Jeg har her argumentert for metodevalg, fordel med metoden og formålet med denne metoden i samfunnsvitenskapelig forskning. I kapitlets neste punkt er den metodiske tilnærmingen blitt gjennomgått, og de kvalitative teknikkene blitt belyst. Det er i dette avsnittet blitt redegjort for litteratur-søk og kriterier for utvelgelse av publikasjoner. For at det skal bli mulig å presentere datamaterialet så tydelig som mulig har jeg i dette kapitlet også laget et "feature-map", som skal gi en oversikt over litteraturens trekk og poeng. For å operasjonalisere problemstillingen skissert i kapittel 1 er det også blitt laget 4 forskningsspørsmål som operasjonaliseres videre i 11 underspørsmål skissert i en intervjuguide.

Til slutt i dette kapitlet blir oppgavens validitet og reliabilitet diskutert, og redegjort for, og forhold som kan påvirke avhandlingens generaliserbarhet diskutert. Poeng som problemer ved elektronisk datainnsamling og språklige forskjeller er blitt luftet og forsøkt kompensert for.

I neste kapittel vil jeg gi en oversikt over publikasjonene og utvalgskriteriene for hvorfor akkurat disse publikasjonene er tatt med. Bakgrunnen for artiklene vil også bli gjort rede for og diskutert da dette vil ha innvirkning på avhandlingens generaliserbarhet. Til slutt vil jeg presentere korte oppsummeringer av fire av artiklene i utvalget.



## **Kapittel 4 - Artikkeloversikt og funn**

### *Avhandlingens empirikapittel*

Dette kapitlet er delt inn i tre deler. I dette kapitlets første del vil artiklene som legges til grunn for problemstilling og forskningsspørsmål bli presentert, og kriterier for utvalg av artiklene vil bli diskutert og presentert. Samtlige artikler listes opp, med navn på forfatter, artikkelnavn, hvor artikkelen er publisert og målsettingen med artikkelen. I kapitlets andre del blir artiklenes bakgrunn presentert, og dette blir diskutert opp mot oppgavens generaliserbarhet. Til slutt i kapitlet vil fire av publikasjonene presenteres i form av sammendrag. Disse fire artiklene er valgt ut fordi de enten er klassikere innenfor feltet, eller fordi de har mye informasjon som har vært verdifullt for det resultatet avhandlingen viser til.

#### **4.1 Oversikt over publikasjonene**

Avhandlingen har basert seg på 17 artikler som alle dreier seg om beslutningstaking i grupper og team. Artiklene er valgt ut fra relevant tema og abstract, men de dreier seg ikke alle primært om konformitet. Det er for øvrig viktig at de inneholder atferdsmessige kriterier som virker inn på beslutningstaking, og inngår i definisjonene gjort i kapittel 1 og 2. Videre er artiklene følgelig valgt ut fordi de er relevant for oppgavens problemstilling. I tillegg er det vektlagt at de må ha en viss anerkjennelse i forskermiljøet, og dette er sikret gjennom å sjekke referanser de benytter, og om artikkelen er referert til i andre publikasjoner. For å få svar på min problemstilling er det inkludert relevante reviewer og forskningsarbeider som omhandler delte mentale modeller og sosial påvirkning.

Det er gjort en del studier på dette emnet, men etter hva jeg har erfart har få av disse en vinkling mot det organisasjonsteoretiske feltet. Kun tre av artiklene i mitt datamateriale har denne vinklingen. Søker man på "konformitet" på Google Scholar får man 11 600 treff, søker man på det engelske ordet "conformity" vil Google Scholar finne 742 000 treff på konformitet<sup>2</sup>. Dette kan indikere at konformitet har stor oppmerksomhet i akademiske miljøer. Publikasjoner av temaet publiseres i all hovedsak i sosialpsykologiske tidsskrifter.

---

<sup>2</sup> Søkert ble gjort 24.04.09 og det tas forbehold i endringer i antall treff.



Eksempelvis “Journal of Personality and Social Psychology”, “Psychological Review” og “Annual Reviews Psychology”. Flere er også publisert i “Sociometry”.

Tabellen som følger inneholder en kort redegjørelse for artiklene, og deres målsetting.

<b>Forfatternavn</b>	<b>Artikkeltittel</b>	<b>Publikasjonsmedium</b>	<b>Artikkelens målsetting</b>
Asch, S.E., 1956	Studies of Independence and Conformity: A Minority of One Against a Unanimous Majority	Studies of Independence and Conformity: A Minority of One Against a Unanimous Majority	To observe the impact of independence in group opposition when the question at issue was that of resisting or bowing to prevailing group direction.
Baron, R. J., Vandello, J. A og Brunsmann, B., 1996	The Forgotten Variable on Conformity Research: Impact of Task Importance on Social Influence.	Journal of Personality and Social Psychology	Two studies examined how incentives for accuracy (task importance) affected social influence of inaccurate confederates in a modified Asch situation (Asch,1956)
Ekornås, B., Laberg, J.C., Johnsen, B.H., Brun,W., Eid, J., Kobbeltvedt, T., Pallesen, S., Hansen, A., (2003)	Betydningen av Felles Mentale Modeller for Beslutningstaking i Operative Team	Norsk Militært Tidsskrift	Å beskrive militærpsykologisk forskning på hvordan mennesker fungerer i situasjoner der de utsettes for sterkt press, tidsnød og må handle under usikkerhet.
Cannon-Bowers, J. A. og Converse, S., 1993	Shared Mental Models in Expert Team Decision Making	Redigert bok: Individual and Group Decision Making: Current Issues.	Describe how the notion of shared mental models can advance our understanding of teamwork and team decision making, and to delineated the implications of adopting such position.
Cialdini, R. B. og Goldsteon, N. J., 2004	Social Influence: Compliance and Conformity	Annual, Review Psychology	To cover recent developments in the social influence literature, focusing primarily on compliance and conformity research published between 1997 and 2002

Epley, N. og Gilovich, T., 1999	Just Going Along: Nonconscious Priming and Conformity to Social Pressure	Just Going Along: Nonconscious Priming and Conformity to Social Pressure	To investigate whether conformity can be elicited or suppressed by nonconscious priming.
Georges, A., og Romme, L., 2004	Unanimity Rule And Organizational Decision Making: A Simulation Model	Organization Science	To explore what kind of organizational systems can provide a basis for unanimous organizational decision making without its usual shortcomings
Jansen, E., Eccles,D., Chandler, GN., 1994	Innovation and Restrictive Conformity Among Hospital Employees: Individual Outcomes and Organizational Considerations	Hospital and Health Services Administrations	To investigate relationships among nonmanagerial, operational employees of hospitals in turbulent environments. Conformity and innovation is discussed as independent factors that exist in a dialectical relationship.
Kiesler, C. A., og Kiesler, S. B ., 1969	Conformity	Bok	To find out what does conformity mean and when does it happen
Mathieu, JE Heffner, TS Goodwin, GF Salas, E Cannon-Bowers, JA., 2000	The Influence of Shared Mental Models on Team Process and Performance	Journal of Applied Psychology	To test the influence shared mental models have on team process and performance, thus team effectiveness.
Nail, P. R MacDonald, G Levy, D. A., 2000	Proposal of a Four- Dimensional Model of Social Response	Psychological Bulletin	To provide a new descriptive model of social response – a model that not only includes disinhibitory contagion, but also integrates other major types of influence such as conformity, minority influence, compliance, independence, and anticonformity, all in a single set of theoretical concepts.

Ridgeway. C., 1981	Nonconformity, Competence, and Influence in Groups: A Test of Two Theories	American Sociological Review	To rectify the understanding and knowledge of the effects of conformity and nonconformity on influence and status processes.
Sakurai, M., 1975	Small Group Cohesiveness and Detrimental Conformity	Sociometry	To reassess Kelley and Shapiro's hypothesis <sup>3</sup> within the framework of Hagstrom and Selvin's (1965) two dimensional model of small group cohesiveness.
Sherif, M., 1937	An Experimental Approach to The Study of Attitudes	Sociometry	To show how an indefinite stimulus field can be organized or determined by one kind of social influence.
Torrance, E., 1957	Group Decision- Making and Disagreement	Social Forces	Under what conditions is disagreement among group members functional from the standpoint of attaining group goals?
Willis, R., 1963	Two Dimensions of Conformity- Nonconformity	Sociometry	To explicate an experimental technique which allows the simultaneous measurement of two dimensions of response; dependence-independence and conformity anticonformity
Wood, W., 2000	ATTITUDE CHANGE: Persuasion and Social Influence	Annual Reviews Psychology	To review empirical and theoretical developments in research on social influence and message-based persuasion.

<sup>3</sup> Kelley og Shapiro (i Sakurai, 1975) mente at det ville forekomme mindre individuell konformitet i grupper med høy indre likhet, enn i grupper med lav indre likhet når konformitet hindret gruppens måloppnåelse og ble oppfattet som skadelig for gruppens velferd.

## 4.2 Bakgrunn

I denne delen av kapitlet vil jeg sammenfatte funnene fra artiklene ut fra operasjonaliseringen og oppgavens feature-map.

Bare 3 av 17 studier er gjort av organisasjoner, de resterende er forsøk/eksperiment eller reviewer, hvor alle disse artiklene handler om team. Når det gjelder spørsmål 2, om hvilken kontekst artiklene er satt i, er 11 av artiklene satt i lokal kontekst. Dette dreier seg i all hovedsak om eksperiment eller intervjuer. Dette trenger ikke nødvendigvis være skadelig for generaliserbarheten til avhandlingen fordi eksperimenter er kontrollerte situasjoner, og er antatt å kunne overføres til andre kontekster. 3 av publikasjonene er satt i global kontekst, og disse er reviewer, noe som kan øke avhandlingens generaliserbarhet fordi disse publikasjonene inneholder mye informasjon. 2 av artiklene er satt i nasjonal kontekst. Dette handler om ”*Betydningen av Felles Mentale Modeller for Beslutningstaking i Operative Team*” (Ekornås, Laberg et al.,2003), den andre artikkelen her er ”*Innovation and Restrictive Conformity Among Hospital Employees: Individual Outcomes and Organizational Considerations* (Jansen, Eccles et al.,1994).

Av de tre artiklene som omhandler organisasjoner er størrelsen varierende, men ikke viktig for avhandlingens generaliserbarhet fordi de derfor ikke er konsentrert rundt kun store eller små bedrifter. En av artiklene omhandler operative team i det norske forsvaret (Ekornås, Laberg et al.,2003), en omhandler team i mellomstore sykehus i USA (Jansen, Eccles et al.,1994), og den siste omhandler team generelt (Cannon-Bowers og Converse,1993). Av de organisasjonene som er studert, har en av artiklene studert populasjon av sykehus, med et utvalg av flere mellomstore sykehus. En har studert forsvaret spesifikt, og den siste er en review-artikkel.

Undersøkelsene denne avhandlingen legger til grunn er foretatt i tidsrommet 1937 til 2004, med hovedtyngden på artikler fra 1990- tallet og 2000 tallet. Det er til sammen 9 artikler fra dette tidsrommet. De øvrige er jevnt fordelt mellom tiårene før og etter denne perioden. Fordi hovedtyngden på publikasjonene ligger mellom 1990 og frem til i dag vil det være større sannsynlighet for at leserne av denne avhandlingen kjenner seg igjen i det som blir presentert, og dette er et viktig kriterium for generaliserbarhet.

### 4.2.2 Om konformitet

11 av artiklene handler direkte om konformitet og 4 av disse artiklene definerer konformitet. De artiklene som ikke definerer konformitet beskriver annen atferdsmessig påvirkning ved beslutningstaking. Bare 1 av artiklene har definisjoner på diversitet, men flere beskriver dette fenomenet.

De fire definisjonene på konformitet følger:

*"A change in behavior of belief toward a group as a result of real or imagined group pressure"*(Kiesler og Kiesler,1969:2)

*"The act of changing one's behavior to match the responses of others"*(Cialdini og Goldstein,2004:2)

*"Movement toward and congruence with the group standard"*(Sakurai,1975:345)

*"Behavior or belief that is consistent with the norms, positions, or standards of group members based on one or more motives on the part of the influencee"*(Nail, MacDonald et al.,2000:456).

3 av disse beskriver bevegelse (eller endring) i atferd: *"a change in behavior (...)"* (Kiesler og Kiesler, 1969), *"(...) changing one's behavior(...)"* (Cialdini og Goldstein, 2004), og *"movement toward(...)"* (Sakurai, 1975). Den siste definisjonen beskriver en statisk atferd, uten bevegelse i atferd (Nail, MacDonal et.al, 2000).

### 4.3 Sammendrag av fire artikler:

Artiklene er valgt ut på bakgrunn av relevans for datamaterialet. Sherif og Asch er klassikere innenfor forskning på konformitet, og deres forskning er grunnlaget for nyere forskning på dette temaet. Cannon-Bowers, Salas og Converse er teoretikere og forskere med stor tyngde innenfor forskningen på team, og artikkelen gir et innblikk i fordelene ved konformitet og delte mentale modeller. Den siste artikkelen som blir presentert er Cialdini og Goldsteins review om sosial påvirkning, og som er en artikkel med mye informasjon om dette temaet.

### ***Muzafer Sherif (1937): An Experimental Approach to the Study of Attitudes***

Dette eksperimentet var utført på slutten av 1930 tallet. På den tiden var de fleste psykologer overbevist om at man måtte forlate den eksperimentelle psykologien for å finne konsepter som er tilstrekkelig for å studere holdninger. Dette var ikke Sherif enig i, og i 1937 gjorde han en eksperimentell studie av holdninger. Denne studien er en forlengelse av en tidligere studie på det samme fenomenet fra 1935.

Formålet med studien var å vise hvordan en vag eller uklar stimulus kunne organiseres og identifiseres av en type sosial påvirkning. Til dette benyttet han den optiske illusjonen *autokinetisk bevegelse*, som er en illusjon det er enkelt å skape. Det man trenger er et helt mørkt rom og en liten prikk av lys som står helt stille og som det ikke kan lokaliseres til et opphavspunkt til. Individene oppfatter at prikken beveger seg, og den kan bevege seg i alle retninger fordi man ikke har noen form for referansepunkt. I virkeligheten har ikke prikken beveget seg i det hele tatt. Resultater etter tidligere forsøk fra 1935 viser at når et individ blir utsatt for autokinetisk bevegelse vil han eller hun snart etablere en standard som er unik for den enkelte. Når individene så opplever samme situasjon for første gang i en gruppe, vil det etableres en norm i gruppen som er unik for denne. Når individene i gruppen etterpå ble intervjuet individuelt om rekkevidden på lyset, ble gruppens norm opprettholdt.

I studien fra 1937 var hovedfokuset å eksperimentelt påvirke et menneske til å adoptere en forhåndsbeskrevet norm ved spesifikk sosial påvirkning. Dette betyr at Sherif på forhånd laget en fiktiv norm som han forsøkte å manipulere forsøkspersonene til å adoptere. Det ble benyttet flere spesifikke strategier for dette. For det første ble påvirkningen av gruppen på individet testet forsøk *a*) (gjennomgås ikke her). For det andre ble virkningen av direkte forslag fra den som utførte eksperimentet om lengden av bevegelsen *b*). Det ble i forsøk *c*) testet hvilken innvirkning et medlem med antatt prestisje som forsøkte å påvirke et medlem antatt å være mer ”naiv” hadde på enkeltmedlemmer, og til slutt ble det i forsøk *d*) undersøkt hvilken påvirkningskraft det naive medlemmet har på de andres bedømmelse.

Konklusjonen var at medlemmene i gruppene kan bli påvirket av en eksperimentelt introdusert norm. For eksempel i forsøk *b*) ble det observert at i de tilfellene hvor forsøkspersonen oppga sin vurdering av distansen prikken beveget seg, og dette ble møtt med indikasjoner på at dette er en undervurdering av lengden fra den som utførte eksperimentet, viste det seg at forsøkspersonen modifiserte sin vurdering etter lederen av forsøket.

Forsøkspersonene blir bevisste normene som utvikler seg gjennom eksperimentet, men Sherif understreker at forsøkspersonene ikke nødvendigvis er bevisste at de blir manipulert til å følge denne normen.

***Solomon Asch (1956): studies of Independence and Conformity: A Minority of One Against a Unanimous Majority***

Artikkelen er en samling av 9 eksperimenter. Dette er første artikkel i en forskningsserie hvor Asch var opptatt av å beskrive uavhengighet eller mangelen på uavhengighet når et mindretall møter gruppepress. For å gjøre dette ble det skapt en uenighet mellom en enkelt person og en gruppe på bakgrunn av en banal beslutning basert på fakta. Det viktige her var at gruppen som var uenig med individet vurderte oppgaven *feil* mens individet ikke kunne annet enn å vurdere fakta *korrekt*. Svarene skulle rapporteres offentlig i gruppen og individet ble alltid spurt sist eller mot slutten av rapporteringen. Oppgaven gruppen fikk var å sammenligne den relative lengden på linjer. En standardlinje ble introdusert som sammenligningsgrunnlag, og den enstemmige majoriteten (som besto av 7-9 personer) avga som en regel alltid feil svar. De svarene som ble gitt var stort sett mye over terskelen for error, og det var tydelig at svarene var gale. Etter hvert eksperiment fulgte det intervjuer med de kritiske personene. Resultatene viste at i kontrollgruppen var det nesten ingen feil, mens under eksperimentet viste det seg at nesten en tredjedel fulgte majoriteten. De fleste som var med i denne studien uttrykte mest bekymring over uenigheten, og de fleste hadde ingen mistanke om at resten av gruppen ikke svarte oppriktig.

Eksperiment 2 i denne artikkelen er oppgaven å sammenligne lyskontrasten i to diskere. De skulle vurdere om den ene var lysere eller mørkere enn andre. Også her var resultatet at majoritetens effekt fant sted. I eksperiment 3 ble bredden på linjene fra eksperiment 1 justert slik at de ble smalere. Dette ble gjort for å ta høyde for at testpersonene kunne vurdert bredden som en del av eksperiment 1. Feil oppsto i lavere frekvens enn i eksperiment 1, men Asch konkluderte fortsatt med at majoriteten hadde effekt på minoriteten.

I eksperiment 4 ble det tatt høyde for offentlig votering. I eksperiment 1 ble det alltid votert offentlig og muntlig, men i eksperiment 4 måtte majoriteten svare offentlig, mens den kritiske personen skrev ned svaret. Dette minket effekten fra majoriteten betraktelig. I eksperiment 5 ble varigheten på eksperimentet økt, og 19 forsøkspersoner skulle svare på 36 kritiske

sammenligninger, noe som var tre ganger så mange sammenligninger som i det første eksperimentet. Konklusjonen etter dette forsøket var ikke veldig forskjellig fra det første forsøket, og det viste seg at den første reaksjonen for mindretallet ofte satt retningen for resten deres handlinger. I eksperiment 1 ble det vist en tendens til at feil oppsto som et resultat av størrelsen på standardlinjen, men ikke av omfanget av motsigelse. Dette ble studert nærmere i eksperiment 6. Resultatet fra dette var at feil som oppsto var en funksjon av omfanget av misforhold og størrelsen på standardlinjen. Resultatene indikerte også at feil økte med størrelsen på standardlinjen, noe som kan forklares med at forskjell over en viss størrelse kan avhenge av at man ikke stiller spørsmål når bedømmingen blir en sosial utfordring. Til slutt viste resultatene at feil økte i frekvens med omfanget av majoriteten.

I eksperiment 7 ble rollen av nøytrale sekvenser undersøkt, altså de sekvensene hvor også majoriteten svarte korrekt. Dette viste seg at økte tendensen til uavhengighet, men denne effekten var svak. Det nest siste forsøket, eksperiment 8, tok for seg variasjon i antall alternativer. I dette forsøket ble antall linjer som skulle sammenlignes med standarden redusert fra tre til to, en som var like lang, og en som var i størrelse. 17 personer deltok i dette eksperimentet. Resultatene viste at ved å gjøre dette presset man deltakerne til enten å være fullstendig uavhengig, eller fullstendig konform. I eksperiment 9 ble påvirkningen av advarsel testet. Informantene fikk beskjed om at mot slutten av eksperimentet ville linjene bli målt og lengden sammenlignet med svarene fra hver enkelt. Dette påvirket ikke uavhengigheten nevneverdig.

Det Asch konkluderte med etter alle forsøkene var at det var ingen sammenheng mellom bekymring for at flertallet tok feil og uavhengighet, men der det ble opptrådt uavhengig var det større overbevisning om at en har rett. Det betyr at det var fravær av tvil på egen vurdering, og det eksisterte ikke en fristelse for å følge majoriteten. Han fant også ut at subjekter som ble konforme til gruppen underestimerte i stor grad sin egen føyelighet, noe som betyr at de ikke var klar over dette selv. Etter intervjuene med subjektene var det også klart at flere av de som ble konforme var ikke lenger opptatt av nøyaktighet av oppgaven, men de ble drevet av et ønske om ikke å skille seg ut fra resten av gruppen.



***J.A Cannon-Bowers, E. Salas og S. Converse: Shared Mental Models in Expert Team Decision Making***

Formålet med denne artikkelen er å beskrive hvordan forestillingen av delte mentale modeller kan øke vår forståelse av teamarbeid og beslutningstaking i team, og å skissere implikasjonene som kan oppstå ved å adoptere en slik posisjon. For å gjøre dette ble flere relevante reviewer og forskningsarbeider undersøkt, inkludert litteratur på teamarbeid, beslutningstaking i team og teorier om mentale modeller teori. Denne oppsummeringen er en gjennomgang av de delene av artikkelen som er vektlagt i avhandlingen.

I denne artikkelen blir først teamarbeid og beslutningstaking i team gjennomgått. De definerer team som:

*”a group of two or more individuals who must interact cooperatively and adaptively in pursuit of shared valued objectives” (:222)*

Beslutningstaking i team blir i denne artikkelen beskrevet som en gruppe prosess som omhandler innsamling, bearbeiding, integrering og kommunisering av informasjon for så å havne ved en beslutning som er relevant for oppgaven. Dette innebærer ikke at konsensus er oppnådd blant medlemmene, eller at alle medlemmene er involvert i alle deler av beslutningen.

Delte mentale modeller gjør det lettere for mennesker å trekke slutninger om, og forutsi atferd hos de andre medlemmene. Det gjør det også lettere å forstå fenomener og noe som gjør det enklere å ta beslutninger. Mentale modeller er altså et hjelpemiddel for teammedlemmer som møter en situasjon for første gang, hvor muligheten for å handle strategisk avhenger av eksisterende forventninger om resten av teammedlemmenes handlinger for å kunne koordinere handlinger i forhold til oppgaven.

Selv om Cannon-Bowers et al. (1993) understreker de positive sidene ved delte mentale modeller, har de også en gjennomgang av de tilfellene hvor det kan bli for mye av det gode. De nevner at delte mentale modeller kan skade innfallsvinklene til medlemmene når det kommer til problemløsning. De nevner gruppetenkning som en skadelig bivirkning av delte mentale modeller, og at dette kan oppstå i situasjoner hvor det er for mye overlapp i medlemmenes mentale modeller, eller når medlemmer nekter å kvitte seg med modeller som

er gale, fordi gruppen deler disse modellene. De viser også til at homogenitet mellom teammedlemmer kan redusere kreativitet (Smith, 1971, i Cannon-Bowers, Salas et al, 1993).

Som løsning på disse problemene viser de til en undersøkelse på besetningen på fly, og at å være sikker på egne meninger er en kritisk ferdighet for teamarbeid. Derfor må deltakere i team bli opplært i å svare og argumentere for egne meninger og holdninger, og å kommunisere de løsningene de mener er viktigst for beslutningen. En annen løsning de fremsetter er at det må etableres et støttesystem som presenterer en alternativ hypotese for løsningen. Men de understreker at det kreves mer forskning på dette området.

Cannon-Bowers et al.(1993) konkluderer med at å tilegne seg delte mentale modeller kan øke forståelsen av hvordan team effektivt fatter beslutninger i dynamiske og komplekst sammensatte situasjoner, som ofte er tvetydige med ambivalent informasjon. Dette gjelder spesielt i situasjoner med høyt stressnivå og stor arbeidsmengde.

### ***R.B Cialdini og N.J Goldstein (2004): Social Influence: Compliance and Conformity***

Denne artikkelen er valgt ut fordi den innehar en stor del av informasjon om konformitet og føyelighet. Den tar for seg problematikken rundt føyelighet og konformitet og gir en gjennomgang av nyere forskning (1997-2002) på området. Formålet med publikasjonen er å gi en oversikt og et sammendrag av forskningen gjort i dette tidsrommet.

*Føyelighet* viser til en bestemt respons som følge av en forespørsel fra en part til en annen. Forespørselen kan komme i form av en direkte ordre, men kan også være en mer implisitt anmodning. Men uansett føler individet at han eller hun blir oppfordret til å respondere på en bestemt måte.

Cialdini og Goldstein deler føyelighet opp i tre kategorier. Den første kategorien er *mål om nøyaktighet*, som innebærer at et individs ønske om å handle riktig i en dynamisk sosial situasjon krever en nøyaktig persepsjon av virkeligheten. En unøyaktig og uriktig respons på en situasjon øker risikoen for at man blir utstøtt. Det blir under denne kategorien listet opp flere påvirkningsteknikker, blant annet affekt og opphisselse. Dette innebærer at når en person mottar en forespørsel eller en anmodning om å utføre en handling blir ofte følelsene lagt til grunn for effektiv respons. I tillegg presenteres en annen teknikk kalt "that's-not-all"

teknikken. Det betyr at i etterkant av en forespørsel, men før den andre part har klart å tenke gjennom anmodningen, gjør man forespørselen litt mer attraktiv, for eksempel ved å minke kostnader ved salg, eller man tilbyr noe ekstra. Motstand kan også bli brukt som en teknikk for å oppnå føyelighet. DTR (disrupt-then-reframe) teknikken er en teknikk for å undertrykke personens motsand. Dette kan gjøres ved at man avbryter et individs forståelse av, og motstand til, et forslag, forså på nytt å fange inn individet med en overbevisende beskjed for at individet skal bli satt i en sårbar situasjon. Det nevnes også autoritet og lydighet som noe som frembringer føyelighet. Autoriteter har den egenskapen at de kan skaffe innflytelse via flere kanaler. Først og fremst gjennom sin stilling, men også gjennom sosial makt. Dette skillet er viktig. Lydighet til autoriteter er i noen tilfeller nødvendig, men i historien viser Cialdini og Goldstein til katastrofale utfall av lydighet. Blant annet Holocaust rekkes frem. Til slutt under den første kategorien nevnes sosiale normer. Dette innebærer at mennesker ser til sosiale normer for å få informasjon om hvordan de skal tolke og forstå situasjoner.

*Mål om tilknytning* er den andre kategorien og innebærer at menneskene er genuint opptatt av å skape og opprettholde meningsfulle sosiale forhold med andre. Dette gjøres i følge Cialdini og Goldstein på tre måter. Den første er at jo mer vi liker og anerkjenner andre, jo større er sjansen for at vi føyer oss etter dem for å opprettholde vennskapet. Den andre måten å opprettholde slike forhold på er regelen om gjengjeldelse, noe som innebærer å svare og gjengjelde tjenester som andre har gjort for individet. Dette opprettholder og bygger tillit i sosiale sammenhenger. Til slutt nevner de ”door-in-the-face”-teknikken. Denne teknikken innebærer at man fremmer et ønske som er ganske mye mer ekstremt enn hva som er nødvendig, og at dette mest sannsynlig blir avvist. På den måten har man forhandlingsgrunnlag og kan minke på kravene, noe som kan få den andre part til å føle seg forpliktet til å godta det modifiserte forslaget.

Den siste av kategoriene handler om *målet for å opprettholde et positivt selv-konsept*. Dette kan gjøres på to måter. Den første teknikken er ”foot-in-the-door”-teknikken. Denne teknikken innebærer at man først spør om man ønsker å påvirke om å bidra med en liten tjeneste, slik at føyeligheten er sikret. Så ber man om en større tjeneste, ofte relatert til den første. For eksempel ved innsamlingsaksjoner hvor det blir bedt om et ”lite bidrag” til veldedige formål. Etter å ha puttet penger på bøssen, blir en så bli spurt om man ønsker å bidra på en mer permanent basis, for eksempel ved faste trekk fra bankkontoen. Den andre teknikken innebærer konstanthet og forpliktelse. Dette betyr at mennesker er drevet av

konsekventhet overfor sine selv-attribusjoner og ved sine tidligere holdninger og handlinger. Offentlige kommentarer har en større sannsynlighet for å fremme konstanthet i holdninger.

*Konformitet* viser til handlingen om å endre ens atferd for å tilpasse seg andres respons. Også konformitet er delt inn i de samme tre kategoriene som føyelighet. *Mål om nøyaktighet* kan vise seg i opplevd konsensus blant medlemmene. Dette innebærer at den måten vi reagerer på andres holdninger ofte er avhengig av våre persepsjoner av nivået av konsensus bak holdningene. Det betyr at majoritetens påvirkningskraft kan være normativ, men konsensusen kan bli vurdert som objektiv informasjon. Et individ som befinner seg i et gitt sosialt rom antas å være mer sårbar for konformitet til holdninger, meninger og atferd som blir utført av majoriteter enn mindretall. Dette viser at dynamiske systemer kan fremme konformiteten i en gruppe. Videre sier de at konformitet kan være et produkt av automatisk aktivering, det vil si at det ikke er en bevisst handling fra individets side.

Den andre kategorien er *mål om tilknytning* som inkluderer blant annet adferdsmessig herming. Atferdsmessig miming kan synes å operere utenfor bevisstheten vil mennesker og handler om å tilpasse atferd til andre. Å få sosial aksept er også viktig for individer, og for å få dette tilfredsstillt handler ofte individer mer bevisst. I kollektivistiske kulturer er det større sannsynlighet for at konformitet oppstår. *Mål for å oppnå et positivt selvkonsept* innebærer at mennesker er motivert til å være konform til andres handlinger og holdninger for å øke, beskytte eller reparere egen selvtillit. Dette kan blant annet gjøres ved å være konform til grupper en verdsetter høyt.

Mindretallet og flertallet i en gruppe har også påvirkningskraft på individet. Blant annet understrekes det at når et mindretall i en in-gruppe forsøker å overbevise flertallet, blir flertallet presset til å svare offentlig innenfor en kort periode, noe som presser majoriteten til å ta et standpunkt. Til slutt diskuteres effekter av de-individualisering som handler om at man relaterer seg til en gruppe og responderer til en gruppenorm, og dette kan være en bevisst og rasjonell prosess som fører til en meningsfull forståelse av identiteten.

Cialdini og Goldstein konkluderer med at selv om forskning på sosial påvirkning har sterke røtter i historien, er forskningen ikke forsteinet, og det har blitt utviklet nye metoder for å forske på sosial påvirkning. Men de poengterer at de klassiske verkene fortsatt er gjeldende i dag.

## 4.4 Oppsummering

Dette kapitlet har vært delt inn i tre deler. Først i kapitlet ble det gitt en redegjørelse for empirien samt gitt en oversikt over de utvalgte artiklene som jeg har lagt til grunn for de empiriske funnene.

I kapitlets andre del er artiklene og publikasjonenes bakgrunn presentert. Det viser seg at 3 av 17 av publikasjonene er studier gjort på organisasjoner, de andre omhandler team, noe som kan forringe generaliserbarheten mot organisasjonsfeltet. De fleste artiklene er eksperimenter eller intervjuer. Dette kan virke inn på publikasjonenes generaliserbarhet på den måten at eksperiment er kontrollerte manipulasjoner av variabler. Årsaken til dette er at det er flere faktorer i organisasjonslivet som kan virke inn på konformitet. Siden de fleste studiene er gjort på grupper, kan dette generaliseres til min avhandling om team, og siden det meste av yrkeslivet foregår i grupper (herunder avdelinger, team, seksjoner og lignende på arbeidsplassen), kan dette sees i sammenheng. I denne delen ble også artiklenes syn på konformitet beskrevet som bakgrunnsinformasjon for analysen.

I den tredje delen av kapitlet ble det gjennomgått og oppsummert 4 artikler som sammendrag. Disse er plukket ut fordi de enten er klassikere innenfor felte, eller fordi de representerer bredden i artikkelutvalget, og fordi de har hver for seg bidratt betraktelig med informasjon og data for avhandlingen.

## DEL 3

### Kapittel 5 - Diskusjon og analyse

I dette kapitlet vil jeg knytte resultatene fra empirikapitlet og teorien til forskningsspørsmålene utledet av de teoretisk baserte forventningene i kapittel 2. Ved å sette forventningene i sammenheng med empirien vil jeg kunne ha et utkikkspunkt for eventuelt å oppdage et mønster i det empiriske materialet. Jeg er – som meldt tidligere – særlig ”på utkikk” etter forhold som viser seg å hemme og fremme konformitet og diversitet. Jeg skal også sammenfatte det som finnes av anbefalinger i litteraturen når det gjelder tiltak bedrifter og arbeidsgivere kan sette i verk for å minke konformiteten i besluttede team, og fremme diversiteten i diskursen. Dette er altså den mer instrumentelle – handlingsorienterte delen av bidraget mitt. Jeg vil benytte Myers (2002) seks kriterier for konformitet, og sette dette i sammenheng med Yukl (2006) sine karakteristikk for hva som påvirker gruppeprosesser og utførelse. Samtidig vil jeg flette dette inn i beslutningsteori, som ble presentert i kapittel 2.

Jeg vil på bakgrunn av dette sammenstille litteraturen på tvers av de enkelte artiklene og lete etter de gjennomløpende linjene som danner et mønster. Jeg vil til slutt se alt i sammenheng med problemstillingen og belyse denne ut fra de fire forskningsspørsmålene. Jeg håper at jeg på slutten av kapitlet vil kunne avdekke tendenser på tvers av artiklene.

#### ***5.1 Forskningsspørsmål 1: Hvilke forhold hemmer og hvilke forhold fremmer konformitet og diversitet i beslutningsprosesser i organisasjoner?***

Formålet med dette forskningsspørsmålet er å finne ut om det kan utledes hvilke forhold som hemmer og hvilke forhold fremmer konformitet og diversitet i beslutningsprosesser i organisasjoner. Hver artikkel som ble lest og gjennomgått har bidratt i forskjellig grad til å besvare dette spørsmålet. Alle artiklene har ikke vært rettet mot alle spørsmålene jeg stilte til operasjonaliseringen av dette forskningsspørsmålet, men til sammen har jeg opparbeidet et datamateriale som besvarer forskningsspørsmålet.

Med utgangspunkt i dette forskningsspørsmålet har formålet vært å identifisere og beskrive hvilke variabler (faktorer) som kan påvirke den (i dette spørsmålets) avhengige variabel, nemlig forekomsten av konformitet.

Janis (1982) beskriver konformitet som en del av gruppetenkningen. Han beskriver symptomer på gruppetenkning, og et av hans symptomer på gruppetenkning som han kaller press mot uniformitet, Disse er *selvsensurering, endring av egen mening til majoritetens, gruppepress og mentale sperringer*.

Det ble i teorikapitlet i denne avhandlingen skissert seks kategorier for når konformitet lettest oppstår. Dette var gruppestørrelse, enstemmighet mot en, gruppens indre likhet, statusmennesker, åpen (offentlig) stemming og ingen tidligere engasjement. Jeg har på bakgrunn av analysen avdekket disse seks situasjonene. I tillegg til disse seks vil jeg føye til fire nye kategorier som har vist seg som et mønster i analysen. Disse fire kategoriene er *sosiale forhold, tid og ressurser, manglende jobbtilfredshet, krav om måloppnåelse og usikkerhet til oppgaven*.

### **5.1.1 Faktorer som femmer konformitet**

Jeg vil under dette punktet gi en sammenfattende analyse av de faktorer som i ulike litteraturbidrag peker seg ut som de som i størst grad virker inn på forekomsten av konformitet. I følge beslutningsteorien er det menneskenes begrensede rasjonalitet som er årsaken til konformitet. Habermas (1981) understrekte at beslutningene kan være rasjonelle, men de vil ikke være objektivt rasjonelle. Med dette mente han at den måten medlemmene i et beslutende team handler på er et resultat av deres subjektive handlingsrasjonalitet. Det vil si at dersom et individ velger å være konform til gruppen, er dette handlingsrasjonelt fra individet sin side.

#### **5.1.1.1 Gruppestørrelse**

Hvor stor eller liten gruppen er, defineres ut fra den oppgaven gruppen skal løse sitt oppgavens omfang. I dette tilfellet dreier gruppestørrelse seg om hvor mange medlemmer som deltar i gruppen eller teamet. En gruppe på over 10 medlemmer definerer jeg som en stor gruppe. Dette antallet har jeg valgt på bakgrunn av Strand (2001) som uttrykker at en passende gruppestørrelse er på mellom 5 til 9 deltakere, noe som støttes av Asch (1956) som

fant i sine forsøk at en gruppe på mellom 2-5 personer vil trigge konformiteten. Han sier at gruppepresset vil øke på inntil 5 personer, så vil det flate ut. Georges og Romme (2004) mener at årsaken til dette kan være at gruppen er så stor at individet er blitt anonym i forhold til gruppen og den gjensidige avhengigheten i forhold til oppgaven minker. Det som er verdt å huske er at Asch' (1956) studie er basert på kontrollerte eksperimenter, og her er omgivelsene mulig mer påvirkelige. Andre som har studert gruppestørrelse har kommet frem til at store grupper kan føre til at enkeltmennesker ikke forsøker å påvirke, og at de bare følger strømmen uten risiko for at de blir oppdaget (Georges og Romme, 2004), noe som også støttes av Yukl (2006).

#### **5.1.1.2 Alle mot en - enstemmighet mot en i gruppen**

Det er vanskelig å være kun en person mot en ellers enstemmig gruppe. Fra filmen ”12 edsverne menn” (originaltittel: 12 Angry Men) ser vi en person som står alene og må overbevise 11 andre jurymedlemmer om at den tiltalte i rettsaken må frikjennes fordi tvilen må komme han til gode. I denne filmen vises det klart hvordan resten av juryen forsøker etter alle midler å latterliggjøre og presse hovedrollefiguren, spilt av Henry Fonda.

*”(...)an individual occupying a given social space will be more likely to conform to the attitudes, beliefs, and behavioral propensities exhibited by the local numerical majority (...)” (Cialdini og Goldstein, 2004: 608)*

Epley og Gilovich (1999) poengterer at når en person står alene mot en enstemmig gruppe utløses det en indre konflikt hos individet, og et ønske om ikke å skille seg ut oppstår (Asch, 1956; Ridgeway, 1981). Det er derfor lettere for teammedlemmet å bli konform til gruppen, noe Janis (1982) har beskrevet som uniformering, og med dette at minoriteten i gruppen endrer sine synspunkter til å bli lik majoriteten i gruppen. Ved at et medlem skiller seg ut fra de andre medlemmene risikerer denne å bli avvist og latterliggjort av resten av gruppen (Nail, MacDonald et al., 2000; Cialdini og Goldstein, 2004). Mange mennesker er redde for uenighet og tolker dette som personlig avvisning (Torrance, 1957), og kan derfor utøve selvsensurering og minimalisere viktigheten av egne meninger (Janis, 1982). De gangene en står overfor enstemmighet mot en i gruppen kan også behovet for å ha rett ligge under (Kiesler og Kiesler, 1969; Nail, MacDonald et al., 2000). Jeg vil derfor påstå at å være konform kan være en vinn-vinn situasjon for teammedlemmet i slike situasjoner. Ved å være konform til gruppen vil personen ha rett dersom gruppen har rett. Dersom gruppen tar feil, vil



personen kunne gjemme seg bak gruppen og ikke være den eneste som har feil. Risikoen ved ikke å etterligne de andre i gruppen består i at dersom den personens mening skulle vise seg å være feil, vil den personen stå som eneste ansvarlig. Dette har jeg en oppfatning om at er viktig for enkeltindividet å unngå. Kiesler og Kiesler (1969) sier om dette at dersom vi ikke er helt sikker på hvordan vi skal respondere eller forholde oss til en sak, er det letteste å kopiere andre.

### **5.1.1.3 When in Rome, Do as the Romans do – gruppens indre likhet (cohesiveness)**

*When in Rome, Do as the Romans do* er en velkjent setning som på folkemunne betyr å oppføre seg lik de rundt en gjør.

*"A cohesive group of people with similar values and attitudes is more likely to agree on a decision, but members tend to agree to quickly without a complete, objective evaluation of the alternatives."*(Yukl,2006: 338)

Gruppens indre likhet blir av Lott og Lott (1961) definert som

*"that group property which is inferred from the number and strength of mutual positive attitudes among the members of a group"*(Lott og Lott,1961: 408)

Med dette må vi forstå gruppens indre likhet som en *"interpersonal attraction"*(Lott og Lott,1965: 259)

Medlemmer av grupper med sterk indre likhet er i følge Yukl (2006) mindre villig til å risikere sosial avvisning for å ha stilt spørsmål ved et synspunkt, eller ved å presentere en mening som ikke er i tråd med resten av gruppen. Janis (1982) viser også til dette gjennom gruppepress, hvor gruppen presser enkeltmedlemmer til å ikke uttrykke dissens mot hva som er forventet av et lojalt medlem.

Konformitet har vist seg å være positivt korrelert med gruppens indre likhet og interpersonlig attraksjon (Willis,1963). Det vil si at jo mer indre likhet det er i gruppen, jo større er sjansen for at gruppe medlemmene er konforme (Asch,1956). Da Asch intervjuet informantene sine etter eksperimentene var det flere som nevnte at jo mer konformitet som fantes i gruppen, jo større behov hadde de for å føye seg eller gi etter for gruppens majoritet. Dette kan bety at å omgi seg med mennesker som er lik seg selv, eller er likt av andre er viktig for mennesker

(Nail, MacDonald et al.,2000) og man blir sosialt akseptert ved å tilhøre en in-gruppe (Nail, MacDonald et al.,2000). Gruppen blir da et referansepunkt for medlemmene i gruppen, og det enkelte medlemmet adopterer prototypiske in-gruppeholdningene og meningene som deres egne (Wood,2000). Mennesker vil etter Woods (2000) tankegang dermed kategorisere seg selv i grupper, noe hun mener spesielt gjelder arbeidsgrupper, for eksempel leger. Sakurai (1975) legger til at dette skjer i større utstrekning når teamet ikke tar skade av det.

#### ***5.1.1.4 What will the higher up think? – Status og makt***

Status og makt innebærer den muligheten en person har til å påvirke og influere andre (Yukl,2006). Dette betyr at makt er muligheten til å påvirke, om nødvendig gjennom sanksjoner, for å oppnå et mål (Strand,2001). Makt kan oppnås gjennom statusen en har eksternt eller internt i gruppen og den kan være reell eller opplevd.

Yukl (2006) skriver at dersom det er store forskjeller på status i teamet kan dette hemme utvekslingen og vurderingen av ideer. Han sier at medlemmer med lavere status vanligvis er avventende til å kritisere eller være uenig med medlemmer med høyere status.

God ledelse vil si at teamet kjenner lederens intensjon (Brun, Ekornås et al.,2003), og ledere har stor innflytelse på hvordan gruppen jobber sammen mot sine mål (Brun, Ekornås et al.,2003). Personer med opplevd makt og som viser selvtillit vil ha mer påvirkningskraft på gruppen enn andre (Sherif,1937; Baron, Vandello et al.,1996). Torrance (1957) uthever at dersom man har sterke ledere og lederskapet ansees som ”godt” kan dette virke som en pådriver for konformitet, og derfor kan en atmosfære av tillitt være med å øke tilfredshet og dermed også bekvemmeligheten ved å føye seg til gruppen. Medlemmene i teamet kan ha mer tro på ledernes beslutningsevne enn sin egen.

Gjennom sosial innflytelse og sosial makt, kan autoriteter, i følge Cialdini og Goldstein (2004), øke sin influens hos teammedlemmene. Det er viktig å understreke at det ikke er snakk om legitim makt, men sosialt opparbeidet makt. En slik intern status i gruppen, vil i følge Ridgeway (1981) øke hennes eller hans innflytelse. Denne makten kan være reell eller opplevd hos teammedlemmene, og dette kan føre til at de med minst makt uttrykker uvillighet til å være uenig med maktinnehaverne (Torrance,1957). Denne uvilligheten kan komme fra

flere hold, men spesielt frykt for hva de med høyere status vil synes om handlingen. Sitat: *"what will the higher up think"* (Torrance,1957: 317).

Resultater fra Georges og Romme (2004) viser at formell makt til den medarbeideren som har mest kunnskap om den avgjørelsen som skal tas, vil øke sannsynligheten for at den rette avgjørelsen blir tatt. Også medlemmers opplevde eller reelle eksterne status er med på å påvirke gruppen og dens medlemmer i arbeidet mot å nå deres felles mål (Torrance,1957). Torrance (1957) understreker at makt og autoritet påvirker i større grad relativt permanente grupper, enn i grupper som er sammen i kort tid.

#### ***5.1.1.5 Offentlig votering***

Det er ikke alltid like enkelt å hevde sin egen mening når det sitter mange til stede, noe som kan føre til det Janis (1982) kaller selvsensurering. Det kan være på bakgrunn i usikkerhet egne vegne, de andres kompetanse kan vurderes som større, eller man tror at det man selv kan tilføye ikke er relevant for beslutningen. Dette støttes av Yukl (2006) som skriver at teamets fysiske miljø kan påvirke gruppens prosesser, og ved å ha ansikt-til-ansikt møter kan dette skape en psykologisk barriere mellom lederen og de andre medlemmene.

På bakgrunn av analysen er det vanskelig å vise til signifikante funn i denne kategorien, men funn gjort av Asch (1956) antyder at dersom medlemmer av en gruppe kan skrive ned svarene, vil de være mindre påvirket av majoriteten. Han fant ut at dersom de måtte respondere verbalt i plenum, eller ved håndsopprekning, viste resultatene at tendensen til konformitet var høyere. Dette kan ha en sammenheng med at når holdningen hos de andre i teamet er kjent, er den dominante responsen hos et teammedlem å bli mer konform (Cialdini og Goldstein,2004). Årsaker til dette kan være at man oppfatter andres kompetanse som høyere eller mer relevant enn ens egen, eller at en ikke ønsker å gå imot gruppens syn på enstemmighet, og endrer da sitt standpunkt til majoritetens syn.

#### ***5.1.1.6 Tidligere engasjement eller forpliktelse***

I teoridelen i denne avhandlingen ble det referert til Myers (2002) som skisserer at konformitet oppstår oftere i de tilfeller man har tidligere forpliktelser. Han mener at når en har gjort sin mening offentlig, er det sjelden at mennesker endrer sine vurderinger i senere situasjoner. Funn gjort av Sherif (1937) gir støtte til denne påstanden ved at han identifiserte

en tendens til at holdninger utrykt i gruppen også var gjeldende hos teammedlemmer på enmannshånd. Det vil si at de opprettholdt gruppens holdning selv om ingen andre i gruppen hadde kjennskap til holdningsendringen. Resultater fra Asch (1956) viste en tendens til at i de tilfellene hvor forsøkspersonen svarte etter at alle andre hadde svart, var tilbøyeligheten for konformitet større. Jeg har ikke grunnlag for å hevde at dette ikke er en sentral del av hva som får mennesker til å handle konformt.

#### ***5.1.1.7 Tid og ressurser***

Som et resultat av analysen, og når funnene blir satt i sammenheng, ser jeg et behov for å tilføre fire nye kategorier i tillegg til de som er skissert av Myers (2002). Den første er tid og ressurser.

Tidsdimensjonen kan deles inn i to deler. Den tiden gruppen har vært samlet, og den tiden gruppen har til rådighet for å løse oppgaven. Når det gjelder den tiden gruppen har vært samlet, er det forskjellige syn på hvordan dette kan påvirke konformiteten. Over tid blir felles mentale modeller mer sikre og sterke (Mathieu, Heffner et al.,2000). Jeg tolker dette som at etter hvert som de mentale modellene blir sterkere hos teammedlemmene, vil også tilbøyeligheten til gruppetenkning oppstå og dermed kan også konformiteten øke. Dette støttes av Sherif (1937) som i sin studie av normer fant resultater som kan indikere at normene gruppen skaper styrker seg over tid. I følge Torrance (1957) viser relativt permanente grupper høyere tendens til konformitet, spesielt dersom forslagene blir presentert av medlemmer med høy status.

Den tiden teamet har til rådighet, og de ressursene de har for å ta beslutningen, kan fremme konformitet. Dersom teamet har kort tid til rådighet for å fatte beslutningen kan dette skape press om ta en rask beslutning og dermed vil konformitet avlaste beslutningstakeren (Georges og Romme,2004).

#### ***5.1.1.8 Jobbtilfredshet***

Jobbtilfredshet har jeg inkludert i analysen da jeg mener det er viktig i forhold til teamarbeid. Det er kun en av artiklene som har direkte konsentrert seg rundt jobbtilfredshet (Jansen, Eccles et al.,1994), men andre har beskrevet at det er viktig at en trives i gruppen og ønsker å opprettholde gruppen slik den er (Kiesler og Kiesler,1969). På denne måten bygger individet

og teammedlemmet belønnende forhold som er til individets og gruppens fordel (Cialdini og Goldstein,2004). Men jobbtilfredshet dreier seg også om teammedlemmets motivasjon mot teamet som helhet, og Ridgeway (1981) skriver at ” (...) *conformity behavior is not a reliable communicator of group-oriented intentions*”. Dette betyr at konformitet ikke nødvendigvis er et uttrykk for gruppeorientering, og at motivasjonen mot teamet ikke alltid omhandler gruppens måloppnåelse.

Rollekonflikt hos teammedlemmer kan føre til usikkerhet i hvordan en skal handle i ulike situasjoner, og i følge Jansen, Eccles et al. (1994) kan belønning for konformitet dermed også øke risikoen for konform atferd. Men i tilfeller hvor innovasjon og kreativitet blir oppmuntret er også rolleklarheten større, og med dette også jobbtilfredsheten. I et homogent miljø hvor innovasjon ikke blir støttet, viser resultater fra Jansen, Eccles et al, (1994) at involvering er fraværende. Samtidig fant de indikasjoner på at tilfeller hvor restriktiv konformitet fant sted var jobbtilfredsheten større enn i tilfeller hvor innovasjon ble belønnet. Til syvende og sist er det også funnet tendenser til at ønske om å forlate bedriften er større i de tilfeller hvor det blir oppmuntret til konformitet (Jansen, Eccles et al.,1994)

#### **5.1.1.9. Kjennetegn ved oppgaven**

I følge funn gjort av Kiesler og Kiesler (1969) er gruppepress den motiverende faktoren bak konformitet, og press fra gruppen for måloppnåelse kan være en viktig faktor for at konformiteten innad i teamet øker. Dette understrekes også av Nail, MacDonal et al. (2000). Når oppgavens viktighet presiseres for medlemmene i teamet, og oppgavens vanskelighet øker, viser funn gjort av Baron, Vandello et al. (Baron, Vandello et al.,1996) at dette også øker konformiteten for beslutningen. Det er viktig å poengtere at dette kan utjevnes ved at det følger belønning med nøyaktighet (Baron, Vandello et al.,1996).

Informanter i Asch' (1956) studie beskrev sin trang til å tilpasse seg gruppen ved at de til slutt ble overbevist om at de selv hadde misforstått oppgaven, og at det var bredden på strekene som skulle vurderes, ikke lengden. En annen informant sier at det var så mange mot han, at han til slutt ble overbevist om at han hadde feil.

I besluttende team med stor autonomi kan man tenke seg at det kan herske usikkerhet i forhold til hva oppgaven innebærer, hva som er ventet av teamet og dets medlemmer. I slike

tilfeller kan rollekonflikt, og uklarhet i roller oppstå (se punkt 5.1.8), og konformiteten antas å øke. Dette kan føre til frykt for å gjøre feil, noe som Wood (2000) beskriver kan øke konformiteten dersom frykten er sterkt nok, selv om frykt i lave doser kan virke skjerpene for teamet.

#### ***5.1.1.10 Sosiale og individuelle forhold***

For å kunne ta en beslutning må mennesket ha en felles forståelse av kultur, personer og institusjon (Habermas,1981). Man handler dermed ut fra handlingsrasjonelle prinsipper, noe som vil si at den beslutningen en tar ofte ikke er objektivt rasjonell, men den er rasjonell ut fra de forutsetningene en har til enhver tid. Brunsson (1985) diskuterte dette et steg videre og understrekte at det er forholdet mellom beslutningstaking og handling som avviker fra normativ rasjonalitet.

Sosiale og individuelle forhold er en samlebetegnelse for ulike situasjoner som kan påvirke konformiteten. Mange av disse forholdene er også nevnt i de overstående punktene, men dette viser til kompleksiteten i hvordan konformiteten blir påvirket.

Med sosiale og individuelle forhold mener jeg her alle interpersonlige og kollektive forhold som kan påvirke gruppen. For eksempel har mennesker et stort behov for å bli likt av gruppens medlemmer (Kiesler og Kiesler,1969). Individet er derfor svært avhengig av andre for å ta avgjørelser ved tvetydighet (Sherif,1936; Sherif,1937), og sosial støtte blir viktig for det enkelte teammedlemmet (Baron, Vandello et al.,1996).

Dersom et team står overfor en vanskelig avgjørelse, eller problem, vil individene i følge beslutningsteorien og søppelbøttemodellen finne en løsning som baserer seg på den informasjonen som til enhver tid er gjeldende, noe Habermas mener er handlingsrasjonelt (1981). I følge Cialdini og Goldstein (2004) vil da gruppens medlemmer søke til sosiale normer for informasjon om hvordan de skal respondere. I tillegg gjelder regelen om gjengjeldelse (Cialdini og Goldstein,2004). Det er en regel som forplikter oss mennesker til å gjengjelde eller bidra med gjenytelser. Den påvirker og forstyrrer vår rettferdighetssans. Dette gjør at vi bygger belønnende forhold for å oppnå sosial aksept, noe som igjen bygger selvfølelsen (Nail, MacDonald et al.,2000; Cialdini og Goldstein,2004). Ved å være den som kommer med upopulær informasjon eller informasjon som kan forringe gruppens normer eller

kultur tiltrekker man negativ oppmerksomheten mot seg selv (Ridgeway,1981), noe også Asch (1956) fant i sitt forment var en av årsakene til at hans informanter konformiterte. En årsak til at man ikke ønsker å være den som skiller seg ut fra gruppen kan være fordi mennesker er redde for uenighet, og mange er lært opp til at uenighet er noe ”stygt”. Funn gjort av Torrance (1957) indikerer at de da vil tolke uenighet som personlig avvisning, og dermed vil konformitet til gruppen føre til at man unngår å bli identifisert med noe negativt.

Mennesker som bor i mer kollektivistiske kulturer (i dette tilfellet er det Polen) har en tendens til å konformitere mer enn de i individualistiske kulturer (her USA) (Cialdini og Goldstein,2004).

### **5.1.2 Faktorer som hemmer konformitet**

Det er også flere forhold som kan hemme konformitet, men det eksisterer ikke så vidt jeg vet noen liste over tilstander og situasjoner som fører til mindre konformitet. Dette kan komme av at å isolere faktorer som kan hemme konformitet er vanskeligere enn å manipulere frem faktorer som kan fremme konformitet. Artikkene og publikasjonene i mitt datamateriale ga gjennom analysen noen indikasjoner på situasjoner for når konformiteten er minst. Noen av disse er direkte motsetninger til faktorer som fremmer konformitet, mens noen er det ikke. For at faktorene skal fremstilles mest mulig forståelig, har jeg benyttet meg av de kategoriene som foreligger i diskusjonen om hva som fremmer konformitet.

Habermas (1981) poengterer at alle beslutninger tas ut fra hva som virker rasjonelt til enhver tid, og at alle mennesker således handler rasjonelt. Det vil derfor være vanskelig å hemme konformiteten, fordi det da vil stride mot menneskenes rasjonalitetsprinsipp, og det vil være vanskelig for mennesket å handle mot dette.

#### **5.1.2.1 Gruppestørrelse**

Yukl (2006) poengterer at større grupper ofte har den fordelen at de innehar mer informasjon enn mindre grupper. Dersom man går ut fra Asch (1956) eksperiment hvor han understreker at et team på 2-5 medlemmer vil øke konformiteten, kan en utlede en antakelse om at større grupper, med mer anonymitet i forhold til den øvrige gruppen, kan være med å forhindre konformitet (Georges og Romme,2004). Noe som kan være med å forhindre den gjensidige

avhengigheten. Jeg tolker dette slik at det sosiale presset på enkeltmedlemmet i teamet minker, og dermed også presset mot å føye seg etter gruppens normer og handlinger.

#### **5.1.2.2 *Alle mot en - enstemmighet mot en i gruppen***

Asch (1956) skriver i sine forsøk hvor en person var i mindretall mot resten av gruppen (alle mot en) at det i slike tilfeller utløses en reaksjon hvor man forsøker ikke å skille seg ut fra resten av gruppen. Men han fant også resultater som indikerer at å være en person mot resten av gruppen kan dette utløste en overbevisning om å ha rett (Asch,1956). I likhet med Myers (2002) har også Ridgeway (1981) resultater som kan indikere at man som minoritet også kan tiltrekke seg oppmerksomhet, og tilegne seg makt og innflytelse.

#### **5.1.2.3. *Gruppens indre likhet***

Som nevnt under punkt 5.1.1.3 har konformitet en positiv sammenheng med gruppens indre likhet (Willis,1963). Nail, MacDonal et al. (2000) viser til at tilfeller hvor man har forhindret gruppetenkning, har også konformiteten vært lav. I tillegg har Ridgeway (1981) funn som indikerer at diversitet kan oppfattes som den virkelige motivasjonen mot gruppen. Dette vil si at teammedlemmer som er uenig og tør å stille spørsmål ved måten ting blir gjort på kan anses som mer gruppeorientert. Selv om dette også kan vendes andre veien og man kan tolke dette som at denne personen handler ut fra egne motiver. Dette kan bety at dersom gruppen sammensettes av mennesker med ulik bakgrunn kan dette hemme konformitet, noe som også støttes av Yukl (2006). Dette er utledet på bakgrunn av Nail, MacDonal et al. (2000) sin påstand om at når mennesker omgir seg med mennesker de er like, vil dette fremme konformiteten.

#### **5.1.2.4 *Status***

Maktforholdet i gruppen påvirker konformiteten (Torrance,1957), noe som også støttes av Yukl (2006). Dersom mennesker har intern status og makt i gruppen, kan dette føre til mer konformitet innad i teamet (Ridgeway,1981). Om dette sier Ridgeway (1981) at dersom teamet er sammensatt av lik intern og ekstern status vil dette være med på å fremme diversitet, altså hemmer det konformiteten i teamet. I tillegg understreker Ridgeway (1981) at dersom teamet også er sammensatt av lik kompetanse, det vil si at ingen har mer kunnskap enn andre



på feltet, vil dette også hindre at en eller flere personer får mer innflytelse enn andre i teamet. Dette kan, slik jeg ser det, også føre til økt konformitet fordi gruppen får for stor indre likhet.

#### ***5.1.2.5 Offentlig votering***

Myers (2002) viser til at ved åpen votering øker konformiteten. I resultatene etter Asch (1956) forsøk uttrykte informantene at de følte seg mindre presset til å følge flertallet dersom de kunne skrive ned svarene. Dette kan tyde på at ved viktige beslutninger kan konformiteten minke ved at teammedlemmene skriver ned sin avgjørelse og stemmer ved "hemmelig valg". Cialdini og Goldstein (2004) skriver også i sin review at den dominante responsen hos et menneske er å konformitere dersom man er klar over de andres holdninger. Dermed understrekes også poenget med at hemmelig valg vil være med å dempe konformiteten, men det er viktig at man før stemmegivning, og åpner for diskusjon i gruppen, da dette i følge Mathieu, Heffner et al. (2000) forhindrer at konformiteten.

#### ***5.1.2.6 Ingen tidligere engasjement***

Basert på analysen har jeg lite datamaterialet på dette kriteriet, men funn gjort av Sherif (1937) og Asch (1956) indikerer at tidligere engasjement kan virke inn på hvordan enkeltmennesker velger å handle i gitte situasjoner.

De resultatene som Sherif (1937) fant var at i de tilfellene hvor informantene på forhånd hadde opparbeidet seg en konformitet til gruppens normer, var at de svært sjeldent villige til å endre holdning. Da disse ble intervjuet individuelt etter ett år var de i liten grad villige til å endre holdning. Asch (1956) fant en tendens til at i de tilfellene hvor den kritiske personen ble spurt om å avlegge sitt svar først, var det en lavere tendens til at denne personen gikk tilbake på sin mening etterpå, selv om flere av respondentene syntes dette var ubehagelig.

#### ***5.1.2.7 Tid og ressurser***

Dersom gruppen er mindre permanent, altså bare sammensatt i kort tid, vil dette i følge Torrance (1957) hemme konformiteten. Dette kan være fordi gruppens normer fortsatt ikke har satt seg i teammedlemmene, og dermed har ikke gruppetenkningen fått utviklet seg. Ved at gruppen har lang tid til rådighet for å ta en avgjørelse kan det skapes mer diskusjon i gruppen, og dette kan hemme konformiteten og fremme diversiteten (Mathieu, Heffner et

al.,2000; Georges og Romme,2004). Dette kan, slik jeg ser det, også slå motsatt ut. Resultater fra Torrance (1957) viser at dersom gruppen har for god tid, vil normene i gruppen kunne danne seg, og konformiteten øker. Funn gjort av Sherif (1937) indikerer det samme. I hans studie viste det seg at normer i gruppen ble etablert rimelig fort, og disse normene ble opprettholdt over tid.

#### **5.1.2.8 Jobbtilfredshet**

Dersom teammedlemmene trives med det de gjør, og gruppen trives sammen og utviser samhold, antydes av fra flere artikler i datamaterialet at konformiteten vil minke (Sakurai,1975; Jansen, Eccles et al.,1994). Jansen, Eccles et al. (1994) fant i sin studie at i de tilfeller hvor rollene i teamet var klare, og det ikke var forvirring omkring egen rolle, var konformiteten mindre. Ut fra dette kan en utlede at ved trygghet i forhold til sin egen og andres rolle i teamet vil teammedlemmet i større grad ytre egen mening. I tillegg fant de at i de tilfellene hvor arbeidsplassen involverte seg i de ansatte, ble det også vist tendenser til mindre konformitet. Der jobbtilfredsheten var stor og tilhørigheten til arbeidsplassen var stor, minket også tendensen til konformitet (Jansen, Eccles et al.,1994). Det viser seg også at konformiteten minker dersom gruppen tar skade av at teamet handler konformt (Sakurai,1975).

#### **5.1.2.9 Kjennetegn ved oppgaven**

*”If people are payed for accuracy, they become more accurate. (Baron, Vandello et al.,1996:921)*

Baron, Vandello et al. (1996) skriver at oppgaver med høy viktighet i forhold til måloppnåelse burde få individet til å motstå normativt press. Dersom dette blir presisert sammen med nøyaktighet mener de at dette burde minke konformiteten i gruppen ved for eksempel å gi eller høyne belønning for å foreta riktig avgjørelse. I de tilfeller hvor oppgavens innhold og nøyaktighet blir presisert for de som skal utføre den, og teamet blir oppfordret til å utføre oppgaven så riktig som mulig, vil konformiteten i teamet hemmes (Asch,1956). Cialdini og Goldstein (2004) understreker at for at konformiteten skal minke, må det må presiseres for teammedlemmene at målene må nås med stor nøyaktighet og Wood (2000) understreker derfor at det er viktig at informasjon mellom gruppemedlemmene er åpen og flyter godt for at gruppen skal nå målene den har satt seg. Dette skal også hemme konformiteten i teamet.

### **5.1.2.10 Sosiale og individuelle forhold**

Som i punkt 5.1.1.10 har sosiale og individuelle forhold også i dette avsnittet vist seg som viktig på bakgrunn av analysen. Dette er også her en samlebetegnelse på ulike sosiale situasjoner som kan påvirke konformiteten. Også her kan mange av forholdene settes i sammenheng med tidligere nevnte punkt.

Alle mennesker trenger å føle at de tilhører en gruppe. Og ved å etablere og opprettholde sosiale forhold innad i gruppen (Nail, MacDonald et al.,2000) vil en bygge tillit slik at en tør å si egne meninger, og konformiteten minker. Ved å gjøre dette mener Ridgeway (1981) at man vil tiltrekke seg oppmerksomhet, og dermed også innflytelse hos resten av gruppen. Dette kan indikere at i tilfeller hvor individer velger å være uavhengig, vil motivet for dette ligge i at de ser muligheten for å skaffe seg makt gjennom å stå ved sitt eget standpunkt (Kiesler og Kiesler,1969). En slik handling hos et teammedlem kan etter min mening tyde på at vedkommende har høy selvtillit, noe som Baron, Vandello et al. (1996) nevner som et annet kriterium for å hemme konformiteten. Selvtilliten kan også komme til syne i de tilfeller teammedlemmet er helt sikker på at en selv har rett (Asch,1956). De informantene i Asch (1956) studie som forholdt seg uavhengig gjennom eksperimentet fortalte i intervjuene i etterkant at de var helt sikker på at de hadde rett, og de andre tok feil, selv om de opplevde tvil. Flere forsøkte mentalt å krympe eller forstørre linjene, men kom til konklusjonen at gruppen måtte ta feil, men de skjønnte ikke hvorfor.

På tross av dette sier Epley og Gilovich (1999) at konformitet kan være et resultat av automatiske og lite gjennomtenkte handlinger som er vanskelig å styre. Dette støttes av Cialdini og Goldstein (2004). De poengterer at konformitet ofte er en reflekshandling som individet ofte ikke vet om at de gjør. Dette kan gjøre det vanskelig å forhindre konformiteten og sette inn tiltak for å fremme diversitet. Habermas (1981) viser til at når mennesker tar en beslutning er denne beslutningen rasjonell for individet selv. Det betyr at dersom et individ bestemmer seg for å være konform til gruppen er dette handlingsrasjonelt for individet selv. Å forsøke å hemme denne atferden vil derfor være vanskelig, fordi dette innebærer at individet må forkaste sitt eget rasjonalitetsbegrep.

### 5.1.3 Oppsummering av forskningsspørsmål 1

Det avhandlingen har avdekket er at det er flere forskjellige situasjoner og faktorer som kan være med å fremme konformitet.

Kort sagt kan forskningsspørsmålet oppsummeres i tre punkter

- 1) Konformitet er ikke alltid gjennomtenkt og kan være et resultat av ubevisste og / eller instinktive og automatiske handlinger
- 2) Konformiteten er sammensatt og er resultat av sosiale situasjoner. Ofte kan de situasjoner som hemmer konformitet hos noen, fremme konformiteten hos andre.
- 3) Sosiale og individuelle forhold synes særdeles viktig for hva som hemmer og fremmer konformiteten. Her tillegges valgene individene tar subjektiv mening, og selv om handlingen hvor individene velger å være konform eller uavhengig for utenforstående virker irrasjonell, kan den virke rasjonell for individet selv. Dette kalles handlingsrasjonalitet.
- 4) Det er viktig å huske på at dette kun er faktorer som isolert sett er funnet skal påvirke. De fleste er kommet frem til under eksperiment, og dermed kan en kun forespeile spuriøse sammenhenger. Det kan i virkeligheten være helt andre effekter som påvirker konformiteten.
- 5) Konformitet kan være handlingsrasjonelt for individet, og det er derfor vanskelig å endre denne atferden fordi det vil innebærer at individet må forkaste sitt eget rasjonalitetsbegrep

### 5.2 Forskningsspørsmål 2: *Hva sier litteraturen om betydningen av konformitet og diversitet for beslutningstaking og problemløsning?*

Dette forskningsspørsmålet blir operasjonalisert gjennom punkt 7 i oppgavens feature-map. Ikke alle artiklene ser på konformitet som skadelig for beslutningstaking og problemløsning, men hovedtyngden ligger på de negative sidene ved dette. På bakgrunn av analysen ser jeg det hensiktsmessig å dele dette avsnittet inn i to, negative og positive konsekvenser av konformitet og diversitet.

I teoriene om gruppetenkning er man opptatt av betydningen av konformitet, og her er man spesielt opptatt av de negative konsekvensene av dette. I beslutningsteorien er man mindre

opptatt av konsekvensene av beslutningen, men av kvaliteten på den. Gjennom søppelbøttemodellen fremkommer det at beslutningen alltid er et resultat av den informasjonen som til enhver tid er tilgjengelig. Dette innebærer at dersom det er for mye konformitet i teamet, vil dette forringe beslutningen, og resultatet vil dermed bli dårligere enn dersom teamet er preget av diversitet.

### **5.2.1 Negative konsekvenser av konformitet**

I klassisk organisasjonsteori antas det at en har fullstendig informasjon tilgjengelig for den eller de som skal ta en beslutning, og at det foreligger en klassifisering av konsekvensene fra det utfallet som er mest ønsket til det som er minst ønsket (March og Simon,1958). Når all informasjon så foreligger antas det at de som skal ta beslutningen velger det alternativet som fører til mest ønskede konsekvenser (March og Simon,1958). Det som den klassiske organisasjonsteorien ikke tar høyde for er at sosial påvirkning vil ha sterk innvirkning på beslutningstaking (Baron, Vandello et al.,1996). Dette kan blant annet komme av at mennesker har begrenset kognisjon for å bearbeide informasjon, noe som March og Simon (1958) poengterte. Det kan føre til begrensede evner til å behandle oppgaven en står overfor.

Definisjonene på konformitet som avhandlingen legger til grunn indikerer at konformitet er et resultat av endring i atferd, noe som kan tolkes som en aktiv handling fra individets side, selv om denne handlingen kan være ubevisst. Endringen i atferd kan enten vise seg som overbevisning om at de andre har rett, eller at en føyer seg etter flertallet (Kiesler og Kiesler,1969). Dette støttes også av Nail, MacDonal et al.(2000) som skiller mellom konverteringskonformitet, som er det samme som overbevisning, og føyelig konformitet. De skiller også mellom om teammedlemmet er privat eller offentlig enig eller uenig før påvirkning har funnet sted, og privat og offentlig enighet eller uenighet etter at påvirkning har funnet sted. Konformitet har funnet sted når teammedlemmet er privat pre-uenig, men offentlig post-enig. Dersom man skal tolke disse teoriene mot forskningsspørsmål 3, kan det sies at konformitet påvirker beslutningstakingen fordi teammedlemmet endrer holdning i forhold til spørsmålet som er aktuelt. Det problematiseres ikke i artikkelen om dette utelukkende er negativt.

Et annet problem med konformitet blir påvist av Epley og Gilovich (1999). Problemet er at konformiteten ikke alltid lar seg styre. Dette kan innebære at en organisasjon ikke kan sette

inn tiltak som hemmer konformiteten, fordi det er vanskelig å vite hvor og når konformitet oppstår. Dette kommer av at teammedlemmet selv mest sannsynlig ikke vet når de selv konformiterer, eller at det er det de gjør.

*“the first author (Epley anm.) recently found himself running energetically across Manger Square in Bethlehem for the simple reason that everyone else in the square was running “(Epley og Gilovich,1999: 579)*

Dette sitatet er et sitat fra en opplevelse en av forfatterne av artikkelen ”*Just Going Along: Nonconscious Priming and Conformity to Social Pressure*” og illustrerer hvordan ubevisst konformitet virker. Det er ikke alltid at individet selv vet at det føyer seg etter flertallet.

Dersom det er for mye overlapp av teammedlemmers mentale modeller kan gruppetenkning oppstå, noe som Cannon-Bowers, Salas og Converse (1993) mener er skadelig for gruppen. De sier at dersom gruppen blir for homogen kan dette føre til mindre kreativitet og innovasjon i teamet, og på denne måten være negativt for resultatet. Dette kan i følge Ekornås, Laber et al. (2003) føre til at oppgaven enten blir forsinket, eller resultatet av beslutningen eller løsningen på problemet kan være ukorrekt. Det kan også føre til at diversiteten i det teammedlemmene kan bidra med forsvinner, og dermed så kan dette føre til en ikke-rasjonell måte å tenke på (Georges og Romme,2004).

Det kan i følge Jansen, Eccles et al. (1994) være skadelig for teamets kreativitet at et eller flere teammedlemmer ”*bare følger etter*” majoriteten i gruppen, og det kan hemme søken etter mer effektive eller relevante løsninger. Det vil i følge Torrance (1957) si at der det er villighet til å være uenig i et team, vil dette øke bredden i alternativer som blir vurdert når en foretar en beslutning. Dette illustreres også gjennom March og Olsens (1976) søppelbøttemodell i beslutningstaking. Her understrekes det at beslutningen er et resultat av den informasjonen som til enhver tid er tilgjengelig. Dersom konformiteten er for høy i et team, vil mengden av informasjon begrenses, og beslutningen vil da være et resultat av dette. På denne måten er ikke disse to teoriene forenelige i beslutningstaking. Dersom begge finner sted i en beslutningsprosess vil nok resultatet av beslutningen ta skade, og være dårligere enn det en skulle ønske. Dette kan løses ved diversitet i gruppen. Diversiteten kan få opp diskusjonsnivået i gruppen, og dette kan øke kvaliteten på beslutningene (Wood,2000)

Av sosiale konsekvenser har både diversitet og konformitet den virkningen at det påvirker gruppens bedømmelse av et medlem som tiltrekker seg oppmerksomhet gjennom enten å vise til gruppeorientering eller selvoriering (Ridgeway,1981). Dette er i tråd med menneskets begrensede rasjonalitet, noe som March og Simon (1958) understreker når de sier at mennesker i bestefall er subjektivt rasjonelle, og ikke objektivt rasjonelle. Teammedlemmer som uttrykker diversitet i meninger kan vurderes av de andre til å handle mer selvoorientert enn gruppeorientert. Dette kan forringe beslutningsprosessen da dette kan bli hovedfokus siden dette medlemmet ikke vurderes som en lagspiller. Dette kan føre til at de med minst makt i teamet kan vise liten eller ingen villighet til å forsøke å påvirke gruppen (Torrance,1957).

Ut fra dette kan man trekke en foreløpig konklusjon om at konformitet kan være svært negativt for beslutningens utfall, men man kan også tenke seg at diversitet kan være negativt i enkelte situasjoner. For eksempel kan det forringe effektivitet i problemløsningsfasen.

### **5.2.2 Positive konsekvenser av konformitet**

Ikke alle publikasjonene ser på konformitet som noe negativt. Konformitet og felles mentale modeller er i mange tilfeller viktige for at teamet skal kunne ta avgjørelser hurtig og effektivt (Jansen, Eccles et al.,1994).Gjennom å etablere et sett av organiserte forventninger om hvordan oppgaven skal løses og utføres, kan teamet mer effektivt ta en avgjørelse om handling (Cannon-Bowers og Converse,1993). Dette skaper en felles forståelse av rammebetingelsene for oppgaven, funksjonsmåte og teammedlemmene kan fungere mer effektivt fordi de har økt kunnskap om det systemet de arbeider i (Ekornås, Laberg et al.,2003). Det vil også øke forståelsen og kunnskapen om andre teammedlemmers styrker og svakheter (Ekornås, Laberg et al.,2003), og det gir en mulighet for teammedlemmene til å handle strategisk fordi de kan predikere de andre medlemmenes handlinger, og de kan forutse sine handlinger (Mathieu, Heffner et al.,2000).

Denne måten å se på konformitet blir av Ekornås, Laberg et al. (2003) betegnet som ”militær beslutningsteori”. For å ta en best mulig rasjonell beslutning skriver March og Simon (1958) at så mange alternativer som mulig må evalueres. I tillegg mener de at sannsynligheten for positive og negative konsekvenser må vurderes før man kan ta en beslutning. Denne formen for rasjonell beslutningstaking er ikke forenelig med den militære beslutningsprosessen. Den militære beslutningsprosessen er tuftet på mentale modeller for å foreta en rasjonell

beslutning, mens den rasjonelle avhenger av informasjon og total kunnskap om sakens kjerne. Derfor kan det synes som om at Ekornås, Laberg et al. (2003) har tatt høyde for menneskers begrensede rasjonalitet. De tar ikke høyde for at flere av teammedlemmene kan sitte inne med annen informasjon som kan være relevant for beslutningstakingen.

### **5.2.3 Oppsummering forskningsspørsmål 2**

I dette avsnittet har jeg gått gjennom konsekvenser som publikasjonene forutser ved konformitet i team. På bakgrunn av analysen viser det seg hensiktsmessig å skille mellom artikler som ser negativt på konformitet, og artikler som ser positivt på konformitet.

Kort sagt kan dette avsnittet oppsummeres i tre hovedpunkter:

- 1) Beslutningene er et resultat av den informasjonen som er tilgjengelig. Det betyr at ved for mye konformitet i teamet, vil kvaliteten i beslutningene bli dårligere på grunn av for lite tilgjengelig situasjon.
- 2) Konformitet er ikke utelukkende negativt, men det er stort sett tid og effektivitet som blir ansett som positivt ved konformitet. I tillegg anses det som positivt at man i operasjonelle team vet hvordan de andre i teamet vil reagere og handle i ulike situasjoner
- 3) De negative konsekvensene omhandler kvaliteten på beslutningene, altså at kreativiteten minker. Dette er i tråd med *søppelbøttemodellen* som understreker at beslutningen er et resultat av den informasjonen som til enhver tid er tilgjengelig. I rasjonell beslutningsteori vil man alltid ha perfekt informasjon, og konformitet vil ikke være noe problem.
- 4) Konformitet kan være et resultat av ubevisste handlinger, og konsekvensene er derfor vanskelig å forutse.

### **5.3 Forskningsspørsmål 3: *I hvilken grad skisseres det i litteraturen tiltak som organisasjoner kan sette inn for å forhindre konformitet? I så fall, hvilke?***

Formålet med dette forskningsspørsmålet er å kartlegge om det med utgangspunkt i publikasjonene kan identifiseres tiltak som organisasjonene kan sette inn for å forhindre eller gjøre konformiteten så liten som mulig i beslutningstakingen. Kan dette klassifiseres i ulike



typer? Til slutt vil jeg vurdere og problematisere tiltakene i lys av hverandre, for så å skissere enkle tiltak som bedrifter kan implementere for å forhindre konformitet i team og grupper.

Dersom en skal tolke Habermas (1981) kan det ikke settes inn tiltak for å forhindre konformitet, fordi mennesker hele tiden handler rasjonelt ut fra sin subjektive synsvinkel. Å handle konformt kan for individet være rasjonelt, og dermed er det vanskelig å overbevise dem om at dette ikke er rasjonelt. I søppelbøttemodellen påpekes det at menneskelig atferd er vanskelig å styre, og derfor kan det også være vanskelig å sette inn tiltak. Det som kan tolkes ut fra det rasjonelle perspektivet er at informasjon er med på å øke kvaliteten på beslutningen.

Janis (1982) og Yukl (2006) beskriver begge at det fysiske arbeidsmiljøet kan ha en innvirkning på konformitet. Dette finner ikke jeg direkte i mitt datamateriale, men jeg kan ikke utelukke det heller.

Jeg kan ut fra datamaterialet mitt utlede tre kategorier som omhandler hva bedriften som arbeidsgiver kan gjøre for å minke eller forhindre konformitet i besluttende team. Disse tre kategoriene er *sosiale og individuelle forhold, kjennetegn ved oppgaven* og til slutt *arbeidsmiljø*. Disse vil bli gjennomgått ut i fra datamaterialet. Til slutt vil jeg gjøre en analyse av resultatene som fremkom fra avsnittet om hva som *"hemmer konformitet."* Dette gjør jeg for å få en oversikt over ytterligere tiltak som kan iverksettes for å forhindre konformitet.

### **5.3.1 Sosiale og individuelle forhold**

*"Humans are fundamentally motivated to create and maintain meaningful social relationships with others"* (Cialdini og Goldstein, 2004: 598)

Ved at gruppen i fellesskap sammen skal komme til en beslutning kan konformiteten i teamet øke (Janis, 1982). Janis (1982) nevner at problemene med konformitet vil minke ved at gruppen deles opp i mindre enheter. Dette er funn som også Sakurai (1975) viser til i sin studie. Han beskrev at ved at gruppen ble splittet, ble konformiteten mindre.

Sosiale og individuelle forhold kan være vanskelig å gjøre noe med, men det er noen som mener at det er mulig å tilrettelegge for at de sosiale og individuelle forholdene er optimale for beslutningstaking og problemløsning. Cannon-Bowers, Salas og Converse (1993) hevder

at ved å tilrettelegge for at teammedlemmene kan ytre sine meninger fritt uten at dette forringer deres forhold til de andre teammedlemmene, vil dette være med på å forhindre at konformiteten blir stor i teamet. Med dette mener de at teammedlemmet må opplæres til å være talsmenn for egen posisjon. Gjennom å understreke at uenighet er en god ting, og ikke en dårlig ting, vil man i følge Torrance (1957) kunne oppmuntre til at diversitet i diskusjonen er ønskelig også fra ledelsens side. Men det må understrekes at menneskets ønske om å respondere korrekt i en dynamisk sosial situasjon krever en nøyaktig persepsjon av virkeligheten (Cialdini og Goldstein,2004). I følge Wood (2000) viktig å ha kjennskap til gruppens holdninger og om oppgaven som skal løses, for å kunne ta avgjørelsen. Dette fordi teammedlemmet ser til sosiale normer for å få informasjon om hvordan oppgaven skal forstås og hvordan det skal responderes (Cialdini og Goldstein,2004).

### **5.3.2 Kjennetegn ved oppgaven**

Det er flere ting i forhold til oppgaven organisasjonen kan gjøre for å forhindre at konformiteten blir for stor. Barnon, Vandello et al. (1996) foreslår at organisasjonen kan understreke sakens viktighet for beslutningstakerne. For å understreke dette kan de innføre belønning, eller høyne eksisterende belønning for riktig eller nøyaktig beslutning, Dette blir også støttet av Cialdini og Goldstein (2004). Det kan også være lønnsomt for organisasjonen å innføre hemmelig votering. Da Asch (1956) intervjuet sine informanter etter forsøket sitt, var det flere som påpekte at deres behov for å konformitere sank i de tilfeller hvor de kunne skrive ned svaret sitt.

### **5.3.3 Arbeidsmiljø**

Arbeidsmiljøet kan i flere situasjoner være avgjørende for hvordan arbeidstakere og medarbeidere agerer i ulike situasjoner. I et arbeidsmiljø hvor det er kultur for motstridende synspunkter og kritiske innspill, vil det være naturlig at konformiteten er lav. Også her er det dog viktig å understreke at uenighet må løftes som noe positivt for teamet og ikke som noe negativt (Torrance,1957). I følge Jansen, Eccles et al. (1994) er det å legge viktig å legge til rette for, og skape en kultur for åpenhet og uenighet på en arbeidsplass. Ledelsen må derfor legge til rette for at ulike synspunkter og kritiske innspill blir sett på som positive. Han stresser at det er viktig å være tydelig i forbindelse med hva som menes ved rolleklarhet. Det må understrekes at teammedlemmenes lojalitet skal ligge i organisasjonen som helhet, og ikke bare teamet. I følge Jansen, Eccles et al. (1994) er det viktig at rollene til de enkelte

teammedlemmene er klare slik at teamet fungerer optimalt. På denne måten kan man skape effektivitet i teamet, ved at alle vet hva de andre gjør og hva de andres oppgaver er. Slik unngår man at det blir uklarhet i rollene. Slik jeg tolker dette kan det ved rolleklarhet oppstå uformelle autoriteter som på bakgrunn av sin sosiale makt kan utøve innflytelse på gruppen.

Jansen, Eccles et al. (1994) påpeker at ansatte som føler at de får positiv tilbakemelding og belønning for innovative aktiviteter uttrykker mindre rollekonflikt og større tilfredshet. Disse uttrykker også mindre ønske om å forlate arbeidsplassen. Det er derfor viktig å skape tillit og trivsel i gruppen, og det er viktig med oppfølging og tilbakemelding til de ansatte. Dette fører også til tilhørighet til jobben, og mindre turnover. I motsatt tilfelle, hvor det blir gitt oppmuntring til restriktiv konformitet, viser det seg at ansatte uttrykker mindre tilfredshet, noe større ønske om å forlate arbeidsplassen, og noe større rollekonflikt.

#### **5.3.4 Kan det utledes andre tiltak utover de eksplisitte tiltakene?**

For å få svar på dette spørsmålet, må jeg ta for meg hva som fremmer og hemmer konformitet, og vurdere om det på bakgrunn av disse kan utledes noen anbefalinger.

##### ***5.3.4.1 Gruppestørrelse***

Gruppestørrelsen kan manipuleres slik at konformiteten i teamet begrenses. Dersom en holder gruppestørrelsen på mer enn 5 medlemmer stopper eskaleringen av konformitet (Asch,1956). Yukl (2006) skriver om gruppestørrelse at store grupper kan ha mer informasjon og større variasjon i perspektiver i en sak. Dette bekrefter også Georges og Rommes (2004) standpunkt om at det i større grupper er mer anonymitet for individet, og barrieren for å si sin private mening er mindre.

##### ***5.3.4.2 Gruppens indre likhet***

Willis (1963) viser til at konformitet har en sammenheng med gruppens indre likhet. Derfor er det viktig å sette sammen teamet slik at medlemmene er ulike i utgangspunktet, både i kjønn, utdanning, erfaring og kompetanse. På den måten kan man hindre at statuspersoner får mer innflytelse enn andre. Dette ser jeg i sammenheng med arbeidsmiljøet på en arbeidsplass (Jansen, Eccles et al.,1994). På den andre siden kan man ved å sette sammen et team med medlemsdiversitet, hvor hver enkelt har forskjellig spisskompetanse på forskjellige områder,

forebygge konformitet, fordi man i følge Jansen, Eccles et al. (1994) gjør rollene til de enkelte klare, og det vil ikke herske forvirring rundt dette. Dette støttes også av Janis (1982) og Yukl (2006).

I likhet med Janis (1982) påpekte også Asch (1956) at det er viktig å eliminere konformiteten gruppen. I følge Wood (2000) kan man gjøre dette ved å oppfordre til diversitet, og forsøke å forhindre medlemmene i å identifisere seg med gruppen som en in-gruppe. Janis (1982) mener dette kan oppnås ved å oppnevne en *djevelens advokat* som har til oppgave å stille kritiske spørsmål til den oppgaven teamet står overfor. Da vil gruppen oppnå en bredere diskurs, og dette understreker ønsket om diversitet i informasjon og argumenter.

#### **5.3.4.3 Status**

For å forhindre konformitet i gruppen foreslår Janis (1982) å gjøre en person ansvarlig for hver enkelt beslutning. Faren ved dette er at gruppen kan bli konform til denne personen som innehar mer opplevd eller reell makt. Torrance (1957) påpeker at dersom alternativene som skal diskuteres hentes fra lavstatusmennesker først, kan hende at bredden og intensiteten i diskursen blir større.

Som vist tidligere i oppgaven er statusen til teammedlemmene viktig for gruppens måte å jobbe på. Dette gjelder både intern status i teamet og ekstern status. For å forhindre at noen i teamet har mer makt og innflytelse enn andre i teamet, bør en også her tenke på sammensetningen av team. Som nevnt vil teamet tjene på å være sammensatt av ulike personer med ulik kompetanse og demografi. I likhet med dette sier Janis (1982) at ved å holde ledelsen adskilt fra diskusjonen, kan dette hindre at gruppen blir konform, og diskursen blir mer vid. Som poengtert av Ridgeway (1981) kan man forhindre konformitet i teamet ved å sette sammen et team med lik status og makt, men slik jeg ser det kan dette også føre til gruppetenkning som følge av forsterket indre likhet.

#### **5.3.4.4 Tid og ressurser**

For å få best mulig kvalitet i beslutningsprosessen poengterer Georges og Romme (2004) at er det lurt å sette av god tid til diskusjon for å få frem diversiteten i meningene. Janis (1982) sier, i tråd med beslutningsteorien, at for å forhindre gruppetenkning i en gruppe er det viktig å

bruke god tid på å analysere fiender og rivaler, og ut fra dette skape alternative senarioer for utfall av egne valg.

Fra avsnitt 5.1.2.7 vet vi at dersom gruppen har vært sammensatt relativt kort tid kan dette også hemme konformiteten (Torrance,1957). Ut fra dette kan det være lurt av arbeidsgivere å opprette midlertidige team til å jobbe med oppgaver, men at disse får god tid på seg til å løse oppgavene. Slik jeg ser det vil teamet bli konformt dersom det er sammen over lang tid, og skal løse flere forskjellige oppgaver.

### **5.3.5 Tiltak anbefalt av litteraturen**

De anbefalingene gitt ovenfor er i utgangspunktet generelle og i liten grad konkrete oppskrifter på hvordan ting burde gjøres.

Sosiale og individuelle forhold synes på meg som den kategorien som i størst grad kan fremme konformiteten. Men denne kategorien kan også være den vanskeligste kategorien å sette inn tiltak i forhold til å fremme diversiteten i gruppen, fordi det viser seg at denne kategorien også er flettet sammen i alle de andre kategoriene. Det viktigste må da være å skape en kultur for meningsutveksling, og å gi teammedlemmene følelsen av å bli tatt på alvor. Den sosiale normen må derfor være at gruppen verdsetter alle meninger i praksis, ikke bare på papiret.

Når det gjelder kjennetegn ved oppgaven er insentiver ved riktig beslutning trukket frem som et tiltak. Det kan også synes som om at insentiver som belønning er med på å øke konformiteten i gruppen.

Fordi mennesker i følge Habermas (1981) tar avgjørelser ut fra hva som er handlingsrasjonelt å gjøre, ikke objektivt rasjonelt, kan den handlingsrasjonelle slutningen være at medlemmene er konforme til gruppen. Dette kan for eksempel løses ved å understreke oppgavens viktighet sammen med hemmelig votering.

Arbeidsmiljøet blir påvirket av menneskene som er en del av det. På den måten er også arbeidsmiljøet en sosial faktor for konformiteten i gruppen. Å klargjøre roller hver enkelt teammedarbeider har i forhold til oppgaven og hverandre synes som en viktig del i å fremme

diversiteten. Men dette må også følges opp gjennom praksis. Dersom de formelle rollene blir forkastet i teamet, og uformelle roller finner fotfeste, kan denne dekoplingen føre til usikkerhet i teamet, og dermed kan konformiteten øke. Ved å gi belønning for innovative aktiviteter vil i følge Jansen, Eccles et al. (1994) konformiteten synke. Men ved belønning for innovative tanker tror jeg at det kan bli for mye diskusjon og for lite handling, og faren for at man aldri kommer seg fra forhandlingsbordet er tilstede.

Gruppestørrelsen kan virke som den enkleste av tiltakene å iverksette fordi den lar seg endre på med enkle tiltak. På bakgrunn av analysen vil jeg anta at ved å holde en gruppe på mellom 5-9 medlemmer bør gruppens konformitet minke, og diversiteten burde øke.

Det anbefales i litteraturen å sette sammen et team med ulike bakgrunn, herunder kjønn, utdanning, erfaring osv. fordi dette antas skal hindre for stor indre likhet i gruppen. En fare ved dette er at medlemmer med høy kompetanse kan tilegne seg mer innflytelse og dermed øke konformiteten. Det blir derfor anbefalt å sette sammen et team med lik makt og status. Det vil fremme diversiteten i teamet (Ridgeway, 1981). Det er da skal være klar over, er at rolleklarheten kan øke. Ved å innføre en *djevelens advokat* (Janis, 1982), eller formelle ledere, øker man sjansen for kritiske spørsmål til gruppens diskusjon og synspunkter. Ved bruk av *djevelens advokat* er det viktig at rollen roterer mellom medlemmene slik at ingen blir mindre likt enn andre.

Før beslutningen tas vil det ut fra datamaterialet denne avhandlingen bygger på, være lurt å sette av tid til å fatte beslutningen. Den endelige beslutningen kan således ut fra mest mulig informasjon. Det som er paradokset i dette er at dersom gruppen er samlet over lengre tid, blir det hevdet at dette kan øke konformiteten. Det er derfor viktig å finne en balansegang mellom tiden gruppen skal bruke på å løse problemet eller fatte en beslutning, og tiden de har vært sammen. Det kan derfor diskuteres om det mest effektive vil være å opprette temporære team, som kun kommer sammen for å løse en enkelt oppgave.

### **5.3.6 Mine forslag til tiltak organisasjonen kan sette inn mot konformitet**

Jeg har ut fra rådene artiklene og litteraturen har kommet med utarbeidet 7 enkle tiltak som jeg mener en organisasjon kan sette inn for å fremme diversitet og kreativitet i grupper og team.

Disse tiltakene er som følger:

1. Nedfell skriftlig i organisasjonens policy at diversitet er ønskelig og følg dette opp i praksis.
2. Ta medarbeidere som har meninger om en sak på alvor, og gi insentiver ved kreativitet og innovasjon.
3. Hold gruppestørrelsen på mellom 5-9 personer der det lar seg gjøre.
4. Sett sammen team med ulike mennesker, gjerne fra flere avdelinger, med spisskompetanse på forskjellige områder, fordel roller slik at det ikke er tvil om hvem som har ansvar for hva. Innfør *djevelens advokat*, og ruller på hvem som skal ha denne oppgaven.
5. Ha en sterk gruppeleder som tør å sette stopp for diskusjonen når det er på tide med beslutningstaking, samtidig som han eller hun er åpen for kritikk.
6. Gi gruppen god tid på oppgaven, men hold teamene temporære for å unngå gruppetenkning.
7. Voter hemmelig.

### **5.3.7 Oppsummering forskningsspørsmål 3**

Formålet med dette forskningsspørsmålet var å forsøke å finne ut om litteraturen kan gi noen anbefalinger til organisasjonene om tiltak som kan settes inn for å forhindre eller minke konformiteten.

Avsnittet kan kort oppsummeres i følgende punkter:

- 1) I følge beslutningsteorien er det vanskelig å styre menneskelig atferd, og derfor er det vanskelig å sette inn tiltak som kan hemme konformitet. En årsak til dette kan være at menneskene i utgangspunktet handler rasjonelt ut fra egne vurderinger, selv om dette ikke er objektivt rasjonelt.
- 2) Det kan være vanskelig å utlede noen konkrete tiltak på bakgrunn av litteraturen fordi mange av tiltakene er motstridende.
- 3) Jeg har på tross av kompleksiteten laget 7 tiltak på bakgrunn av analysen som jeg mener skal være enkel å implementere. Disse er: Nedfell skriftlig i organisasjonens policy at diversitet er ønskelig og følg dette opp i praksis, ta medarbeidere som har meninger om en sak på alvor, gi insentiver ved kreativitet og innovasjon, hold gruppestørrelsen på mellom 5-9 personer der det lar seg gjøre, sett sammen team med

ulike mennesker, gjerne fra flere avdelinger, med spisskompetanse på forskjellige områder, fordel roller slik at det ikke er tvil om hvem som har ansvar for hva. Innfør *djevelens advokat*, og ruller på hvem som skal ha denne oppgaven, ha en sterk gruppeleder som tør å sette stopp for diskusjon når det er på tide med beslutningstaking, samtidig som han eller hun er åpen for kritikk, gi gruppen god tid på oppgaven, men hold teamene temporære for å unngå gruppetenkning, voter hemmelig.

## 5.4 Oppsummering

Jeg har i dette kapitlet tatt for meg oppgavens forskningsspørsmål og sett disse i sammenheng med avhandlingens teoretiske bakteppe fra kapittel 2 og avhandlingens empirikapittel. I forskningsspørsmål 1 "*hvilke forhold hemmer og hvilke forhold fremmer konformitet og diversitet i beslutningsprosesser i organisasjoner*" ble det presentert seks kategorier fra teorikapitlet som hemmer og fremmer konformitet. Disse seks kategoriene er *gruppestørrelse*, som innebærer hvor mange medlemmer som egner seg i en gruppe, *enstemmighet mot en i gruppen*, som tar opp problematikken ved å ha en "alle mot en" situasjon, *gruppens indre likhet*, innebærer hvor lik medlemmene er i utdanning, holdninger, meninger osv. *Status og makt* antas å være en betingelse for konformitet og de med større status vil ha større innflytelse på beslutningsprosessen enn andre teammedlemmer. *Offentlig meningsutveksling / votering* stresser at i de tilfeller hvor det holdes hemmelig votering vil konformiteten minke i teamet. Den siste kategorien er *tidligere engasjement eller forpliktelse* som viser til at de gangene en person har ytret sin holdning i forkant av en diskusjon eller før en beslutning skal fattes, vil denne personen sjeldent gå tilbake på sitt tidligere utsagn.

I tillegg til disse seks tilførte jeg på bakgrunn av analysen fire nye kategorier. Disse er *tid og ressurser* som er noe som antas at vil påvirke konformiteten i et team. Jeg skiller her mellom den tiden teamet har vært sammen og den tiden teamet har til rådighet for å løse oppgaven.. Konformiteten vil også svekkes dersom teammedlemmene har høy *jobbtilfredshet*. Dette innebærer rolleklarhet, tilhørighet til organisasjonen og turnover. *Krav til måloppnåelse og usikkerhet til oppgaven* er noe som kan skape press i gruppen og teammedlemmene kan begynne å tvile på egne kvalifikasjoner i forhold til å løse oppgaven de står overfor. Ved å understreke oppgavens viktighet og krav til nøyaktighet kan diversiteten fremmes. *Sosiale og*



*individuelle forhold* er en samlebetegnelse på ulike situasjoner som påvirker konformiteten. Sosiale forhold og trygghet er viktig for individet i gruppen. Dette kan på den ene siden vise seg i konformitet ved at teammedlemmene er redde for å miste sosial støtte fra de andre, eller det kan vise seg i diversitet ved at tryggheten til de andre er stor, slik at man tør å kritisere eller stille spørsmål ved gruppens beslutninger.

I avhandlingens forskningsspørsmål 2 "*hva sier litteraturen om betydningen av konformitet og diversitet for beslutningstaking og problemløsning*" har jeg sett på mulige konsekvenser av konformitet i beslutningsprosesser. Det blir her gjort et skille mellom positive og negative konsekvenser av konformitet. Det som går igjen av negative konsekvenser av konformitet er at det fører til mindre innovasjon og kreativitet i teamet. I tillegg nevnes økt turnover som en negativ konsekvens, noe som kan føre til mindre informasjonsflyt.

De positive konsekvensene understreker effektivitet i teamet, og at beslutninger kan fattes hurtig. Ut fra dette konkluderer jeg med at konformitet i utgangspunktet burde anses som noe negativt og skadelig for teamets kreativitet og innovasjon, men at i enkelte operative arbeidsoppgaver vil det være ønskelig for teamets sikkerhet og effektivitet at gruppen har størst mulig indre likhet og er mest mulig konform.

I avhandlingens forskningsspørsmål 3 "*i hvilken grad skisseres det i litteraturen tiltak som organisasjoner kan sette inn for å forhindre konformitet? i så fall hvilke typer?*" vises det til litteraturens tre generelle tiltak som eksplisitt kommer frem. Disse er *sosiale og individuelle forhold* som understreker tilrettelegging for meningsutveksling uten at dette skaper risiko for teammedlemmets sosiale posisjon. I tillegg nevnes det at man må gjøre enkeltmedlemmet i stand til å ytre egen mening. Dette kan gjøres gjennom å understreke at uenighet til en viss grad er ønskelig. *Kjennetegn ved oppgaven* er den andre at de tre tiltakene. Herunder understrekes sakens viktighet, nøyaktighet, og hemmelig votering. Den tredje av tiltakene er *arbeidsmiljø* som viser til at det er viktig å ha en kultur for meningsutveksling. Dette kan skapes ved klare roller, en følelse av tilhørighet på arbeidsplassen, og rom for kritisk og konstruktiv kritikk.

I tillegg til disse har jeg på bakgrunn av litteraturen utledet fire generelle anbefalinger. *Gruppestørrelse* kan manipuleres til å hemme konformiteten og dermed fremme diversiteten i beslutningstakingen. Dersom man setter sammen en gruppe på mer enn 5 medlemmer men

mindre enn 9, vil konformiteten minke. I tillegg er det viktig å holde *gruppens indre likhet* så lav som mulig. Dette kan man gjøre ved å sette sammen et team med forskjellig bakgrunn og kompetanse. En kan også innføre en ”*djevelens advokat*” som har som oppgave å stille kritiske spørsmål i beslutningsprosessen. *Status* er viktig både for å hemme og fremme konformitet. Dersom man setter sammen et team med lik ekstern og intern makt, vil dette kunne hemme konformiteten. Faren ved dette er at mye kompetanse kan gå tapt, og det kan oppstå tilfeller av at enkelte i teamet tilegner seg sosial makt. For å få en beslutning av best mulig kvalitet bør det settes av *tid og ressurser* diskusjon og meningsutvekslinger. Men det er viktig at man ser med nøkternhet på dette. Konformiteten viser seg nemlig å øke når teamet har vært samlet lenge. Temporære team med god tid til å løse oppgaven virker dermed som en løsning.

Til slutt i dette forskningsspørsmålet har jeg vurdert tiltakene.



## Kapittel 6 - Oppsummering og konklusjon

Hensikten med dette kapitlet er å oppsummere oppgaven og konkludere i forhold til problemstillingen. Jeg vil ta for meg oppgavens forskningsspørsmål og kort oppsummere konklusjonene, før jeg diskuterer dette opp mot oppgavens problemstilling. Til slutt i dette kapitlet vil jeg diskutere utfordringer jeg har støtt på i skriveprosessen i forhold til datainnsamling, datagrunnlag og egne tolkninger av materialet.

### 6.1 Oppsummering

Jeg har i denne avhandlingen hatt et overordnet blikk på konformitet i team ved beslutningstaking og problemløsning. Hvor hovedfokuset har ligget på å kartlegge eksisterende forskning på området for å finne ut i hvilken grad man oppfatter konformitet som et problem. I tillegg ønsket jeg å finne ut om man ser årsaker til konformitet i team og i hvilken grad og eventuelt hvordan man i forskningslitteraturen skisserer tiltak som organisasjoner kan sette inn. Til slutt har jeg sett på hvorvidt resultatene kan kategoriseres. Disse spørsmålene ble operasjonalisert i tre forskningsspørsmål.

I innledningskapitlet redegjorde jeg for bakgrunnen for avhandlingen hvor to forsøk ble introdusert. Muzafer Sherifs (1937) eksperiment på dannelsen av sosiale normer, og Solomon Asch' (1956) studie av gruppepress. Jeg gjorde deretter rede for hva jeg legger i begrepene konformitet, team og beslutningsteori. Under konformitet ble det kort skissert hva vi skal forstå med konformitet og diversitet. Med team mener jeg i avhandlingen en gruppe sammensatt av et lite antall mennesker som har ferdigheter som utfyller hverandre, jobber mot et felles mål, og har oppgaver som de holder hverandre gjensidig ansvarlig for. Sjøpelbøtteteorien og rasjonell teori har jeg behandlet i samband med beslutningsteori.

I punkt 1.2 presenteres problemstillingen jeg i avhandlingen tar utgangspunkt i, og det skisseres fire forskningsspørsmål. Til slutt i kapitlet gjennomgås avhandlingens oppbygging og disposisjon.

I Kapittel 2 har jeg tatt for meg de teoretiske rammene som er sentrale for å besvare oppgavens problemstilling. Teoriene som er blitt valgt ut er å regne som perspektiver på hvordan analysen skal struktureres. Disse er ikke teorier som skal bekreftes eller avkreftes, men heller forventninger om hva jeg vil finne i analysen. I kapitlet blir teorier om konformitet, gruppetenkning og beslutningstaking gjennomgått og disse teoriene er spisset inn mot oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Jeg vurderer hvordan teoriene sammen kan hjelpe meg å belyse avhandlingens problemstilling.

Kapittel 3 er avhandlingens metodekapittel og her redegjør jeg for valg av forskningsdesign og metode, datainnsamling, samt avhandlingens generaliserbarhet, validitet og reliabilitet. I dette kapitlet har jeg utarbeidet oppgavens feature-map som er en strukturering av litteraturens innhold. Denne struktureringen er en samling av spørsmål som til sammen, og hver for seg, skal være til hjelp når jeg skal forsøke å svare på avhandlingens forskningsspørsmål og problemstilling.

Kapittel 4 er kapitlet hvor avhandlingens datamateriale blir presentert. Kapitlet er delt inn i to deler. Først i kapitlet blir det presentert en tabell med oversikt over alle publikasjonene som er lagt til grunn for avhandlingens empiri. I kapitlets andre del er det presentert et sammendrag av fire artikler som er blitt vurdert som klassikere på temaet eller artikler med særskilt relevans.

Kapittel 5 er avhandlingens analysekapittel hvor empirien blir satt i sammenheng med avhandlingens forskningsspørsmål. Jeg har tatt utgangspunkt i teoriene fra kapittel 2, og oppsummert og konkludert etter hvert forskningsspørsmål. Disse konklusjonene er kort presentert i neste avsnitt.

## **6.2 Konklusjon i forhold til forskningsspørsmål**

*Konklusjonen fra forskningsspørsmål 1* er at konformitet ikke alltid er gjennomtenkt og kan være et resultat av ubevisste og / eller instinktive og automatiske handlinger. Dette betyr at konformiteten er sammensatt og er et resultat av sosiale situasjoner, og ofte kan de situasjoner som hemmer konformitet hos noen, fremme konformiteten hos andre.

Sosiale og individuelle forhold synes særdeles viktig for hva som hemmer og fremmer konformiteten. Her tillegges valgene individene tar subjektiv mening, og selv om handlingen ikke virker rasjonell for andre, er den i følge Habermas handlingsrasjonell for individet.

*Konklusjonen i forskningsspørsmål 2* indikerer at beslutningene er et resultat av den informasjonen som er tilgjengelig. Det betyr at ved for mye konformitet i teamet, vil kvaliteten i beslutningene lide for dette fordi for lite informasjon gjøres tilgjengelig til enhver tid.

Publikasjonene ser ikke utelukkende negativt på konformitet, men det er stort sett tid og effektivitet som blir ansett som positivt ved konformitet. I tillegg anses det som positivt at man i operasjonelle team vet hvordan de andre i teamet vil reagere og handle i ulike situasjoner. De negative konsekvensene omhandler kvaliteten på beslutningene, altså at kreativiteten minker. Dette er i tråd med *søppelbøttemodellen* som understreker at beslutningen er et resultat av den informasjonen som til enhver tid er gjeldende. I rasjonell beslutningsteori vil man alltid ha perfekt informasjon, og konformitet vil ikke være noe problem. Konformitet kan være et resultat av ubevisste handlinger, og konsekvensene er derfor vanskelig å forutse.

*Konklusjon i forskningsspørsmål 3.* I følge beslutningsteorien er det vanskelig å styre menneskelig atferd, og derfor er det vanskelig å sette inn tiltak som kan hemme konformiteten. En årsak til dette kan være at menneskene i utgangspunktet handler rasjonelt ut fra egne vurderinger, selv om dette ikke er objektivt rasjonelt. Det kan være vanskelig å utlede noen konkrete tiltak på bakgrunn av litteraturen fordi mange av tiltakene er motstridende, og det kan synes som om at forskerne selv er lite villig til å gi noen konkrete tiltak.

### **6.3 Konklusjon i forhold til problemstilling:**

Konklusjonen i arbeidet mitt er at forskere i all hovedsak ser på konformitet som noe negativt. Noen forskere ser positivt på konformitet, men det dreier seg da i all hovedsak om konformitet i operative team, herunder sykehus og Det Norske Forsvar. Det kan synes som om at man er mindre opptatt av effekten av konformitet og diversitet, men det gis et inntrykk av at effekten vil vise seg å være negativ, dersom den blir målt. Det kan synes at flere forskere

vegrer seg mot å komme med løsninger på det flere kaller den skadelige konformiteten. Det er ingen av publikasjonene som fokuserer eksplisitt på tiltak som kan settes inn for å forhindre at teamet blir for konformt, men flere av artiklene nevner ett eller flere tiltak.

Konklusjonen blir derfor at på bakgrunn av analysen, med støtte i beslutningsteorien, er mange av de valgene enkeltpersoner foretar handlingsrasjonelle for den personen det gjelder. Dette betyr at de faktorene som blir lagt til grunn hos det enkelte teammedlem kan være forskjellig fra person til person. I litteraturen er det forsøkt å gi en oversikt over situasjoner som kan hemme og fremme konformitet.

Habermas (1981) påpekte at en beslutning blir tatt ut fra de omgivelsene en til enhver tid befinner seg i, og skal man se filosofisk på det så befinner alle teammedlemmene seg i forskjellige omgivelser, på grunn av sin subjektive forståelse av situasjonen. Det vil derfor være vanskelig å sette inn tiltak for å forhindre konformitet, fordi dette vil være å forsøke å få enkeltindividene til å forkaste sitt rasjonalitetsbegrep. Dette kan forklares med beslutningsteorien som understreker at det er vanskelig å styre menneskelig atferd, og det derfor er vanskelig å gi noen konkrete tiltak som kan settes inn. Selv om jeg på bakgrunn av analysen har forsøkt dette i avhandlingen. Resultatet av konformitet kan være katastrofalt, slik Janis (1982) har utdypet, men i enkelte tilfeller kan det være viktig for overlevelsen av teammedlemmene eller andre de har ansvar for, spesielt i operative militære team, og legeteam.

### **6.3 Avsluttende kommentarer:**

Målsettingen med oppgaven har vært å kartlegge hvor fokusområdet i forskningen på konformitet ligger. Jeg har i avhandlingen redegjort for hvor jeg mener å finne forskernes fokus på området.

I prosessen med arbeidet har utfordringene vært flere. Innsamling av datamateriale, datagrunnlaget og tolkningen av disse har vært krevende. Disse utfordringene har vist seg både i forhold til innsamling av datamateriale, datagrunnlag og mine fortolkninger av dette.

*Datamateriale.* Når det gjelder datagrunnlaget har det vært vanskelig å finne artikler som inneholder den type informasjon jeg har vært ute etter. De fleste artiklene er av psykologisk art, noe som leseren kan rette kritikk mot. Årsaken til at hovedtyngden av artiklene er psykologisk vinklet er at det er svært få organisasjonsteoretiske artikler som omhandler dette temaet, og flere av de organisasjonsteoretiske artiklene har vært nødvendig å forkaste fordi de i for liten grad tar for seg problematikken som jeg i denne avhandlingen behandler.

Årsakene til at det har vært vanskelig å finne artikler som inneholder relevant informasjon kan være flere. En årsak kan være at forskerens tilgang til relevante databaser har vært mangelfull. I tillegg kan dette tyde på at det er få motsetninger i denne forskningen, og at de fleste forskere er enige. Det at jeg fant så få artikler på tiltak som kan settes inn mot konformitet, kan tyde på at dette er et hull i forskningen. Mange av de resultatene her måtte jeg tolke meg frem til på bakgrunn av tidligere analyser. I tillegg er det overraskende lite nyere forskning på dette feltet, spesielt forskning som er rettet mot organisasjoner og team. Dette kan forkøres ut fra at man innenfor psykologien er mindre opptatt av resultatene av konformitet, og derfor ikke har vært opptatt av hvordan dette kan forebygges. På dette området er finns det fortsatt upløyd mark og mange spennende forskningsprosjekt.

*Databaser.* Jeg har hatt problemer med å få tilgang til relevante databaser. Gjennom søkemotoren Google Scholar har jeg funnet de fleste artiklene. Noen av artiklene har jeg ikke hatt tilgang til, men de som er lagt til grunn for avhandlingen har jeg fått tilgang til gjennom BibSys og Jstore.

*Subjektivitet.* Jeg hadde innledningsvis, som de fleste andre forskere, noen forhåndsoppfatninger av temaet som skulle undersøkes. Fordi jeg har psykologisk bakgrunn er jeg veldig opptatt av individet i gruppen, og det har derfor vært en utfordring å forsøke plassere dette i organisasjonsteorien. Funnene som er gjort kan derfor for meg fremstå som selvsagte, kan fra leseren ilegges andre elementer og en annen tolkning.





## 7.0 Referanseliste

Asch, S. E. (1956). "Studies of Independence and Conformity: a Minority of One Against a Unanimous Majority." American Psychological Association **70**(9): 70.

Baron, R., J. Vandello, et al. (1996). "The forgotten variable in conformity research: Impact of task importance on social influence." Journal of Personality and Social Psychology **71**(5): 915-927.

Brun, W., B. Ekornås, et al. (2003). "Betydningen av felles mentale modeller for beslutningstaking i operative team." Norsk militært tidsskrift **11**.

Brunsson, N. (1985). The irrational organization irrationality as a basis for organizational action and change. Chichester, Wiley.

Cannon-Bowers, J. A. og S. Converse (1993). Shared Mental Models in Expert Team Decision Making. Individual and group decision making : current issues. N. J. Castellan. Hillsdale, N.J., L. Erlbaum: X, 315 s.

Cialdini, R. B. og N. J. Goldstein (2004). "SOCIAL INFLUENCE: Compliance and Conformity." Annual Review Psychol(55): 591-621.

Cohen, M., J. March, et al. (1972). "A garbage can model of organizational choice." Administrative science quarterly: 1-25.

Ekornås, B., J. Laberg, et al. (2003). "Betydningen av felles mentale modeller for beslutningstaking i operative team." Norsk militært tidsskrift(11).

Epley, N. og T. Gilovich (1999). "Just going along: Nonconscious priming and conformity to social pressure." Journal of Experimental Social Psychology **35**(6): 578-589.

Georges, A. og L. Romme (2004). "Unanimity Rule and Organizational Decision Making: A Simulation Model." Organization Science: 704-718.

Habermas, J. (1981). Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung.

Habermas, J. (1981). Philosophisch-politische Profile. Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag.

Habermas, J. (1981). Teorien om den kommunikative handlen. Aalborg, Aalborg Universitetsforlag.

Hart, C. (1998). Doing a literature review / releasing the social science research imagination. London, Sage Publications.

Janis, I. L. (1971). "Groupthink: The desperate drive for consensus at any cost that suppress dissent among the mighty in the corridors of power." Psychology Today(November): 43-76.

Janis, I. L. (1972). Victims of groupthink : a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes. Atlanta, Houghton Mifflin.

Janis, I. L. (1982). Groupthink : psychological studies of policy decisions and fiascoes. Boston, Houghton Mifflin.

Jansen, E., D. Eccles, et al. (1994). "Innovation and restrictive conformity among hospital employees: individual outcomes and organizational considerations." Hospital & health services administration **39**(1): 63.

Kiesler, C. A. og S. B. Kiesler (1969). Conformity. Reading, Mass., Addison-Wesley.

Lott, A. og B. Lott (1961). "Group cohesiveness, communication level, and conformity." Journal of Abnormal and Social Psychology **62**: 408.

Lott, A. og B. Lott (1965). "Group cohesiveness as interpersonal attraction: a review of relationships with antecedent and consequent variables." Psychological bulletin **64**(4): 259.

March, J. G. og J. P. Olsen (1976). Ambiguity and choice in organizations. Bergen, Universitetsforlaget.

March, J. G. og H. A. Simon (1958). Organizations. New York, Wiley.

Mathieu, J., T. Heffner, et al. (2000). "The influence of shared mental models on team process and performance." Journal of Applied Psychology **85**(2): 273-283.

Mathieu, J. M., T. Maynard, et al. (2008). "Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future." Journal of Management **43**(3).

McKenna, E. F. (2000). Business psychology and organisational behaviour : a student's handbook. Hove, Psychology Press.

Myers, D. G. (2002). Social psychology. New York, McGraw-Hill.

Nail, P. R., G. MacDonald, et al. (2000). "Proposal of a four-dimensional model of social response." Psychological bulletin **126**(3): 454-470.

Raaheim, K. (2001). En innføringsbok i psykologi for universiteter og høyskoler. Oslo, Cappelen akademisk forl.

Raaheim, K., A. Skår, et al. (2001). En innføringsbok i psykologi for universiteter og høyskoler. Oslo, Cappelen akademisk forl.

Ridgeway, C. (1981). "Nonconformity, competence, and influence in groups: A test of two theories." American Sociological Review: 333-347.

Ringdal, K. (2001). Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode. Bergen, Fagbokforl.

Sakurai, M. (1975). "Small group cohesiveness and detrimental conformity." Sociometry: 340-357.

Sherif, M. (1936). The psychology of social norms, New York: Harper.

Sherif, M. (1937). "An Experimental Approach to the Study of Attitudes." American Sociological Association **1**(1/2): 90-98.

Simon, H. (1979). "Rational decision-making in business organizations." The American Economic Review **69**(4): 493-513.

Strand, T. (2001). Ledelse, organisasjon og kultur. Bergen, Fagbokforl.

Thagaard, T. (2002). "Systematikk og innlevelse." En innføring i kvalitativ metode **2**.

Torrance, E. (1957). "Group decision-making and disagreement." Social Forces: 314-318.

Weber, M. (1975). Makt og byråkrati. Oslo, Gyldendal.

Willis, R. (1963). "Two dimensions of conformity-nonconformity." Sociometry **26**(4): 499-513.

Wood, W. (2000). "Attitude change: Persuasion and social influence." Annual review of psychology **51**(1): 539-570.

Yukl, G. A. (2006). Leadership in organizations. Upper Saddle River, N.J., Pearson Prentice Hall.