

**Forholdet mellom small talk og ledelse i  
organisasjoner – en litteraturstudie**

Anita Nordsteien

L41 Mastergradsoppgave i Verdibasert ledelse

Diakonhjemmet Høgskole, Avdeling for diakoni, familieterapi, helse  
og ledelse

03.11.08

Antall ord: 24626

Veileder: Førsteamanuensis Tom Eide

## FORORD

Masterstudiet i verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole går mot slutten, og jeg vil først og fremst takke skolen for fire lærerike og inspirerende år som vært bevisstgjørende og motiverende i forhold til lederrollens krav og utfordringer. Studiet har i seg selv vært krevende i tillegg til full jobb, spesielt dette siste året, men det har også gitt interesse for forskning og videre studier.

Tusen takk til veileder Tom Eide, som på en utmerket måte har bidratt med sin faglige ekspertise i forhold til språk som tema, og ikke minst har vist hva small talk betyr i praksis gjennom å støtte og oppmuntre for å få ut det beste av et prosjekt. Tom Eide og Einar Aadland har lagt opp til et stimulerende miljø for skriving av masteroppgaven gjennom de mange seminarer dette året, noe som har gitt verdifull trening i forhold til å presentere eget arbeid, og å gi og motta konstruktiv kritikk.

En spesiell takk til bibliotekene ved Diakonhjemmet Høgskole og Ullevål universitetssykehus som har gjort det mulig å skrive en litteraturstudie. De har bidratt med verdifull veiledning i litteratursøk, og gjort en betydelig innsats for å få tak i all den litteraturen jeg har etterspurt.

Takknemligheten retter seg også mot arbeidsgiver Ullevål universitetssykehus som har stilt med økonomiske midler og permisjon gjennom disse årene. Tusen takk til mine to assisterende ledere som alltid stiller opp og gjør jobben min når jeg ikke er til stede.

Til slutt vil jeg takke familie og barn for tålmodigheten dette siste året!

Oslo, 01.11.08

Anita Nordsteien

## Sammendrag

Temaet i denne masteroppgaven er ulike aktørers småprat i organisasjoner, og er valgt ut fra en antakelse om at språk i form av uformell prat er betydningsfullt for ledelse og organisasjonskultur. I oppgaven er det valgt å bruke begrepet small talk, men med en vid forståelse som omfatter all småprat som anvendes av ledere og medarbeidere i organisasjoner.

Problemstillingen er: Hva sier forskningslitteraturen om forholdet mellom small talk og ledelse i organisasjoner, og er small talk er en overveiende positiv eller negativ strategi for ledere og medarbeidere for å fremme en god organisasjonskultur? Oppgaven har underproblemstillinger som stiller spørsmål om hvilken betydning bruk av small talk har for utøvelse av ulike former for makt og ledelse, hvordan forholdet er mellom small talk og kultur på ulike nivå og hvilken rolle anvendelse av small talk spiller i relasjonsorientert og oppgaveorientert ledelse.

Språklige aspekter ved ledelse synes i forskning å ha vært gitt liten oppmerksomhet, da det finnes relativt få studier på dette. Målet med denne oppgaven er derfor å samle den kunnskapen vi har i dag om bruk av small talk i organisasjoner.

Teorien oppgaven bygger på er av to typer: organisasjonsteoretisk litteratur i forhold til ledelse, makt, organisasjonskultur og meningsdannelse, samt oversiktslitteratur og forskningslitteratur i forhold til lederes og medarbeideres bruk av small talk i organisasjoner.

Det er brukt en forenklet form for systematisk litteraturstudie for å besvare problemstillingen. Etter at inklusjonskriterier ble anvendt, utgjør 17 studier datamaterialet, overveiende kvalitative etnografiske studier fra USA, Storbritannia og New Zealand.

Hovedkonklusjonene som trekkes, er at bruk av small talk er et viktig maktmiddel i både formell og uformell ledelse, kan både fremme og hemme god organisasjonskultur gjennom sine relasjonsorienterte egenskaper, og synes å arte seg ulikt ut fra geografisk kultur, organisasjonstype og kjønnssammensetning. Det påpekes imidlertid mangel på forskning på mange områder, spesielt på de tre sistnevnte.

# Innholdsfortegnelse

|   |           |
|---|-----------|
| 1.0 Innledning.....   | 1         |
| <b>1.1 TEMA, BAKGRUNN OG OPPGAVENS OPPBYGGING .....</b>                         | <b>1</b>  |
| <b>1.2 PROBLEMSTILLING .....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>1.3 SMALL TALK SOM BEGREP .....</b>  | <b>4</b>  |
| <b>1.4 LEDELSE I ORGANISASJONER.....</b>  | <b>7</b>  |
| <b>1.5 SAMMENHENGEN MELLOM SMALL TALK OG LEDELSE .....</b>                      | <b>8</b>  |
| <b>1.6 FREMGANGSMÅTE .....</b>  | <b>10</b> |
| 1.6.1 Begrunnelse og beskrivelse av fremgangsmåte.....                          | 10        |
| 1.6.2 Styrker og svakheter i oppgaven .....                                     | 14        |
| 1.6.3 Metodevalg og datainnsamling i forskningslitteraturen .....               | 15        |
| <b>1.7 PRESENTASJON AV FORSKNINGSLITTERATUREN .....</b>                         | <b>16</b> |
| 2.0 Makt og ledelse .....   | 19        |
| <b>2.1 FORMELL LEDELSE .....</b>  | <b>21</b> |
| <b>2.2 UFORMELL LEDELSE.....</b>  | <b>25</b> |
| 3.0 Kultur .....  | 26        |
| <b>3.1 ORGANISASJONSNIVÅ .....</b>  | <b>27</b> |
| <b>3.2 SIVILISASJONER .....</b>   | <b>28</b> |
| <b>3.3 NASJONAL KULTUR .....</b>  | <b>29</b> |
| <b>3.4 PROFESJONSNIVÅ .....</b>   | <b>32</b> |
| <b>3.5 SUBKULTURER I ORGANISASJONER .....</b>                                   | <b>32</b> |
| <b>3.6 KJØNN .....</b>  | <b>33</b> |
| 3.6.1 Kjønn og small talk i et kulturperspektiv .....                           | 34        |
| 3.6.2 Small talk blant mannlige og kvinnelige ledere .....                      | 35        |
| 3.6.3 Kjønnsbetinget small talk blant medarbeiderne.....                        | 37        |
| 4.0 Relasjoner og effektivitet .....  | 39        |
| <b>4.1 MUNTLLIG KOMMUNIKASJON: FUNKSJON OG FOREKOMST .....</b>                  | <b>39</b> |
| <b>4.2 RELASJONELL MÅLSETTING .....</b>   | <b>41</b> |
| <b>4.3 OPPGAVEORIENTERT MÅLSETTING.....</b>                                     | <b>44</b> |
| 5.0 Diskusjon.....  | 47        |
| <b>5.1 MAKTASPEKTET VED SMALL TALK I FORHOLD TIL LEDELSE.....</b>               | <b>47</b> |
| 5.2.1 Underbygging av lederstruktur .....                                       | 47        |
| 5.2.2 Undergraving av lederstruktur.....  | 49        |
| <b>5.2 KULTURASPEKTET VED SMALL TALK I FORHOLD TIL LEDELSE .....</b>            | <b>51</b> |
| 5.2.1 Small talk og organisasjonskultur.....                                    | 51        |
| 5.2.2 Øvrige kulturelementer .....  | 55        |
| <b>5.3 RELASJONER OG EFFEKTIVITET I FORHOLD TIL SMALL TALK OG LEDELSE .....</b> | <b>56</b> |
| Avslutning .....  | 58        |
| Referanser.....   | 60        |

## **1.0 Innledning**

Å være leder for fagprofesjonelle kan by på flere utfordringer, de er spesialister på sitt faglige felt og kjennetegnes ved stor grad av selvstendighet. Etter noen år som ledere er vi ikke lenger helt oppdatert faglig sett, og hvordan skal vi da ha autoritet nok til å nå frem til våre medarbeidere med ulike budskap vi har? Vi kan sitte i møte etter møte for å diskutere rutiner, prosedyrer og hvordan vi skal opptre i ulike situasjoner, og vi kan ta beslutninger, men all erfaring tilsier at også andre faktorer er avgjørende for hvorvidt og hvordan beslutningene blir fulgt opp. Andre situasjoner som preger organisasjoner, er gjerne eksterne og interne hendelser som rammer enkeltpersoner eller større personalgrupper, slik at det oppstår uro. Det kan dreie seg om alt fra omstillingsprosesser til ulike kriser som berører enkeltpersoner i jobbmessig eller privat sammenheng. Som leder kan man da gå ut for å dempe uroen i form av informasjon og samtaler med de enkelte. Likevel kan det se ut til det har oppstått en versjon av situasjonen som er helt ute av dimensjoner, andre mekanismer har trådt i kraft.

En antakelse som ligger til grunn for denne masteroppgaven, er at språk og kommunikasjon er helt vesentlig for ledelse av organisasjoner. Språk kan brukes som et hjelpemiddel for en leder til å fremme en god organisasjonskultur og et godt arbeidsmiljø, som igjen vil bidra til bedre utførelse av organisasjonens primærmål. Hvordan kan vi ledere få mer innflytelse i uformelle prosesser ved å bruke språket til vår fordel, slik at ønskede verdier og holdninger blir retningsgivende for handlinger på arbeidsplassen, og alle bidrar i positiv retning?

### **1.1 Tema, bakgrunn og oppgavens oppbygging**

Begrepet språk omfatter det meste av det en leder gjør i løpet av en dag, det kan dreie seg om skriftlig eller muntlig kommunikasjon, formelle eller uformelle samtaler, nøytrale faktabeskrivelser eller et språk krydret med historier, bildebruk og retoriske teknikker med ord og bokstaver satt sammen på bestemte måter. Denne oppgaven vil handle om small talk og hva det betyr for ledelse og kultur i organisasjoner. Jeg velger hovedsakelig å bruke begrepet small talk da det synes å være mer innarbeidet både i teori og dagligtale enn mulige synonymer i norsk og engelsk språk. Litteraturen som finnes på området er dessuten overveiende engelskspråklig. Der andre begreper brukes, vil det bli angitt spesielt for å

redusere muligheten for feiltolkninger, begrepet småprat er kanskje et mer naturlig uttrykk i skandinavisk dagligtale.

Det ser ut til å finnes lite litteratur innen dette området i Norge, og for øvrig også i Skandinavia. I Sverige er temaet beskrevet i en doktorgradsavhandling av Ekman (1999), samt i en bok om usynlig lederskap av Sjöstrand, Sandberg og Tyrstrup (2001). I Danmark ser det ut til å finnes mest litteratur i forhold til historiefortelling, mens i Norge kom det i fjor en oversiktsbok om retorikk, organisasjon og ledelse av Nordhaug og Kristiansen et al. (2007). Sistnevnte bok påpeker at språklige aspekter ved ledelse har vært gitt liten oppmerksomhet både i teori og praksis så langt. De påpeker at språk er et av de mest essensielle sider ved organisasjonskultur, men likevel et aspekter som har vært lite undersøkt empirisk (s. 32). Dette støttes av mange andre kilder, for eksempel fremhever Sjöstrand et al. (2001:xiv) small talk som eksempel på et aspekt ved ledelse som har fått liten oppmerksomhet i forskning hittil. I Storbritannia er dette temaet representert av Tietze, Cohen og Musson (2003) som skriver at small talk og meningsskapende ledelse er et område som har vært neglisjert både teoretisk og empirisk (s. 147). Elektronisk søk i relevante databaser på "small talk" og kjente synonymer ser ved første øyekast ut til å bekrefte påstandene om at dette ikke er noe stort forskningsområde, og dermed verdt å undersøke nærmere.

Mangelen på forskning synes umiddelbart merkelig da språk og small talk uten tvil må være betydningsfullt for de fleste prosesser i en organisasjon. Inntrykket etter å ha undersøkt flere titalls kilder om språk og ledelse, er at temaet ofte nevnes uten at det er vektlagt i den grad det fortjener, og dermed ikke er satt opp som søkeord i databasene. Temaet ser ut til å bli regnet som for hverdagslig og selvsagt, og at det er kanskje er vanskelig å peke på small talk som en kommunikasjonsferdighet eller en avgrenset handling, som for eksempel er tilfellet med historiefortelling som er beskrevet i et utall bøker. Den språklige sjanger som blir beskrevet i denne fremstillingen har ikke en gang et entydig navn, de kildene som synes å eksistere, bruker benevnelser som small talk/ småprat, informal talk/ uformelt prat, everyday talk/ hverdagsprat, corridor conversations/ korridorprat og begreper i form av større konsepter som MBWA; Management By Walking (eller Wandering) Around. Sistnevnte innebærer ledelse ved å jevnlig gå rundt til alle medarbeidere mens de jobber, og spørre, lytte, spøke, rose og gjensidig dele positiv informasjon og drømmer, med andre ord small talk satt i system for god ledelse. Gjennomgangen av denne litteraturen synes først og fremst å bære preg av et behov for å samle trådene innenfor denne forskningen, det vil derfor bli gjennomført et litteraturstudie i denne oppgaven.

Small talk i organisasjoner er et tverrfaglig tema som både grenser til psykologi, sosiologi, antropologi, organisasjonsstudier, lingvistik og en rekke andre fag. Videre finnes greiner som kommunikasjonsteori, relasjonsteori, språkanalyse og teori om dialog. Oppgaven skrives innenfor faget organisasjon og ledelse, slik at dette vil være hovedfokuset i forhold til small talk.

I dette første kapitlet blir problemstillingen utledet, og de sentrale begrepene som brukes, small talk og ledelse, vil bli nærmere beskrevet og relatert til hverandre. Organisasjonskultur står også svært sentralt gjennom denne fremstillingen, men dette begrepet behandles hovedsakelig under funn og drøfting, og kun i relasjon til small talk. Organisasjonskultur er et meget interessant fagområde på dette feltet, men det er i seg selv svært omfattende, og en større beskrivelse av dette temaet begrenser seg i forhold til oppgavens ramme. I slutten av første kapittel vil fremgangsmåten for denne litteraturstudien beskrives, og forskningslitteraturen på området vil bli presentert i enkeltvis studier i form av en kvalitetsvurdering. En grov oppsummering av studiene er også å finne som et vedlegg bakerst. I oppgavens hoveddel vil hver underproblemstilling få et eget kapittel, med et samlet diskusjonskapittel til slutt der resultatene syntetiseres og drøftes.

## **1.2 Problemstilling**

Begrepet small talk synes å bli stadig mer brukt i dagligtale, men i forskning begrenser det seg stort sett til lingvistiske fag, og det er nevnt i noen få kilder innen organisasjonsteori. Definisjonene av begrepet small talk varierer noe, men i denne oppgaven blir det lagt opp til en vid forståelse som omfatter all uformell prat mellom kolleger i organisasjoner, det vil si alt fra høflige utsagn til prat om personlige og arbeidsrelaterte tema. Den omfattende forskningslitteraturen om tema som sladder og rykter blir ikke utforsket, men disse er i nær slektenskap med enkelte aspekter av small talk. Small talk kan imidlertid like gjerne brukes på en positiv måte som en negativ. Begrepet vil bli drøftet videre gjennom oppgaven.

Målet med denne fremstillingen er å gi en oversikt over det vi vet per i dag om small talk i organisasjoner, hvordan det kan anvendes av ledere og medarbeidere for å fremme organisasjonsmål, og hvilken betydning det har for ledelse. Det foregår en mer eller mindre mengde small talk på alle arbeidsplasser, og denne type prat kan ha stor betydning for maktrelasjoner i en organisasjon, og ikke minst for arbeidsmiljø og organisasjonskultur. Det er derfor vesentlig at ledere har kunnskap om slike uformelle mekanismer, og hvordan vi som

ledere kan bruke det og skal forholde oss til det. Problemstillingen for denne oppgaven er som følger:

**Hva sier forskningslitteraturen om forholdet mellom small talk og ledelse i organisasjoner, og er small talk er en overveiende positiv eller negativ strategi for ledere og medarbeidere for å fremme organisasjonskultur?**

Følgende underproblemstillinger søkes besvart ut fra den identifiserte forskningslitteraturen om small talk i organisasjoner:

- Hvilken betydning har bruk av small talk for utøvelse av ulike former for makt og ledelse?
- Hvordan er forholdet mellom small talk og kultur på ulike nivå?
- Hvilken rolle spiller anvendelse av small talk i relasjonsorientert og oppgaveorientert ledelse?

Disse tre spørsmål kan også uttrykkes i hypoteser:

- Bruk av small talk kan ha store positive og negative konsekvenser for ledelse og muligheten til å utøve makt.
- Det er store variasjoner på hvordan og hvor mye small talk benyttes ut fra kulturforskjeller i form av organisasjonskultur, geografisk tilhørighet, profesjonstilhørighet, subkulturer og kjønn.
- Anvendelse av small talk virker relasjonsbyggende, noe som igjen bidrar til en mer effektiv utførelse av arbeidsoppgavene.

Disse spørsmålene eller hypotesene vil som sagt utgjøre hovedkapitlene i oppgaven sammen med en samlet drøfting som siste kapittel. For å konkretisere problemstillingen, vil det være nødvendig å klargjøre hvilken betydning av begrepene small talk og ledelse som skal gjelde for denne oppgaven.

### **1.3 Small talk som begrep**

Sjöstrand et al. (2001:10) viser til atskillige empiriske studier som indikerer at prat er hovedsysselsettingen i lederhverdagen. Prat er også som kategori nøytral med tanke på om det



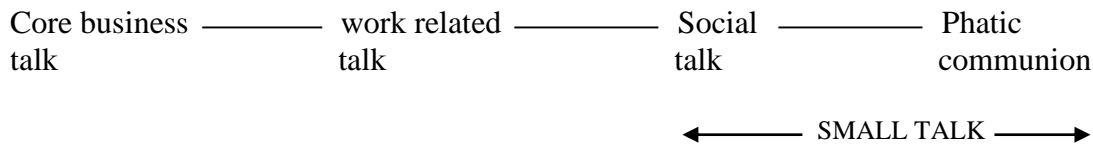
dreier seg om beslutningstaking, planlegging, utveksling av informasjon eller annen aktivitet. Vi kan videre tenke oss prat som formell og uformell, som noe som foregår innad i organisasjonen eller utover organisasjonsgrensene, og uavhengig av tid og rom. Prat er en fundamental sosial aktivitet som foregår mellom aktører i en viss kontekst eller nettverk. Sjöstrand et al. sier videre at small talk hovedsakelig består av historier som inneholder en viss mengde vurdering av andre mennesker som ikke er til stede, på bakgrunn av noe de har sagt, gjort og hvordan de fremstår. Andre samtaletema kan være vurderinger av hendelser, begivenheter og faktorer som produkter, verktøy, service, prosedyrer og situasjoner. Sjöstrand viser også til Gustafssons fremstilling fra 1994 om at møter mellom mennesker i stor grad preges av small talk, og at dette inneholder utveksling av historier, meninger, tanker, hensikter og vurderinger. Small talk foregår gjerne via uformelle kanaler, og det som skjer er at idealer, normer og regler formes og omformes, og deretter sirkuleres gjennom organisasjonen. Small talk kan også være rent trivielt uten å innebære deling av informasjon, men som prat for pratingas skyld.

Litteraturen om small talk har ulik nasjonal og kulturell opprinnelse, og grunnlag i flere fagområder som organisasjonsteori, antropologi, sosiologi og lingvistikk. Begrepet er uttrykt på ulike språk, stammer fra ulike tidsepoker og beskrives i positive så vel som i negative ordlag. Litteraturen som en helhet bidrar derfor ikke med noen entydig definisjon av small talk, og det må derfor klargjøres hva de ulike kildene legger i det.

En interessant studie om small talk som begrep, er gjort av Tracy og Naughton (2000). De har gjort søk i databasen Dow Jones Index for å undersøke begrepet small talk, hvilken betydning det har, og hva som er forskjellen på small talk og annet prat i medier som Washington Post, Newsweek og Wall Street Journal. De 100 første artiklene i perioden mai 1996 til mai 1998 ble valgt ut, der small talk ble diskutert som begrep eller var knyttet til en person eller gruppe i en institusjonell kontekst. Et påfallende funn var at de fleste artiklene ikke inneholdt noen forklaring på hva small talk er, begrepet var behandlet som så opplagt at en begrepsmessig forklaring tydeligvis ble regnet som overflødig. Dette er også tilfelle med Ekmans (1999) doktoravhandling der småprat brukes som begrep, noe som kanskje virker enda mer dagligdags enn begrepet small talk.

Naturlig nok er det lingvistene som bidrar med en klar og snever definisjon av small talk. Holmes (2000:36-39) definerer small talk som ulike typer sosialt prat, alt fra rituelle hilsninger og avskjedsfraser til lengre personlige samtaler. Small talk karakteriseres av å foregå i en sosial kontekst, der målet med samtalen er alt fra å unngå pinlig taushet til å skape

nye sosiale relasjoner. Holmes plasserer samtaler i en arbeidssituasjon på et kontinuum der en og samme samtale kan bevege seg frem og tilbake på skalaen:



”Core business talk” kjennetegnes av å være relevant, fokusert, ofte kontekstualisert og oppgaveorientert prat med høyt informasjonsinnhold. Innholdet er relevant til kjernevirksomheten i organisasjonen, har en spesifikk agenda og forutsetter i stor grad god bakgrunnskjennskap for deltakelse og forståelse. På den andre enden av skalaen er ”phatic communion”, det vil si prat som ikke inneholder informasjon eller har noen spesifikk hensikt eller oppgaveorientering utover å etablere sosial kontakt og uttrykke følelser. Denne type prat er uavhengig av arbeidsplassens kontekst og virksomhet, for eksempel ved uttrykk som ”nice weather” eller ”how do you do”. Small talk spenner seg på skalaen til sosial og personlig prat i følge denne forståelsen, men ikke til prat som inneholder jobbrelatert informasjon.

I noen av studiene går også begrepet ”shop talk” igjen. Mirivel og Tracy (2005:16) definerer ”shop talk” som diskusjon om folk, begivenheter og synspunkter relatert til arbeidsplassen. Det kan være sladder, men ofte dreier det seg om seriøst prat om rutineproblemer eller om andres handlinger i organisasjonen. En felles forståelse av hvordan man ser på andre blir utviklet.

Andre studier bruker begrepet relasjonell praksis. Dette innebærer å pleie og vedlikeholde relasjoner, og er evnen til å jobbe effektivt sammen med andre i forståelse med den emosjonelle kontekst jobben blir gjort i.

Selv om Ekman (1999) ikke presenterer en definisjon av begrepet småprat, kan det ut fra hans beskrivelse forstås at han tøyser begrepet mye lengre enn lingvistene. Et eksempel på det er small talk om ledere eller andre kolleger i forhold til hvordan de har håndtert ulike situasjoner i jobben. Slik jeg forstår Holmes (2000), går dette under ”work related talk”, og faller dermed utenfor begrepet small talk i henhold til modellen ovenfor. Dersom samtalen derimot dreier mot lederens utroskap og påfølgende skilsmisse, er det sosialt eller personlig prat, og derfor innenfor begrepet small talk. Konsekvensen av lederens skilsmisse kan være en dårlig utførelse av jobben, og slik kan samtalen svinge frem og tilbake mellom small talk og jobbrelatert prat. Et av Ekmans viktigste poenger, er småprat om tolkning av lover og

direktiver som retningsgivende for praksis. Holmes (1999) ville nok betegnet dette som ”core business talk”, en motsetning til small talk.

Begrepet småprat hos Ekman synes å være altomfattende, men uformell prat er nok den mest nærliggende forståelsen av begrepet. Motsetningen til småprat eller small talk kan for eksempel være planlagte møter, der Holmes ville sagt at det foregår mye small talk både før, etter og underveis i den formelle praten. Small talk og småprat har ut fra dette ikke nøyaktig samme betydning, men hensikten her er å undersøke hvordan prat kan anvendes og hvilken betydning det har for ledelse, en vid forståelse av begrepet vil derfor være hensiktsmessig i denne oppgaven.

## **1.4 Ledelse i organisasjoner**

I denne oppgaven er det valgt å hovedsakelig ta utgangspunkt i Yukl (2005) for å undersøke begrepet ledelse, da dette er en anerkjent oversiktsbok som oppsummerer ulike aspekter ved ledelsesforskningen de siste tiår. Denne teorien vil suppleres med oversiktslitteratur om small talk knyttet til ledelse ved Sjöstrand et al. (2001), Tietze et al. (2003) og Weick (1995). Sjöstrand et al. er som nevnt en oversiktsbok om usynlig lederskap i organisasjoner der small talk er ett av flere tema. Tietze et al. omhandler bruk av språk i organisasjoner, men et lite avsnitt om small talk. Weick handler om sosial konstruksjon av virkelighet og meningsdannelse i organisasjoner, der blant annet tale er en viktig faktor.

I følge Yukl (s. 3) finnes det mange definisjoner av begrepet ledelse, de fleste definisjonene innebærer en prosess der påvirkning med hensikt blir utøvd av en person over andre for å veilede, strukturere samt å fremme aktiviteter og relasjoner i en gruppe eller organisasjon. Yukl definerer ledelse slik (s. 8): ”Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.” Denne definisjonen inkluderer både direkte og indirekte påvirkning, og Yukl omtaler ledelse både som en spesialisert rolle, og som en sosial prosess der flere kan ta lederrollen. Ledelse betraktes uavhengig av resultat, og ikke begrenset til kun positiv påvirkning. Den som tar lederrollen, kan påvirke effektiviteten til en gruppe eller organisasjon gjennom blant annet å påvirke medlemmenes tolkning av eksterne begivenheter, motivasjon til å nå mål, læring og deling av ny kunnskap, og de felles oppfatninger og verdier gruppen har (s. 9). En annen definisjon som vil være treffende for denne oppgaven, har Yukl (s. 3) hentet fra Smirchch og

Morgan fra 1982: "Leadership is realized in the process whereby one or more individuals succeed in attempting to frame and define the reality of others."

Et viktig fokus i denne oppgaven er at small talk kan anvendes både av den formelle lederen og medarbeiderne i organisasjonen. Som Yukl nevner, kan også ledelse utøves av flere parter, og i den grad andre enn den formelle lederen utøver ledelse, betegnes det som uformell ledelse. Det er dette Yukl (s. 4) beskriver som ledelse som en sosial prosess, der hvilket som helst medlem av et sosialt system kan utøve ledelse når som helst, uten noen klar forskjell mellom leder og "følgesvenner". Viktige beslutninger om hva som skal gjøres og hvordan, foretas da i en samhandlingsprosess som involverer mange ulike deltakere som påvirker hverandre. Bruk av small talk er et viktig maktmiddel i både formell og uformell ledelse.

I følge Yukl (s. 4) forbeholder flere teoretikere begrepet ledelse til en positiv påvirkning, og ikke til uetisk maktbruk ved hjelp av manipulasjon. Denne oppgaven vil imidlertid fokusere på ledelse uavhengig av hensikt og fremgangsmåte for påvirkning.

## **1.5 Sammenhengen mellom small talk og ledelse**

Sjöstrand et al. (2001:11) peker på at det å forstå betydningen av prat, inviterer oss til å forske på hvordan uformelt lederskap bygges, reproduseres og utøves, og hvilke mekanismer som ligger bak dette. Tilsynelatende endeløse uformelle konversasjoner er egentlig small talk som former menneskene og gjør dem til organisasjonsmedlemmer eller nekter dem et slikt medlemskap. Ledere er ofte gjenstand for disse samtaleprosessene. I småpratet kalibreres menneskers forventninger til for eksempel ledelse. Gjennom disse tilsynelatende tilfeldige og fragmenterte samtalene, oppstår en felles oppfatning av hva som har hendt, hva som hender og hva som kommer til å hende. Small talk foregår gjerne på uformelle, private eller skjulte lokalisasjoner som vanligvis ikke regnes med, men som faktisk spiller en vesentlig rolle for det som skjer i mer synlige og formelle sammenhenger der man forventer at det er formell ledelse som råder. I small talk forteller folk historier som er noe ulike fra det som kommer frem i blant annet skrevne dokumenter, i formelle møter og offisielle erklæringer. Small talk involverer nesten alle, i mange ulike relasjoner og med varierende innvirkning.

Tietze et al. (2003:147) påpeker at til tross for all fokus på formelle aspekter ved ledelse, er det sannsynligvis der small talk foregår virkelig lederskap dominerer. Hun nevner kaffepauser, bilturer, trening og bar- eller restaurantbesøk som vanlige lokalisasjoner for

small talk om synspunkter, situasjoner, andre individer og prosesser som har stor betydning for den formelle dagsorden i organisasjoner. I noen tilfeller foregår small talk åpent og støtter og bekrefter de formelle strukturene i organisasjonen. Andre ganger er det derimot motsatt, der small talk utfordrer og til og med endrer eller reviderer det som er sagt via formelle kanaler. Tietze et al. (s. 148) refererer til Watson fra 2001 som fremhever at i teoretiske fremstillinger av lederskap, bør formelle og uformelle diskusjoner analyseres med en bevissthet om at small talk eksisterer overalt og i alle organisasjoner. Organisasjoner er utgangspunkt for ulike aktiviteter, atferd og forståelser, og det kan være i small talk normer formes og brukes til å navigere mellom de ulike kolliderende, overlappende og motstridene prosesser og praksis for meningsdannelse.

Tietze et al. (s. 147) henviser til Sederberg som i 1984 hevdet at makten i organisasjoner tilhører dem som kan definere og beskrive omstendighetene på en måte som overbeviser andre om at ting er som de sier de er. De som har makt er de som har rett til å prate og produsere de tekster som gir delte oppfatninger. Lederskap dreier seg i stor grad om å skape mening gjennom prat, gjennom å ordne, forklare, farge og gjøre oppfatninger tilgjengelige. Ofte gjelder dette de formelle lederne, men hvem som helst som kan påvirke organisasjonens agenda gjennom å dirigere og bestemme hva som blir pratet om, når og hvordan, har også makt. Det henvises også til Bodens bok fra 1994 som beskriver small talk og uformelle samtaler som selve livsåren i organisasjoner, organisasjoners virksomhet utøves gjennom uformelle samtaler. Mennesker i organisasjoner prater hele dagen hver dag, i møter, telefon, arbeidsplassen, ved dører og korridorer, i kafeteriaen, parvis og i grupper. Prat får organisasjonslivet til å gå rundt. Hverdagsprat er det primære medium for hvordan folk skaper mening i sin verden. Prat både former og blir formet av organisasjonsstrukturen i seg selv. Lederjobben er svært fragmentert og avhengig av verbal interaksjon og en konstant oppdatering av nyheter og informasjon.

Weick (1995) relaterer prat til hvordan oppfatningen om virkeligheten blir konstruert: "To talk about sensemaking is to talk about reality as an ongoing accomplishment that takes form when people make retrospective sense of the situations in which they find themselves and their creations" (Weick s. 15). Weick (s. 74) skriver om organisasjoner i lys av å skape mening, der han blant annet henviser til Schall fra 1983 som sier at organisasjoner er enheter som utvikles og vedlikeholdes kun gjennom kontinuerlig kommunikasjon og tolkning blant sine deltakere. Gjennom kommunikasjon utvikler de en felles forståelse rundt tema av felles interesse, og den kollektive følelsen av et "vi" oppstår, noe som igjen skaper en organisasjonskultur. Weick (s. 41) henviser til en publikasjon han skrev i 1985 om at en

signifikant andel av organisasjonskultur ”consist of nothing more than talk, symbols, promises, lies, interest, attention, threats, agreements, expectations, memories, rumors, indicators, supporters, detractors, faith, suspicion, trust, appearances, loyalties, and commitments”.

De som studerer meningsdannelse retter mye oppmerksomhet mot prat, diskurs og konversasjon, da en stor del av den sosiale kontakten blir formidlet på denne måten. Weick (s. 30) peker på at organisasjonsmedlemmene selv produserer deler av den organisasjonskulturen de er en del av. Weick (s. 39) fremhever at det å skape mening er en sosial prosess, han siterer Burns og Stalker fra 1961 om at beslutninger i organisasjoner blir tatt i andres nærvær, eller med visshet om at beslutningene vil måtte bli implementert, forstått eller godkjent av andre. Lederens rolle i dette beskriver Weick (s. 9) ved å sitere Shotter fra 1993. Ledelse kan sammenlignes med å forfatte en konversasjon, og lederens oppgave er:

not one of choosing but of generating, of generating a clear and adequate formulation of what the problem situation “is,” of creating from a set of incoherent and disorderly events a coherent “structure” within which both current actualities and further possibilities can be given an intelligible “place” – and of doing all this, not alone, but in continual conversation with all the others who are involved.... To be justified in their authoring, the good manager must give a sharable linguistic formulation to already shared feelings, arising out of shared circumstances – and that is perhaps best done through the use of metaphors rather than by reference to any already existing theories.

## **1.6 Fremgangsmåte**

Valget av fremgangsmåte for å besvare oppgavens problemstilling, har falt på litteraturstudie. Dette kapitlet vil begrunne dette valget, beskrive fremgangsmåten og styrker og svakheter ved det som er gjort. Studienes metodevalg vil bli drøftet til slutt i kapitlet.

### **1.6.1 Begrunnelse og beskrivelse av fremgangsmåte**

Flere kilder påpeker som sagt at det er forsket lite på språk i organisasjonssammenheng, og det synes også å gjelde small talk. Målet med denne oppgaven er derfor å prøve å oppsummere den kunnskap som finnes om temaet ved å identifisere eksisterende forskningslitteratur, og presentere og drøfte eventuelle svar de ulike kildene gir på problemstillingene. Det er lite som tyder på at forskningen har klare svar på hvordan man bør

bruke small talk som leder, noen indikasjoner blir gitt, men det er grunn til å anta at det er et stort behov for videre forskning på dette området.

En systematisk litteraturstudie er spesielt godt egnet for å identifisere områder der kunnskapen enda er usikker og ingen eller liten relevant forskning er gjort, men nye studier trengs (Petticrew & Roberts 2006:2). En slik litteraturstudie vil være hensiktsmessig for å kunne si noe om kunnskapsstatusen innen et felt, en eventuell inkonsistens i kunnskapen, og hva som gjenstår å finne ut av (s. 15). Metoden er spesielt velegnet på et relativt nytt felt, der man kan identifisere ”hull” og anbefale fremtidig forskning. En slik metode brukes hovedsakelig innenfor medisinske og samfunnsvitenskapelige fag for å undersøke effekten av ulike intervensjoner, men er også aktuell på et område som dette. Systematiske litteraturstudier krever en svært omfattende ressursbruk og kvalitetssikring av funn, som for eksempel innhenting av upublisert materiale, søk i alle relevante databaser, manuell gjennomgang av tidsskrifter og uavhengig søk og vurdering av studiene av en medforsker.

Å gjøre en systematisk litteraturstudie av en slik karakter vil bli for ressurskrevende for en masteroppgave, men denne oppgaven vil likevel bruke denne metoden som en tilnærming i form av å tilstrebe å identifisere, vurdere og syntetisere de mest relevante studier for å besvare problemstillingen.

For å identifisere de relevante kildene, startet jeg med å undersøke en rekke databaser ved hjelp av bibliotekarstøtte. Søkeord som ble brukt var ”small talk”, ”informal talk”, ”everyday talk”, ”informal communication”, ”casual talk” og ”talk” krysset først med ”work\*” og deretter ”organisation\* eller organization\*”. Bibsys gav 149 treff med søkeord “talk and work\*“. Det var rundt 15 av treffene som syntes å se relevante ut for oppgavens problemstilling, og disse bøkene ble innhentet. De fleste viste seg å være på siden av min problemstilling, men fire av bøkene gir sentrale bidrag til å besvare mine spørsmål, disse er Coupland (2000), Holmes (2003, 2006) og Sarangi og Roberts (1999). Ved å bruke referanselisten i disse bøkene, fant jeg ytterligere 15 studier som ble innhentet, blant disse fem bøker til i Bibsys, som Fletcher (1999) og Tannen (1994) som er svært sentrale i oppgaven. Referanselistene til de to bøkene jeg i utgangspunktet hadde kjennskap til, Tietze et al.(2003) og Ekman (1999), gav resultater i form av sentral oversiktslitteratur til oppgaven, Sjöstrand et al. (2001). Kildene Boden, Gustafsson, Sederberg og Watson som Tietze et al. viser til i kapittel 1.5, er også skimlet, men avsnittene som omhandler small talk kunne vanskelig identifiseres i disse omfattende bøkene, jeg har derfor valgt å stole på Tietze et al. som sekundærkilde her. Når det gjelder Yukl (2005) og forskningslitteraturens henvisninger

til primærkilder, er ikke disse innhentet på grunn av ressursbegrensninger, så sant de i seg selv ikke syntes å omhandle temaet i nevneverdig grad.

Andre databaser som ble gjennomført, er PsychINFO, Ingenta, ERIC, Academic Search Elite, EJS E-journals, Idunn, Norart og ISI Web of science ut fra søkeord som beskrevet, da disse databasene syntes å være mest aktuelle ut fra tema. Den beste var PsychINFO som gav 20 treff på ”small talk and work\*”, der fire studier bidrar til å besvare problemstillingen. ERIC bidro med en sentral studie, men forøvrig har resultatene vært tynne. Noen treff inneholder kun bokanmeldelser, og de som inneholder vitenskapelig forskning, innebærer i stor grad small talk rettet mot kliniske problemstillinger, service til kunder og metodebeskrivelser for konversasjonsanalyse.

Inklusjonskriteriene i oppgaven var at studiene skulle være av vitenskapelig karakter skrevet av anerkjente forskere innen området. Tema ble begrenset til small talk/ småprat/ uformelt prat i arbeidshverdagen i organisasjoner, og jeg ville helst ha kvalitative og kvantitative empiriske studier, med andre ord primærforskning. Jeg valgte likevel å ta med tre teoretiske bidrag fra sentrale forskere innen temaet, da de inneholder en viktig drøfting av begreper og funksjoner. Det var også et kriterium at studiene måtte finnes på engelsk eller skandinaviske språk.

Materialet består nå til slutt av 17 studier som synes å være av god kvalitet, av totalt drøyt 50 kilder som er undersøkt. Det var overveiende kvalitative etnografiske studier blant treffene, kun en er en kvantitativ undersøkelse. Studier fra USA, Storbritannia og New Zealand er dominerende innen dette temaet, kun en er fra Skandinavia.

Søkemotoren Google ble på samme måte benyttet for å identifisere litteratur. Mange av de identifiserte kildene kommer opp her, men primært er det dokumenter av varierende kvalitet og formål det gis treff på. Direkte søk i relevante elektroniske norske tidsskrifter som ”Ukeavisen Ledelse”, ”Magma” og ”Personal og Ledelse” er gjennomført, uten å få relevante treff. De internasjonale tidsskriftene har ikke vært like tilgjengelige for direkte søk, bortsett fra ”Language in Society”, men dette har ikke gitt resultater utover det som ble funnet i databasesøk. En slik gjennomgang av tidsskrifter er spesielt viktig på dette området, da det er sannsynlig at det brukes andre begreper i stedet for small talk. Noen søk har kommet opp med treff på såkalt ”grå” eller upublisert litteratur, men dette har ikke biblioteket lyktes i å fremskaffe. Søkene ble foretatt i tidsperioden august 2007 til januar 2008.

Jeg har utover elektroniske søk forsøkt å ta kontakt med fagmiljøer innen organisasjon/ledelse og organisasjonspsykologi i Norge for å undersøke om det er andre



begreper som brukes, og for å få tips om litteratur. Disse har imidlertid ikke hatt kapasitet til å svare, i og med at så mange studenter og forskere tar kontakt.

Studiene er blitt vurdert med tanke på kvalitet ved å sette de opp i et skjema, se vedlegg. Slike skjema brukes som verktøy i systematiske litteraturstudier for å beskrive og sette studier opp mot hverandre. Jeg har ikke satt noen karakter på studiene, men vil gjennomgå kvaliteten på hver av dem i neste underkapittel, og si noe om hvor gyldige og pålitelige de er, og hvilken betydning de har relatert til hverandre. Vurdering av kvalitet er gjort ut fra hvor omfattende studiene er i forhold til antall organisasjoner og personer de undersøker, i hvilken grad ulike organisasjoner er undersøkt ut fra type virksomhet, geografisk og kulturell utberedelse og hvilke datainnsamlingsmetoder som er brukt. En studies kvalitet kan også vurderes ut fra hvor mye den er referert til i andre studier, hvordan den er mottatt i ulike fagmiljø, og om funn totalt sett kan generaliseres til bruk i hvilken som helst organisasjon.

Etter at de 17 studiene ble identifisert, ble de nøye gjennomgått, og viktige tema som utkrystalliserte seg i fremstillingene ble uthevet for å kunne danne grunnlag for videre kategorisering av funn. Poenget er ikke å gjengi alt som er nyttig å vite om et tema, man kan derimot se på metoden som en spørreundersøkelse der undersøkelsesenheter er studier i stedet for mennesker (Petticrew og Roberts 2006:9-10). I analysen av materialet utgjorde derfor underproblemstillingene spørsmål som ble stilt til hver av studiene, for eksempel det viktigste spørsmålet som er: ”Hvilken betydning har small talk for utøvelse av ulike former for makt og ledelse?” Svarene på hvert spørsmål ble samlet og syntetisert, og det har gitt en fremstilling som utgjør hovedkapitler videre i oppgaven.

Oppsummert vil denne oppgaven prøve å følge følgende fremgangsmåte i størst mulig grad:

1. Definere problemstillingen klart
2. Bestemme hvilken type studier som må lokaliseres for å finne svar på problemstillingen
3. Gjøre et omfattende litteratursøk for å finne disse studiene
4. Saumfare resultatene for å se hvilke studier som ser ut til å oppfylle inklusjonskriteriene
5. Kritisk vurdering av de inkluderte studiene
6. Syntetisere studiene og vurdere heterogenitet blant funn
7. Formidle funn i litteraturanalysen

Kilde: Petticrew og Roberts (2006:27).

## 1.6.2 Styrker og svakheter i oppgaven

Denne fremgangsmåten er valgt for å på en mest mulig systematisk måte kunne samle trådene innen forskningen på dette temaet. Systematiske litteraturstudier blir regnet som den mest pålitelige type litteraturstudie, og er som sagt velegnet for å oppsummere kunnskapen på et forskningsfelt som er i startfasen, for å kunne identifisere hvilke behov det er for ytterligere forskning. Fremgangsmåten i oppgaven har gitt tilgang til observasjoner jeg vanskelig kunne gjort selv. Det er utenkelig å gjøre en empirisk undersøkelse av small talk i egen avdeling når man er leder der, og det å få tillit til å gjøre opptak av personlige samtaler på andre arbeidsplasser, kan også være en utfordring. Det er en stor fare for at samtalene vil bli preget av at det foregår opptak, og da får man ikke tak i det man ønsker å undersøke.

Begrensningene i denne oppgaven er først og fremst at det helt sikkert finnes flere studier som ikke er identifisert. Denne metoden er utfordrende på den måten at man aldri får søkt lenge nok i de ulike databasene, og det er vanskelig å vite når man skal gi seg. En prosess med søk, litteraturgjennomgang og sammenfatning er så tidkrevende, at innen man er ferdig, har gjerne flere nye studier blitt publisert. Et raskt søk på tappen av oppgaveskrivingen avdekket et par aktuelle studier som burde vært innhentet og gjennomgått, men tidsressursene strakk dessverre ikke til. Med tanke på identifikasjon av hovedarbeidene innen dette temaet, synes det som studiene i stor grad henviser til hverandre, noe som gjør det mindre sannsynlig at viktig forskning er oversett. Andre årsaker til at studier ikke blir identifisert, er at ulike begreper blir brukt om small talk, ulike fagmiljøer definerer småprat eller small talk ulikt, og det er svært sannsynlig at noen studier har benyttet begreper denne oppgaven ikke har søkt på. Det er også vanskelig å få tak i litteratur som ikke finnes i de største forskningsdatabasene.

Andre utfordringer har vært at de ulike forskningsstudiene har hatt ulike formål, og er ment å besvare andre spørsmål enn de denne oppgaven stiller. Bruk av ulike metoder i studiene er en utfordring, datainnsamlingsmetode varierer noe, og ikke minst utvalg av organisasjoner og undersøkelsesenheter har vært forskjellig når det gjelder geografisk utberedelse, variasjon av typer organisasjoner og antall.

I en litteraturstudie har alltid empiriske data på forhånd gjennomgått en viss fortolkning og utsiling av hva som er viktig. Utsiling har blant annet skjedd ved valg av hvilke personer og organisasjoner som skulle observeres, og hvilke situasjoner som ble tapet eller nedskrevet. Fortolkning kan gjøre at uttalelser kan få andre betydninger enn det hensikten opprinnelig var, mange samtalesekvenser blir imidlertid presentert i sin helhet i flere kilder, slik at de kan

retolkes i lys av egen erfaring. Litteraturen er hovedsakelig engelskspråklig, og oversettelse og referat vil være en tolkning i seg selv, selv om jeg har tilstrebet å gjengi den opprinnelige mening så godt som mulig. Kategorisering av data har også vært utfordrende, da et og samme funn passet både under makt, kultur, kjønn og relasjoner. Alt går veldig i hverandre i kildene, og presentasjon av funn vil bære preg av at noe om for eksempel makt vil komme under kjønn. Dette er håndtert ved å kategorisere hvert tema ut fra hvilken av faktorene som har størst vekt. Makt er et eget kapittel som samler det som har med makt og ledelse å gjøre, men i den grad det kommer andre faktorer som kjønn eller kultur inn, så er disse funn blitt kategorisert under sistnevnte tema.

Syntetisering av funn har også vært utfordrende, da de fleste har sine nyanser av beskrivelser og forklaringer. Jeg har så langt som mulig syntetisert det som er likt, men samtidig prøvd å fremstille de små variasjoner de enkelte presenterer for å ikke miste interessante perspektiver.

### 1.6.3 Metodevalg og datainnsamling i forskningslitteraturen

De fleste studiene er etnografiske kvalitative studier som synes å være en veldig hensiktsmessig metode for å studere small talk. Studien ser også ut til å ha valgt gode datainnsamlingsmetoder. Nær alle studiene har en kombinasjon av lydbåndopptak, observasjon og intervju. Noen har i tillegg videoopptak, noe som er enda bedre enn lydbåndopptak fordi man da også kan få med seg viktige nonverbale funn. Nonverbal kommunikasjon er forøvrig noe denne forskningen ikke er opptatt av. Noen studier har også studert dokumenter der det har vært relevant. En studie, Ekman (1999), har ikke brukt noen form for lydbåndopptak. Dette var en overveining som ble gjort ut fra hvor fritt folk prater når opptak foregår, i forhold til alle de data og nyanser man mister ved å kun basere seg på nedskrivning ut fra hukommelsen. Ekman forsøkte først med lydbånd, men det var ingen suksess. En skepsis til å bli tapet i en småpratsituasjon er naturlig, og kanskje spesielt i politiet som har et annet forhold til taping enn andre. Ekman var dessuten flyktig i kontakt med mange ulike personer, mens i de andre studiene ble de samme personene tapet over en lang periode, slik at de etter hvert glemte at de ble tapet.

Intervju i seg selv som fremgangsmåte ville gitt dårligere innsikt i hva som skjer i virkeligheten, da man ofte ikke har et bevisst forhold til det man faktisk gjør eller sier i slike situasjoner, da mye av denne kommunikasjonen er rituell. Man tenker som oftest ikke at man skal småprate litt for å oppnå noe bestemt, i så fall ville det vært en hårfin grense i forhold til

manipulasjon. Lydopptak og spesielt videoopptak synes derfor som de mest hensiktsmessige fremgangsmåtene for å undersøke dette temaet.

## **1.7 Presentasjon av forskningslitteraturen**

I det følgende skal jeg kort presentere de viktigste kildene som legges til grunn i denne masteroppgaven. Rekkefølgen og omfanget av hver beskrivelse gir indikasjon på hvilken betydning de tillegges i denne oppgaven ut fra hvordan de bidrar til å besvare problemstillingene. Se også tabell i vedlegg for en mer skjematisk oversikt.

Den som har gjort den mest omfattende forskningen på feltet, er Janet Holmes (1999, 2000, 2003, 2005, 2006). Ingen andre kan vise til et tilsvarende omfang av datamateriale eller utvalg av ulike organisasjoner og personer. Datainnsamlingsmetodene har også hatt stor bredde i form av lydbånd, video, observasjon og intervju. Holmes er blitt sitert og referert i mange av de andre studiene. Hun har sammen med sitt forskningsmiljø samlet inn materiale fra ulike arbeidsplasser på New Zealand, og dette er et prosjekt som har pågått siden 1996, og resultert i atskillige publikasjoner. Datamaterialet har blitt brukt som basis for mange ulike problemstillinger i forhold til språkbruk i arbeidslivet. En problemstilling var å undersøke variasjonen av hvilke måter ledere bruker språk sosiolingvistisk for å få ting gjort på jobb (Holmes 1999). En annen hadde fokus på makt og høflighet i forhold til effektivitet (Holmes 2003), og en tredje fokuserer på kjønn og small talk (Holmes 2006). Datainnsamling er foretatt ved hjelp av frivillige som er nøkkelarbeidere i ulike roller og nivåer i organisasjonene. De har over tid gått med lydbåndopptaker der de selv kunne velge hvilke data de sendte videre usensurert. Det er til nå gjort opptak av 1500 samtalesekvenser, noe som involverer 450 medarbeidere på 20 ulike arbeidsplasser. Det er også gjort videoopptak av en rekke større møter. Selv om datainnsamling utelukkende er gjennomført på New Zealand, representerer datamaterialet en variasjon av personers kulturelle tilhørighet, og også mennesker med ulikt funksjonsnivå i arbeidslivet. Holmes er forøvrig professor ved Victoria University of Wellington på New Zealand. Hun underviser i sosiolingvistik, og har spesialisert seg på språk i arbeidslivet.

I likhet med Holmes, er Deborah Tannen (1994) opptatt av prat i forhold til kjønn, makt og høflighet. Hun har også et relativt rikt datamateriale fra mange ulike organisasjoner, og har forsket på arbeidstakere med ulik etnisk opprinnelse. Boken "Talking from 9 to 5" som er relevant for denne oppgaven, er en populærvitenskapelig bok som analyserer kvinners og

menns måte å prate på i jobbsammenheng. Svakheten i fremstillingen er at metode og datainnsamlingsmetode kommer dårlig frem. Det fremgår bare indirekte at det dreier seg om mange ulike organisasjoner og etniske kulturer. Tema og problemstillinger som reises er imidlertid relevant i denne oppgaven, og fremstillingen er rik på faglige begrunnelser og eksempler fra hverdagen i organisasjoner, derfor har jeg tatt den med. Boken er også henvist til i flere av de øvrige studiene. Tannen har skrevet flere populærvitenskapelige bøker basert på sin forskning. Innholdet virker åpenbart gjenkjennbart for mange, flere av hennes bøker har vært bestselgere, og en av de ble oversatt til over 200 språk. Tannen er professor i lingvistikk ved Georgetown University i Washington D.C. Hennes fagfelt er lingvistikk og mellommenneskelig kommunikasjon.

En tredje forsker som har fokusert på prat og kjønn, er Joyce K. Fletcher (1999). Hun har i følge eget utsagn benyttet en postmoderne kvalitativ studie for å undersøke sosial konstruksjon av kjønn på arbeidsplassen. Utvalget i studien er begrenset, hun har observert og intervjuet et antall kvinnelige designingeniører i kun ett ingeniørfirma, noe som gjør at ikke nødvendigvis alle hennes konklusjoner er generaliserbare til andre organisasjoner. Fremstillingen er likevel god, den inneholder mange faglige begrunnelser og gjenkjennbare situasjoner. Boka ble nominert til årets beste ledelsesbok i 2001 av Academy of Management, og flere av de andre studiene henviser til den, blant annet Holmes (2006). Joyce K. Fletcher er professor i ledelse ved Center for Gender in Organizations, Simmons Graduate School of Management i Boston. Hun har spesialisert seg på organisasjonsatferd, kjønn og makt, holder foredrag på konferanser over hele verden om temaet, og har flere publikasjoner i vitenskapelige tidsskrifter.

Den eneste nordiske forskeren som er identifisert på dette feltet, er Gunnar Ekman (1999). Han er ingen sentral forsker innen dette feltet, da han har gjort kun én tidsbegrenset studie, og bare publisert en populærvitenskapelig bok i tillegg til sin doktoravhandling. Han tar utgangspunkt i politiorganisasjonen i Sverige, og har i likhet med Fletcher et mer snevet utvalg enn mange av de øvrige studiene. Det kan også sies at dette miljøet er spesielt homogent i sammensetningen av personer med en overrepresentasjon av ressurssterke menn, og med liten grad av etniske variasjoner. Ekman sier studien til dels kan være generaliserbar til andre organisasjoner. Presentasjonen bærer preg av at det dreier seg om en organisasjon med et tøft og hardbarket miljø med medarbeidere som ikke lar seg lede. Noe er nok overførbart til andre skandinaviske organisasjoner som domineres av profesjoner, mens andre ting er mer spesielt for type organisasjon og geografisk tilhørighet. Studien er likevel sentral i denne oppgaven fordi ulike aspekter ved small talk kommer så tydelig frem, samt at særtrekk

ved skandinaviske forhold kun er representert i denne studien. Fremgangsmåten som er valgt er en kombinasjon av observasjon, intervju og tekstanalyse, han har som nevnt ikke lydbåndopptak. Observasjon av praksis er gjennomført i ca. 100 timer, det er gjort 17 intervjuer, og alle relevante tekster som omhandler politivirksomheten er gjennomgått. Ekman er forøvrig utdannet politi, sivilingeniør og siviløkonom, og skrev sin doktoravhandling ved Handelshøgskolan i Stockholm. Doktoravhandlingen ble valgt til årets beste avhandling i bedriftsøkonomi av "Civilekonomerna" i 1999.

En av de første som forsket på temaet small talk, er John Laver (1975). Han var i sin fremstilling opptatt av begrepet "phatic communion", og oppsummerte forskningen som var gjort på selve begrepet, samt innhold og funksjoner ved "phatic communion". Han beskrev spesielt hvordan plassering i organisasjonshierarkiet påvirker temavalg i kommunikasjon. Laver er inkludert og relativt sentral fordi fremstillingen hans er relevant for min problemstilling, fordi mye av den senere forskningen bygger på hans fremstilling, og fordi han er en foregangsmann på fagområdet. Laver er professor i fonetikk ved University of Edinburgh, og har utgitt nær 100 publikasjoner om tale, kommunikasjon i sosial samhandling, neurolingvistikk og fonetikk.

Den eneste kvantitative studien er representert ved Andrew J. DuBrin (1994). Han undersøker om det er kjønnsforskjeller i forhold til en rekke strategier ledere kan bruke for å påvirke, blant annet small talk. Utvalg av personer er over 300, og synes også for øvrig å være av god kvalitet. DuBrin er professor i ledelse ved Rochester Institute of Technology, og har publisert en rekke bøker om ledelse.

Louise Mullanys (2006) bidrag er en tidsskriftsartikkel basert på en etnografisk studie av ledelsesmøter i to firma i Storbritannia. Mullanys har doktorgrad i lingvistikk, og foreleser i anvendt lingvistikk ved University of Nottingham. Hun har utgitt flere publikasjoner de siste tre år.

I likhet med Mullanys, har også Julien C. Mirivel og Karen Tracy (2005) brukt møter i firma som utgangspunkt for å undersøke small talk, de tok imidlertid for seg bare ett firma, men med datainnsamling over ni måneder. Mirivel har doktorgrad og foreleser ved University of Arkansas, med kommunikasjon i form av tale som fagområde. Tracy er professor i kommunikasjon ved University of Colorado.

Den som "grunnla" begrepet "phatic communion" (i 1923) var Bronislaw Malinowski (1967), en polsk-engelsk antropolog de fleste studiene refererer til. Han er bredt anerkjent som en av grunnleggerne av sosialantropologien, og hans arbeid har særlig konsentrert seg om feltstudier av innfødte stammer i Stillehavsområdet.

Coupland (2000, 2003) har doktorgrad og er ansatt ved Centre for language and communication research ved Cardiff University. Hennes fagområder er sosiolingvistikk og sosial samhandling som blant annet small talk. Coupland har utgitt flere publikasjoner innen området, den viktigste publikasjonen hennes i denne oppgaven er boken "Small talk" der hun er redaktør.

Funnene i den identifiserte forskningslitteraturen kan grovt deles inn i tre hovedkategorier: makt, kultur og relasjoner/effektivitet. I det følgende vil disse kategoriene bli presentert i hvert sitt hovedkapittel, og til slutt blir funnene drøftet totalt sett i et eget diskusjonskapittel.

## **2.0 Makt og ledelse**

Makt er en viktig faktor enten det er snakk om formell eller uformell ledelse. Yukl (2005:175) definerer makt som en kapasitet til å påvirke holdningene og atferden til personer i en ønsket retning. Det finnes ulike typer makt, og Yukl (s. 148-149) tar utgangspunkt i French og Ravens klassifisering av fem typer makt fra 1959:

1. Belønningsmakt: omgivelsene adlyder for å få belønning.
2. Tvangsmakt: omgivelsene adlyder for å unngå straff.
3. Legitim makt: adlyder forbi maktutøveren har rett til å bestemme.
4. Ekspertmakt: områder maktutøveren har spesiell kunnskap.
5. Referansemakt: omgivelsene beundrer og identifiserer seg med maktutøveren.

Yukl (s. 149) drøfter også begrepene posisjonsmakt og personlig makt, som sier noe om henholdsvis personens posisjon i organisasjonen og relasjonen mellom maktutøver og omgivelsene. Posisjonsmakt kan knyttes til potensiell innflytelse som kommer fra legitim autoritet og kontroll over belønning, straff, informasjon og fysisk arbeidsmiljø, mens personlig makt kan knyttes til ekspertise og potensiell innflytelse basert på vennskap og lojalitet, med andre ord referansemakt.

Yukl (s. 149-150) skriver at legitim makt stammer fra formell autoritet over arbeidsaktivitetene, men at den også er avhengig av om lederen har fått sin posisjon på en legitim måte. Dersom ikke ansettelsesprosessen ble oppfattet som riktig, svekkes autoriteten. Autoritet (s. 146) involverer de rettigheter og forpliktelser som assosieres med en bestemt posisjon i en organisasjon eller i et sosialt system. Vanligvis innebærer det en rett til å ta

beslutninger og be andre utføre en oppgave som er konsistent med denne autoriteten. Autoritet innebærer en rett til å utøve kontroll over elementer som penger, ressurser, utstyr og materiale. Max Weber blir regnet som kanskje den mest sentrale teoretiker på makt og autoritet. Han sier makt og autoritet går over i hverandre, og pekte på tre basisformer for autoritet: tradisjonell autoritet som er en nedarvet rett til å befale (eks. kongen), karismatisk autoritet som innebærer makt i form av en persons evner til å dra med seg andre, og legal-formell autoritet som vi forbinder med ledere som har en formell lederrolle (Weber, gjengitt etter Strand 2001:366-368).

Makt avhenger også av måten legitim autoritet utøves på (Yukl s. 150). En høflig forespørsel kan være mer effektivt enn en arrogant ordre, fordi det ikke vektlegger statusforskjell eller avhengighet av maktutøveren. Noen er spesielt sensitiv for slikt, for eksempel dersom de selv er eldre enn lederen, eller føler seg mer som en kollega enn en underordnet. Dersom underordnede ikke adlyder en forespørsel, undergraves lederens autoritet, og det vil øke sjansen for at det skjer igjen, det samme hvis en uønsket forespørsel ikke blir fulgt opp når det gjelder utførelse.

Yukl skriver at referansemakten øker ved å vise oppmerksomhet for andres behov og følelser, å demonstrere tillit og respekt og behandle folk rettferdig. Denne typen makt avhenger mest av lederens personlighet og integritet, å handle på en måte som er konsistent med ens uttrykte verdier, og holde løfter og avtaler. Sterk referansemakt gir høy påvirkningskraft. Dersom lederen er falsk, det vil si manipulerer og utnytter sine underordnede ved å tilsynelatende være vennlig, vil han/hun miste referansemakt. Det er referansemakt Weber kaller karismatisk autoritet eller makt.

Yukl (s. 158-159) viser til sosial utvekslingsteori, det at makt kan endres over tid, og er proporsjonal med en gruppes evaluering av lederens potensielle bidrag sett i forhold til andre medlemmer. Dersom lederens beslutninger gir suksess, øker påvirkningskraften, i motsatt fall svekkes den. Yukl henviser til Evans og Zelditch, utgitt i 1961, som sier at å oppnå innflytelse fra gjentakende demonstrasjon av ekspertise og lojalitet, sannsynligvis skjer på samme måte for formelle ledere som for uformelle ledere i små grupper. Formelle ledere er imidlertid mindre avhengige av underordnetes evaluering, men inkompetente ledere vil etter hvert miste status og ekspertmakt, og få sin legitime autoritet undergravet. Det er vist at effektive ledere baserer seg mest på ekspert og referansemakt (Yukl s. 160). En leders suksess avhenger mye av hvordan makt utøves, effektive ledere utøver gjerne makt på en diskret og forsiktig måte som minimaliserer statusforskjeller og ikke truer andres selvrespekt (Yukl s 176).



Yukl (s. 28) viser til Quinn som i 1980 fant ut at de fleste viktige strategiske beslutninger ble tatt utenfor den formelle planleggingsprosessen, gjennom ”bottom up” prosesser der individer og underenheter med mye makt spilte en stor rolle gjennom en uformell politisk prosess. Yukl (s. 82-83) vektlegger det å involvere andre i beslutningstaking som en ofte nødvendig del av den politiske prosess for å få beslutninger godkjent og implementert i organisasjoner. En leder kan ta en selvstendig beslutning, eller konsultere andre i forkant. Konsultasjon oppstår gjerne mer uformelt fremfor at det skjer i et formelt møte, for eksempel ved et kort møte i gangen, etter et møte eller en sosial begivenhet, i lunsjen eller på golfbanen. Yukl (s. 37) skriver at når en gruppe blir større, etableres klikker og fraksjoner som konkurrerer om makt og ressurser, skaper konflikter og utgjør en trussel mot teamarbeid og gruppetilhørighet. I slike tilfeller må lederen bruke mer tid på bygge gruppeidentitet, fremme samarbeid og håndtere konflikter.

Disse aspektene ved makt er relevante og interessante i forhold til lederes bruk av small talk, enten det dreier seg om formelle eller uformelle ledere. Medarbeidere kan opparbeide seg referanse makt, eller karismatisk autoritet, gjennom en vellykket bruk av small talk, og bli uformelle ledere, spesielt hvis de også har ekspertmakt i sin virksomhet.

## **2.1 Formell ledelse**

Formell ledelse innebærer det som Yukl henviser til som posisjonsmakt, og Weber kaller legal-formell autoritet. Tannen (1994:317) definerer makt som evnen til å påvirke andre, å bli lyttet til og å få det på sin måte, heller enn å måtte gjøre som andre vil. Måten man prater på skaper makt, noe som både kan øke påvirkningskraften i den rollen man har, og øke sjansen for å bli forfremmet til høyere ledernivåer i organisasjonen. Denne evnen må imidlertid pleies for å unngå å undergrave sin påvirkningskraft. Tannen (s. 223-224) mener hierarkier reflekteres, forsterkes og skapes i løpet av arbeidsdagene selv gjennom automatiske og dagligdagse konversasjoner der praten pendler mellom sosiale eller personlige tema og arbeidsrelaterte tema. Flere kilder støtter opp under dette, Holmes (2000:56, 2003:90), som har det mest omfattende datamaterialet, påpeker at lederens bruk av small talk er en klar, men indirekte og høflig manifestasjon av maktforhold på arbeidsplassen, og videre at bruk av small talk bygger opp under maktforhold, og bidrar til å utøve og gjenopprette makt. Ledere konstituerer deres kontroll over organisasjonen blant annet gjennom small talk (Holmes 2003:107). Kildene har få konkrete eksempler på dette, bortsett fra at Holmes, Stubbe og Vine

(1999:364) viser til at det ofte var en direkte sammenheng mellom andel tid en person snakket og dens makt i en relasjon. Tannen (s. 234) er ikke helt enig i dette. Hun samtykker i at stillhet ofte betraktes som mangel på makt på den ene siden, men at stillhet også kan være et maktinstrument. Selv om de med makt som oftest snakker mest, påvirkes det også av kulturforskjeller, situasjon og personlighet. Her har forskningslitteraturen tatt opp det som Yukl betegner som personlig makt i form av ekspertise- og referansemakt, ved måten man prater på. Videre ble det fremstilt hvordan en slik utøvelse av personlig makt støtter opp under posisjonsmakten i form av legitim makt. En vellykket bruk av small talk fra lederens side kan med andre ord bidra til høy personlig makt som understøtter posisjonsmakten, og dermed lederens autoritet og påvirkningskraft.

Holmes et al. (1999:361) påpeker også at ledere gjerne uttrykker enighet og anerkjennelse ved ”bra” og ”fint”, og at de er mer direkte, mens underordnede bruker mer nøytral respons som ”ja”. Videre bruker ledere gjerne uttrykk som ”jeg forteller deg”, ”det er nettopp det jeg sier”, ”jeg bare forsterker ditt poeng” og ”jeg har gitt deg mine begrunnelser” for å understreke maktrelasjoner (s. 363). Det samme gjelder det Holmes (2003:32) skriver om at imperativformen råder der maktforholdene er klare og ubestridte, og oppgaven rutinemessige. Dersom man er sint eller der det er ekstra viktig at ordre blir fulgt, gis direktivene økt styrke ved bruk av ord som ”must”, ”have to” og ”very”, og ved bruk av repetisjon og mer volum i stemmen (Holmes 2003:34). Holmes (2003:165) presiserer at relasjoner på jobb er et viktig aspekt ved jobbtilfredshet, og at det spesielt er en utfordring for nye ledere å finne en passende måte å utøve makt og høflighet på.

Det synes å være bred enighet i flere kilder om at den som er overordnet i en gruppe styrer small talk, for eksempel gjennom å skifte tema til jobbrelatert prat (Holmes 1999:14; Holmes 2000:52-53; Holmes 2003:101; Holmes & Fillary 2000:282; Mullany 2006:67; Tannen 1994:223). Holmes (2000:52) påpeker at man som overordnet har legitimitet til å signalisere slutten på small talk i en samhandling, eller motsatt å avslutte arbeidsrelatert prat med small talk. Lederen setter også agenda for small talk. Holmes fremhever i en annen publikasjon (1999:14) at effektive ledere viser at de håndterer small talk godt, og vet hvor mye som er passende, og når samtalen skal utvides til mer sosial eller personlig prat. De som har autoritet bestemmer generelt hvor mye small talk det er i starten og slutten på en samhandling, og avgjør om small talk i det hele tatt er tillatt. I likeverdige roller er small talk imidlertid gjerne mer omfattende, og slutten på praten forhandles mellom deltakerne fremfor at en bestemt person avbryter. Holmes (2003:100) mener at de som har makt bestemmer hva som er korrekt i en samhandling, og i Holmes og Fillary (2000:282) blir det fremhevet at det ikke er særlig

populært å fortsette small talk, når den overordnede har gitt tegn til å avslutte for å komme i gang med arbeidsoppgavene. Small talk kan i følge Tannen (1994:228) brukes for å gjenopprette maktbalanse, og til å inkludere andre i en gruppe, det får med andre ord samhandlingshjulene på arbeidsplassen til å gå rundt. Det er gjerne de med lavest status som holder lavest profil, relativ status influerer hvordan small talk foregår. Disse funn tyder på en høy referansemakt blant ledere i disse studiene, i hvert fall blant effektive ledere.

Holmes (2003:40) påpeker maktbruk er situasjonsbestemt. Noen ganger velger man å tone ned autoritet og makt ut fra hva som passer ut fra kontekst samt form og lengde på relasjon. Det som ligger under enhver samhandling, er en balanse mellom det å få utført noe godt og effektivt, og mer følelsesmessige hensyn som høflighet og kollegialitet. Dette varierer spesielt i forhold til hvordan maktrelasjoner er, man blir mest defensiv og indirekte i uttrykkene fra underordnet til overordnet, og bruker kanskje bare hint, som er den minst direkte uttrykksform (Holmes 2003:50). Ledere er gjerne også mer indirekte dersom de vil ha noen til å gjøre noe som er utenfor arbeidsinstruksen (Holmes 2003:53).

Endringer i organisasjonsstruktur har hatt mye å si for hvordan makt kommer til uttrykk. Fletcher (1999:2), som fokuserte på sosial konstruksjon av kjønn i sin studie, påpeker at fremtidige organisasjoner kommer til å bli mindre hierarkiske, og vil sette større krav til teamarbeid, samarbeid og læring. Det vil bli et økt behov for folk som kan være lærere og selv lære kontinuerlig, og ikke minst fungere som en støtte og hjelp for andre. Dette blir bekreftet av Holmes (2000:51, 2003:100) ved å referere til Fairclough fra 1992, som sier at åpen maktbruk er blitt redusert i de siste årene i takt med reduksjon i formalitet i organisasjoner, og at en prosess der man konverserer mer sammen har vokst frem. Holmes referer også til Ng og Bradac som i 1993 sa at makt utøves mer og mer skjult og indirekte. Eksempler på direkte maktbruk er ordre, oppsummering av beslutninger og å sette agenda. Holmes sier i en senere publikasjon (2003:177) at den moderne arbeidsplass med flatere hierarkier og større mangfold enn før, setter større krav til mellommenneskelig kommunikasjonsferdigheter hos folk. Roller og relasjoner på arbeidsplassen er blitt mindre klart definerte og mer åpne for forhandling, og med større vekt på teamarbeid der prat i seg selv er jobben, og ikke bare et middel. De mest effektive kommunikatorer ser ut til å være folk som er fleksible, responderende og reflekterende i relasjon til hvordan de samhandler med andre, sier Holmes.

Skjult makt viser seg for eksempel i hvordan small talk og sosialt prat ledes på jobben, skriver Holmes (s. 100). Skjult makt gir raskt assosiasjoner til maktmisbruk. Holmes (2000:51, 2003:100) skiller mellom ulike undertrykkende strategier for å oppnå konformitet

fra underordnede. ”Oppression” er åpne uttrykk for makt, mens ”repressive” strategi er et mer skjult middel for maktutøvelse der overordnede minimerer statusforskjell, og vektlegger solidaritet for å oppnå samarbeidsvilje og velvilje. Underordnede kan rett og slett føle seg utnyttet og manipulert på grunn av lederens skjulte maktutøvelse gjennom sosialt prat (s. 104). Mullany (2006:62), den britiske studien av small talk i ledermøter, støtter Holmes i dette, og refererer også til Pateman som i 1980 sa at overordnede kan bruke small talk på en undertrykkende måte, der den undertrykkende hensikten av meldingen er forkledd. Tannen (1994:206) gir eksempler på hvordan noen bruker makt for å trække andre ned. Det kan foregå ved et tilsynelatende uskyldig spørsmål om hvor motparten kommer fra geografisk sett, for deretter å vise til at dette området blir sett på som lavstatusområde eller lignende. Å endre tiltale til fornavn eller etternavn når man prater til noen, det vil si motsatt av det man pleier, er en måte å vise makt på (s. 209).

Maktforskjeller kommer gjerne til uttrykk i hvilket tema som velges for small talk, og i hvilken grad small talk forekommer. For eksempel påpeker Mullany (2006:69) at man bruker mer small talk overfor underordnede enn overfor likestilte, da en leder ønsker å pleie, utvikle og oppmuntre sine folk. Man endrer bevisst atferd ut fra hvilken gruppe man omgås. Laver (1975:223-224), som beskrev temavalg for ”phatic communion”, peker på at valg av tema varierer ut fra hvor man er i hierarkiet i forhold til hverandre. Han mener underordnede i størst grad bruker selvorienterte tema i samtale med overordnet, for eksempel ”jeg blir varm av dette arbeidet”. Overordnede fokuserer derimot på den underordnede i sitt temavalg: ”hvordan går det med jobben, familien” og lignende. Nøytral kategori brukes uavhengig av status, og dreier seg ofte om været eller en felles begivenhet man har deltatt/deltar i. Laver påpeker at brudd på disse konvensjonene kan gjøre noe med statusforskjellen og solidaritetsfaktoren i relasjonen, mens riktig bruk forsterker og bekrefter statusforskjellen. Mullany (2006:67) mener man reduserer sosial distanse ved å vise interesse også for personlig liv, uten å si noe om det også er aktuelt fra underordnet til overordnet. Mullany (s. 67) viser derimot gjennom sin studie at ledere kan bruke small talk strategisk for å sjekke om kollegene har det bra med det de gjør, og for å vedlikeholde solidaritet og kollegialitet innen teamet. Holmes (2003:103) sier lederne gjerne deltar i sosialt prat initiert av andre, og initierer ofte slik prat selv, spesielt i situasjoner der solidaritet og gode teamrelasjoner har fokus, og der spenning trenger oppløsning.

Ledere reduserer gjerne bruken av makt og autoritet i mange situasjoner, også når beslutninger skal tas og ordre gis. Holmes (2003:32) påpeker ordre gjerne uttrykkes på en mer indirekte og forhandlende måte mellom profesjonelle på vestlige arbeidsplasser, høfligheten

råder og maktforskjeller tones ned, spesielt der man ønsker å få noen til å gjøre oppgaver som ikke er definert som deres ansvar, som tidligere nevnt. Når underordnede gir direktiver oppover, tar uttrykkene mer form som spørsmål: ”can you” og ikke minst etterfulgt av ”please”. I følge Tannen (1994:62-63), som i sin studie påpeker ulikheter på hvordan kvinner og menn prater, mener det er vanlig å ha en konsulterende uttrykksform når viktige beslutninger skal tas, kanskje spesielt blant kvinner. ”What do you think?” spør man gjerne for å samle flere syn, involvere andre og prøve å ta beslutninger på bakgrunn av konsensus. Noen kan imidlertid misforstå spørsmålet som et ønske om ta beslutningen på vegne av lederen. Det er også en fare for at dette en ting man blir bedømt ut fra, og at det enten viser tegn på kompetanse eller mangel på det. Det kan også misforstås som mangel på selvtilit til å ta beslutningen selv. Lederen må være tydelig på å si hvorfor mening etterspørres, og at lederen vil ta en selvstendig beslutning. Tannen (s. 100) mener underordnede som deler forståelsen for dette ritualet, verdsetter en slik indirekte fremgangsmåte. Lederen slipper å føle seg beordrende, og den underordnede føler mer frivillighet og likhet.

Mye av det som går igjen i forskningslitteraturen om small talk, er altså knyttet til forhold rundt formell ledelse og makt. Kildene er samstemt i at den formelle lederen setter premissene for small talk, markerer status- og maktforskjeller gjennom small talk, og tilpasser utøvelse av makt ut fra omstendighetene. Det er også bred enighet om at small talk kan brukes til å misbruke makt, og at åpen maktutøvelse har endret karakter i takt med organisasjonsstruktur de siste årene. Flatere hierarki vil gjøre noe med lederens posisjonsmakt, og høy ekspert- og referansemakt vil da bli mer viktig enn før, noe en god bruk av small talk kan bidra til.

## **2.2 Uformell ledelse**

Uformell ledelse skriver seg som nevnt ut fra at noen har opparbeidet seg personlig makt eller karismatisk autoritet for eksempel gjennom måten de prater på, jf. spesielt kapittel 1.5 om dette. Holmes (2000:51) skriver at medarbeiderne både kan bruke og motsette seg makt ved anvendelse av small talk. De kan utfordre og bryte ned maktforhold, ledelsen bestemmer imidlertid hvor vellykket dette er. Ekmans (1999:207) avhandling hevder ut fra politimiljøet i Stockholm, at formelle sjefer betyr lite for hvordan praksis normeres, de er for langt unna praksis, og mangler tiltro i forhold til å kjenne virkeligheten godt nok til å ta de riktige beslutninger. Han anbefaler at ledere kontinuerlig deltar i småprat om praksis, det gir et bedre

bilde av hvordan praksis faktisk er, og en mulighet til å delta i prosessen der oppfatninger formes. Praksis normeres i småprat mellom de som utfører primæroppgavene i den praktiske arbeidshverdagen, med andre ord på et helt annet sted enn der lover og direktiver formuleres. Småpratet foregår i en horisontal prosess til forskjell fra hierarkisk vertikal styring. De som dominerer småpratet, blir uformelle ledere i organisasjonen, og beslutninger blir tatt ved konsensus. Slike beslutninger er uformelle og vokser frem gjennom samhandling. Avstanden mellom formelle og uformelle beslutninger er vanligvis store, da formelle beslutninger ofte tas av andre enn de som skal gjennomføre de. Beslutningene er ikke gyldige for all tid, da de stadig omformes i småpratet. Småpratet produserer kollektiv handling, usikkerheten om hvordan man skal handle, håndteres i småpratet

Ekman (s. 203-204) sier videre at motstridige krav håndteres i småpratet, rettesnorer formes for hvordan man bør navigere i et normfylt miljø, handlingsrom og sanksjoner undersøkes, og historier spres om de man ikke kan stole på. Småpratet håndterer tekster som lover og direktiver, de er ofte abstrakte og må tolkes. Noen tekster konkretiseres, og andre diskvalifiseres. Det er småpratet som bestemmer hvordan praksis blir, der blir beslutninger for handling tatt, handling normeres med andre ord ved hjelp av småprat. Tekst som styringsinstrument synes med andre ord å ha store begrensninger.

Holmes (2003:100) fremhever at folk utøver, reproducerer og av og til motsetter seg institusjonelle maktrelasjoner på måten de prater og skriver. Underordnede aksepterer ikke alltid deres ledes fremstilling av en situasjon (s. 104), og gjennom prat blir lederne utfordret og motsagt da man raskt veksler mellom arbeidsrelatert og sosial prat, og det derfor er vanskelig å styre den sosiale praten for de som har makt. Holmes (s. 107) sier videre at underordnede kan utfordre, yte motstand mot og ødelegge en diskurs.

Forskningslitteraturen synes å dokumentere belegg for at ledere anvender small talk på måter som underbygger maktrelasjoner, men at de også kan undergrave egen makt ved å bruke small talk på en manipulerende måte. Enkelte medarbeidere blir uformelle ledere ved å bruke small talk på måter som forskyver maktforhold. Forskningslitteraturen synes å være relativt omfattende når det gjelder small talk, makt og ledelse.

### **3.0 Kultur**

Small talk er nært knyttet til kultur på mange måter, anvendelse av small talk har stor betydning for hvilken organisasjonskultur som skapes, og motsatt hvordan nasjonal kultur og faktorer i ulike organisasjoner påvirker forekomst og tema for small talk.

Schein (1987:7), som er en faglig autoritet innenfor organisasjonskultur og ledelse, definerer kultur på følgende måte:

Et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene.

Schein legger denne begrepsforståelsen til grunn uavhengig av hvilket nivå det dreier seg om. Han nevner sivilisasjoner som det mest generelle kulturelle nivå, med oppdeling i vestlig og østlig kultur. Deretter kommer det nasjonale nivå oppdelt i for eksempel amerikansk kultur og meksikansk kultur. I økende spesifiseringsgrad kommer så profesjoner, organisasjoner og til slutt ulike grupperinger innad i en organisasjon som kjønn og subkulturer. Litteraturen om small talk vil i dette kapitlet bli organisert ut fra de nevnte nivå.

### **3.1 Organisasjonsnivå**

Ulike arbeidsplasser har ulike kulturer (Holmes 2003:54; Schein 1987:6). Holmes (2000:48) peker på at organisasjonskultur er en sentral faktor for forekomsten av small talk, og i hvilken grad det tolereres, oppmuntres eller er obligatorisk. Schein (1987:88) skriver at organisasjoner er grunnleggende hierarkiske, men i ulik grad. Arbeidsplasser som i stor grad er hierarkiske, er gjerne formelle og baserer seg i mindre grad på uformelle samtaler. Holmes (1999:3) fremhever at det er nødvendig å lære nye normer for samhandling når man begynner på en ny arbeidsplass, man må lære hvordan andre omtales eller refereres til, hvilket nivå det er på formaliteten i møter av ulike størrelser, hvordan mening med andre kolleger forhandles, og i det hele tatt hvordan sosiale relasjoner håndteres på arbeidsplassen. Holmes og Fillary (2000:278) påpeker felles bakgrunnskunnskap, erfaringer og holdninger er viktig for å lykkes med small talk. Sosiale faktorer som hvor godt man kjenner noen, påvirker valg av tema. Personlige tema benyttes som oftest bare i nære relasjoner, og er som hovedregel ikke passende på en arbeidsplass. I en senere publikasjon sier Holmes (2003:168) derimot at det i én kultur kan det være rutinemessig å dele personlige detaljer, mens i andre kan det være uprofesjonelt, og dette kan utgjøre en barriere for nykommere.

Schein (1987:197-198) fremhever at en stor del av organisasjonskulturen er knyttet til hierarki, makt, autoritet og innflytelse. De uformelle budskapene gjennom observasjon av

andre, er den mest effektive sosialiseringen. Spesielt det lederen gjør eller vektlegger gjennom sine handlinger forsterkes. Schein nevner et eksempel der lederen tonet ned sin status og hierarkiet i organisasjonen ved å kjøre liten bil, ha lite kontor, kle seg uformelt og stadig småprate med de ansatte. Resultatet ble historiedannelse rundt den uformelle oppførselen, og en mer uformell organisasjonskultur.

Holmes (2003:178) fremhever at prat er den viktigste faktoren for relasjoner og kultur på en arbeidsplass, og for hvordan arbeidet blir gjort på de fleste moderne arbeidsplasser. Mullany (2006:73-74) mener small talk kan fungere strategisk og som et maktmiddel for å fremme primære mål på arbeidsplassen. Small talk kan fremme solidaritet og kollegialitet, og er derfor samtidig en integrerende komponent i organisasjonskulturen. Holmes (2003:169) mener at en leder som starter dagen med en vennlig prat, etablerer en veldig ulik kultur i forhold til en som starter rett på instruksene.

### **3.2 Sivilisasjoner**

Litteraturen synes å være enig om at forløperen til begrepet small talk ble introdusert i 1923 av antropologen Bronislaw Malinowski. Han brukte begrepet "phatic communion" som ble beskrevet som fri og formålsløs sosial omgang, og inkluderer prat om det man liker eller ikke liker, og om irrelevante hendelser og selvfølgeligheter. Malinowski (1963:311-316) gjorde sitt feltarbeid i en primitiv sivilisasjon, og mente han hadde funnet en type prat som eksisterer i alt fra primitive samfunn til det moderne samfunn. "Phatic communion" er en type tale der knyttede bånd blir skapt ved bare utvelskingen av ord, og der ordene utøver en sosial funksjon uten å uttrykke noen refleksjon. I motsetning til et teknisk arbeidsspråk som kun kan tilegnes gjennom praktisk erfaring, er "phatic communion" en type tale som er uavhengig av handlingene og den situasjonelle kontekst, og finner sted under utførelse av automatiserte arbeidsoppgaver og i pauser. Denne talen er mer et uttrykk for høflighet der meningen med ordene er nesten irrelevant som spørsmål om helse, kommentarer om været eller erklæringer om noe som er helt opplagt. Målet er ikke å informere, binde sammen folk i handling eller uttrykke noen tanke, men mer en hilsning for å bryte stillheten. I alle sivilisasjoner er felles sosial handling avhengig av tale i følge Malinowski, og bruker begrepet i forhold til relasjonsbygging under arbeidet, uten å relatere det til makt og ledelse.

Schein (1987) brukte som nevnt begrepet sivilisasjon også om østlig og vestlig kultur. Holmes, som har et datamateriale som bygger på arbeidsplasser med folk av ulik opprinnelse,



nevner så vidt noe om forskjellen på øst og vest i to av sine publikasjoner. Holmes (2000) antyder at deltagelse i small talk er avhengig av etnisk bakgrunn, og har en teori om at det er minst verdsatt blant vestlige menn, da selve begrepet small talk antyder noe om at dette er lite og uviktig. Denne påstanden er imidlertid ikke empirisk underbygget. Empirien viser derimot at sosiale formaliteter er obligatorisk i enkelte kulturer, og at å utelate small talk her vil virke fornærmende. Small talk har, i følge Holmes (2003), mye med høflighet å gjøre. Holmes (s. 32) nevner også at profesjonelle på vestlige arbeidsplasser gjerne uttrykker ordre på en mer indirekte og forhandlende måte, maktforskjeller tones ned og høfligheten råder. Litteraturen sier ikke noe videre om maktforhold i forhold til small talk ut fra ulike sivilisasjoner, det kan tyde på en mangel på forskning på dette området.

### **3.3 Nasjonal kultur**

Det er grunn til å anta at bruken av small talk i arbeidslivet har en viss geografisk variasjon. Vi vet at vi i Skandinavia har en åpen og relativt flat organisasjonsstruktur, arbeidstakerne godtar ikke uten videre bruk av makt, og lar seg ikke lett lede. Dette skulle medføre andre, mer utfordrende former for small talk i forhold til for eksempel den japanske kultur der samfunnet er mer hierarkisk orientert, gjerne med stor avstand til og respekt for ledere. Videre vet vi at small talk er en viktig del av forretninger i Japan, der uformell kontakt ikke er uvanlig innen kontrakter signeres.

Yukl (2006) tar opp noen sider ved ledelse i ulike kulturer som er relevante i forhold til ovenstående i sin bok. Han skriver (s. 430) at økt globalisering av organisasjoner gjør det viktigere å lære om effektiv ledelse i ulike kulturer på tvers av landegrensene, og at ledere stadig blir konfrontert med behov for å påvirke mennesker fra andre kulturer. For å være i stand til det, må ledere forstå de aktuelle kulturene. Yukl (s. 433) viser til Hofstedes taksonomi fra 1980 for kulturelle dimensjoner. Fire målestokker der er:

1. **Maktdistanse:** i hvilken grad folk aksepterer forskjeller i makt og status i sin kultur, der ledere i kulturer med høy maktdistanse har mye autoritet i forhold til sine underordende, for eksempel i Russland, Kina og India. Maktdistansen er derimot lav i Danmark, USA og England.

2. Individualisme: i hvilken grad individers behov og autonomi er mer viktig enn kollektive behov. Høy individualisme finnes i USA, England og Nederland, lav i asiatiske land som Kina og Thailand.
3. Trygghetsbehov: i hvilken grad folk er komfortable med frykt for det ukjente, og usikkerhet angående fremtiden, og som en konsekvens av det har høy grad av formalitet og reguleringer. Her er man mest sårbar i Japan, Frankrike og Russland, og minst i USA og nordiske land.
4. Likestilling: i hvilken grad ulike kjønn behandles likt, og her er det høy score i nordiske land og Chile, og lav i Japan, Italia og Mexico.

Small talk i ulike kulturer er spesielt relevant i forhold til den økte globalisering Yukl omtaler, og det er i den sammenheng viktig med en forståelse for alle punktene til Hofstede, spesielt maktdistanse.

Betydningen av ulik nasjonal kultur er overraskende nok et lite omtalt tema innenfor den identifiserte litteraturen om small talk. Det er bare hos Tannen (1994), som har undersøkt spesielt trekk ved amerikanere, japanere og grekere i sin studie, at nasjonale kulturforskjeller er et gjennomgående tema. Hun skriver (s. 43-44) at konversasjon er rituelt, det vil si at vi ofte sier ting ut fra hva som er skikk og bruk, uten å mene det bokstavelig. I USA går det i "how are you?", i Burma "have you eaten yet?", på Filippinene "where are you going?" og i Frankrike sier de "bonjour" både når de kommer og går til og fra jobb og til og fra lunsj. Tannen (s. 238) hevder at vennskaplighet i noen kulturer kan vises med heftige diskusjoner om politikk og religion, for eksempel i Tyskland og Hellas, mens i USA er det mer upassende å prate på denne måten til kolleger som de tross alt ikke kjenner så godt.

I forhold til Hofstedes taksonomi over, omhandler litteraturen punktet om maktdistanse ut fra hvor direkte man er i sin maktutøvelse. I følge Tannen (1994:84) mener mange amerikanerne at det å være direkte ofte er det eneste logiske og en forutsetning for å utøve makt, mens britene og japanerne har en større tendens til å foretrekke en mer indirekte strategi. I slike situasjoner mener mange amerikanerne at det å være indirekte står for usikkerhet og maktløshet, det assosieres med kvinnelig oppførsel, fordi dette er følelser kvinner forventes å ha (Tannen s. 98). Tannen hevder japanerne befinner seg helt i enden av skalaen i det de mener at kommunikasjonen er god bare når den foregår indirekte. Overordnede bør lære å være mer sensitive for indirekte mening, da det beste vil være kun nonverbalt språk, og det å kunne stole på at empati for hverandre gir forståelse (s. 95-96). En annen indirekte strategi er å formulere ordre som spørsmål, og i følge Tannen (s. 104) støtter

mange grekere opp om dette, mens en amerikaner sannsynligvis vil oppfatte det som et forslag man kan ta stilling til.

Tannen hevder at i Japan tilsier oppdragelsen at det å være direkte og å si nei til noe, innebærer å senke seg ned på barns nivå, japansk tradisjon er derfor å prøve å oppnå konsensus i møter (s. 305). Før møtet går gjerne nøytrale ledere rundt og prater uformelt med hver person. De får alles mening, og prøver å koordinere de ulike interessene ut fra en tanke om at folk heller uttrykker deres egentlige følelser i private uformelle konversasjoner enn i møter, fordi man i møter er mer opptatt av hva som er sosialt akseptabelt å si. Denne kulturforskjellen kan muligens også tyde på lav score på individualisme og stort trygghetsbehov i henhold til Hofstede. I forhold til dimensjonen trygghetsbehov, skriver Tannen (1994:214) også at hierarkiet i organisasjoner setter større begrensninger for vennskap mellom ansatte av ulik status i USA, mens i Japan er tendensen mer at det binder en gruppe sammen, da de er vant til hierarkiet fra familieforhold. Hierarkiet utgjør med andre ord noe som er trygt og kjent, og mange japanerne er kanskje mer komfortable med dette. Yukl (s. 433-434) eksemplifiserer kulturforskjellene ved å vise til en studie av Smith et al. fra 1989 om kommunikasjon av rettledning og tilbakemeldinger. Mange amerikanerne formidlet dette i møter ansikt til ansikt, mens mange japanerne helst gikk gjennom andre, eller brukte skriftlig tilbakemelding, noe som er i samsvar med ovenstående om det å være indirekte.

Holmes (2003:169) på sin side er opptatt av utfordringene nyansatte fra andre kulturer og språkgrupper møter når det gjelder å respondere passende på small talk. Hun mener det er en sosial ferdighet som krever erfaring. Det samme gjelder det å tolke eller å forstå humor på ulike arbeidsplasser. Holmes og Fillary (2000:278) fremhever ulikheter i temavalg for small talk mellom ulike nasjonale kulturer. De sier at man gjerne holder seg til typiske ukontroversielle tema på New Zealand som vær, helse, sport, økonomi, positive kommentarer til andres utseende og arbeidsrelaterte tema. Det sies ingenting om andre kulturer, men at det er et udekket behov for forskning på dette området. Yukl (2006:435) støtter opp under dette ved å vise til mangel på klare konklusjoner når det gjelder fellestrekk og ulikheter ved ledelse i ulike kulturer. Samtidig øker kulturforskjellene i USA, ikke bare på grunn av ulik rase, etnisk identitet og religion, men også på grunn av faktorer som alder, kjønn, utdanning, sosialøkonomisk status og legning. Yukl sier det er en balanse mellom å spille på ulikhetene, og det å kunne bygge en sterk organisasjonskultur.

### **3.4 Profesjonsnivå**

Schein (1987:58) sier språk bidrar til å gjøre en gruppe ulik fra andre, og gir følelse av identitet ved å ha en teknisk sjargong bare gruppemedlemmene forstår. Han sier ikke noe mer direkte om prat mellom folk med profesjonsbakgrunn, men nevner at profesjoner kan utvikle egen kultur (s. 7), og implisitt i dette ligger det at det må ha noe med kommunikasjon å gjøre.

Det er bare Ekman (1999) av studiene som har undersøkt profesjoners forhold til småprat (s. 35), representert ved politiet i Stockholm. Han generaliserer på bakgrunn av sin studie, og mener det er spesielt vanskelig å få gjennomslag for direktiv blant fagprofesjonelle, da det er deres oppfatning om problemet og passende løsninger som styrer handlingene. Samtale er viktig i profesjoner, store deler av arbeidsdagen går med til samtale med kolleger, klienter og annet personale rundt. De profesjonelle har felles fagkunnskap, og prater om mange problemer, løsninger og forhold seg i mellom. Et felles repertoar av eksempler, forestillinger, forståelser og handlinger bygges opp. Disse brukes for å reprodusere samholdet innad i yrkesgruppen, og markere grenser mot andre, i tråd med Scheins teori. Ekman's studie blant politifolk i Stockholm tyder på at relasjonen innad i profesjonen virker sterkere enn relasjonen og ansvaret til direktiver og sjefer.

### **3.5 Subkulturer i organisasjoner**

Subkulturer forbindes kanskje mest med negative aspekter ved small talk, nemlig en bruk av small talk blant medarbeidere som undergraver ledelse ved å utfordre og sette til side lederens autoritet. Schein (1987:35) tar opp dette som et tema, men igjen uten å bruke begrepet small talk. Han nevner tilfeller der sosialiseringen inn i en ny organisasjon svikter, der en nyansatt blir del av en subkultur som går mot den overordnede organisasjonskulturen og det ledelsen jobber for, noe som virker saboterende på virksomheten. Dette synes også å være en relativt treffende beskrivelse for det Ekman (1999:203) skriver om fra politimiljøet i Stockholm, der det indre samholdet mellom politifolkene er sterkere enn ansvaret overfor lederne, og subkulturen omfatter de fleste på laveste nivå i organisasjonen. Småpratet har en sterk virkning her, i følge Ekman har det en betydelig normreproduserende funksjon. Oppfatninger om hvordan politiarbeidet er og bør være, overføres fra en politikonstabel til en annen, normer og sanksjoner mot de som ikke følger normene spres. Ekman mener småprat er helt sentralt i nye kollegers sosialiseringssprosess. Normer formes i småpratet, nye medarbeidere sosialiseres

og de som ikke følger normene ekskluderes gjennom en negativ omtale. I småpratet tolkes og omformuleres menneskers oppfatninger om hva som er rett og galt, godt og vondt og hva som er bra og ønskverdig i ulike situasjoner. Uformelle normer, regler og idealer for hvordan ting skal gjøres i praksis videreføres til nye medarbeidere via småprat om eksempler og historier.

Både Fletcher (1999) og Holmes (2003, 2006) bruker begrepet ”Community of Practice” om grupperinger i en organisasjon. Holmes (2006:13) beskriver ”Community of Practice” som en samling mennesker med et felles engasjement i en aktivitet, med felles måte å gjøre ting på, talemåte, overbevisninger, verdier, maktrelasjoner og praksis. Dette oppstår gjennom felles anstrengelse innenfor en gruppe, og er forskjellig fra det tradisjonelle fellesskap fordi det er definert ved sitt medlemskap og ved praksisen medlemskapet fordrer. Dette er en definisjon som minner om Scheins definisjon av kultur på ulike nivå, og ikke minst det som ble referert om profesjoner. Holmes (2003:2) skriver at ”Community of Practice” er grupper som jevnlig engasjerer hverandre i ulike aktiviteter, og deler et repertoar av ressurser som gjør de i stand til å kommunisere på en kortfattet måte, som det er vanskelig for utenforstående å forstå. Kolleger tar mye for gitt, de deler oppfatninger, referansesystem og bruker samme sjargong. De deler ofte utberedt bakgrunnskunnskap og erfaringer, og har gjerne like holdninger til arbeid og organisasjonens mål, noe som i følge Holmes til sammen utgjør arbeidsplassens kultur. Holmes (2003:9) skriver at folk kontinuerlig konstruerer sin sosiale rolle i samhandling med andre, man bygger opp under ulike aspekter ved sin sosiale identitet i ulike sosiale kontekster.

### **3.6 Kjønn**

Kjønnsperspektivet på small talk og ledelse er et relativt omfattende tema i deler av forskningslitteraturen, med fokus på likheter og ulikheter mellom kvinner og menn. De fleste finner enkelte faktorer som er ulike, og kjønn kan ses på i et kulturperspektiv i den grad man kan snakke om en mannskultur og en kvinnekultur. Litteraturen inneholder beskrivelser av forskjeller på hvordan kvinnelige og mannlige ledere bruker ulike former for small talk, og ulike trekk ved kvinnelige og mannlige medarbeidere som er relevante i forhold til ledelse. Det er ikke alltid small talk brukes som begrep i teksten, ofte brukes relasjonsorientert atferd og relasjonell praksis, noe som kan ses på som overordnede begrep der small talk er en sentral ingrediens.

### 3.6.1 Kjønn og small talk i et kulturperspektiv

Tannen (1994:11) som har forsket på kjønnsforskjeller i måten å prate på i jobbsammenheng, innleder sin fremstilling med at mennesker har ulike konversasjonsstiler, avhengig av geografisk opprinnelse, etnisk bakgrunn, alder, sosial klasse og kjønn. Tannen (s. 40) kobler noen av disse faktorene sammen i det hun viser til at mange kvinner har en mer forsiktig måte å prate på i henhold til kulturelle forventninger, mens mange menn uttrykker seg på en sterk måte slik at de blir mer lagt merke til, og sånn sett kan ha en fordel når det er snakk om ansettelse og forfremmelse. Tannen (s. 72-73) snakker også om kulturkollisjon mellom kvinner og menn i måter å prate på, for eksempel er kvinners humor ofte selvironisk, mens menn har en større tendens til å erte og ironisere over den andre part. Dette gjør det viktig å evne å se den rituelle mening bak praten, og ikke ta det bokstavelig. Gutter er gjennom sosialisering blitt mer hierarkisk orientert der noen er på topp og andre på bunnen, de utfordrer hverandre stadig, da målet er å være i sentrum. Tannen hevder at det finnes en grunnleggende oppfatning blant menn om at de som har høy status, har rett til å gi ordre og å uttrykke seg på sterkest mulig måte. I arbeidslivet kan det derfor gi utslag i at mange menn bruker strategier for å være mest mulig på topp (s. 40).

Fletchers (1999) som karakteriserer sin studie som en postmoderne feministisk studie, hadde som mål å undersøke sosial konstruksjon av kjønn på arbeidsplassen, der hun har funnet ulikheter som hun mener stammer fra synet på at menn tradisjonelt har tilhørt den offentlige sfære, og kvinner den private (s. 26). Kvinner forventes derfor å handle relasjonelt, møte emosjonelle behov, støtte andres prestasjoner, og skape et miljø for andres vekst (s. 15). Fletcher (s. 33) hevder kvinner sosialiseres til ansvar for relasjonell vekst, menn til å fornekte dens betydning. Hun sier videre (s. 29) at den private og offentlige sfære er atskilt ved sosial konstruksjon, for selv om kvinner og menn opptrer i begge sfærer, blir dette fenomenet forsterket gjennom språk, sosiale strukturer og sosial praksis. Rasjonalitet og abstrakt tenkning er gjerne fraværende i definisjoner av arbeid i den private sfære, mens emosjoner, omsorg og fellesskap er fraværende i definisjoner av arbeid i offentlig sfære.

Noen av kildene nevner at relasjonsorientert atferd nå er viktigere enn noensinne på grunn av endringer i arbeidslivet, og dette er atferd som tradisjonelt er blitt sett på som feminint (DuBrin 1994:531; Yukl 2005:427-428). Yukl refererer i den sammenheng til "feminine advantage theory" som hevder at kvinner er mer opptatt av å skape enighet, å inkludere andre og å vektlegge mellommenneskelige forhold. Dette innebærer å pleie forholdet til underordnede og å tone ned egen makt, og kvinner skal sånn sett ha de verdier og egenskaper

som skal til for effektiv ledelse i moderne organisasjoner. Yukl sier at dette er det imidlertid like dårlige bevis på som tidligere teorier om at menn er mer kvalifisert som ledere.

### 3.6.2 Small talk blant mannlige og kvinnelige ledere

Et par av kildene hevder det er små forskjeller på kvinnelig og mannlig utøvelse av ledelse i denne sammenheng (DuBrins 1994:542; Yukl 2005:429). Yukl viser til Eagly og Johnson som i 1990 gjorde en metaanalyse av studier på kjønn. De fant ingen kjønnsforskjeller på bruk av oppgaveorientert eller relasjonsorientert atferd, men deltakende ledelse var noe mer vanlig blant kvinner enn menn. I en senere studie av Eagly et al. fra 1993 tydet data på at kvinner brukte noe mer transformasjonsledelse enn menn når det gjelder å utvikle underordnedes ferdigheter og trygghet. Videre fant Eagly i 1995 ingen forskjeller på effektivitet totalt sett, men menn var mer effektive der sterke oppgaveorientert egenskaper var nødvendig, og kvinner på sterke mellommenneskelige egenskaper. DuBrin (1994:543) kom frem til lignende konklusjoner, da det var en statistisk signifikant forskjell mellom kvinner og menn når det gjelder å vurdere effektiviteten av mellommenneskelige faktorer som støtte, small talk og positiv respons som effektive påvirkningsfaktorer overfor medarbeiderne. Her syntes det som kvinner har en større sensitivitet i forhold til mellommenneskelige relasjoner enn menn, da de hadde høyere score på denne indikatoren. DuBrin fant derimot ut at denne forskjellen ser ut til å jevne seg ut jo høyere opp på karrierestigen man befinner seg, kvinner i toppledelsen følger i større grad mannlig praksis for ledelse.

Holmes (2006:64), som også har hatt fokus på kjønn og small talk i sin forskning fra New Zealand, går lenger enn konklusjonen til Eagly fra 1995. Hun mener transaksjonell stil er maskulin og transformatisk stil feminin, bortsett fra når det gjelder faktorene visjoner og karisma. Hun sier imidlertid at kvinnelige ledelsestrekk har blitt mer verdsatt i senere tid, og at ledere nå veksler mer mellom ulike lederstiler ut fra situasjon. Sånn sett er hun nok enig i at kjønnsforskjellene ikke nødvendigvis er så store, i og med at ledere nyttegjør seg både kvinnelig og mannlig lederstil etter hva som passer. Holmes (s. 66-67) viser til at mange kvinnelige ledere for mannsdominerte grupper har valgt en maskulin lederstil for å leve opp til forventningene, mens andre takler denne situasjonen ved å balansere fokuset på mål og relasjoner. En feminin lederstil går helt fint i kvinnedominerte grupper, der mindre autoritet og mer fokus på pleie av medarbeidere blir forventet. Holmes (s. 65-66) bemerker at ledere gjennom prat utøver både sin profesjonelle identitet og kjønnsidentitet. Riktig respons i samhandling med andre er en forutsetning for effektiv ledelse. Kjønnsnormer påvirker

væremåte og tolkning av ulike situasjoner, og effektive ledere nyttegjør seg normer som gjelder begge kjønn. Det påpekes imidlertid at en feminin væremåte kan medføre å ikke bli tatt seriøst dersom det utøves av en kvinne, det er en fare for at kvinnelig samhandling kan bli vurdert som negativt. Samme væremåte hos en mannlig leder blir derimot gjerne mer verdsatt, fordi han da spiller på flere egenskaper.

Både Tannen (1994) og Holmes (2006) nevner noen eksempler på kjønnsforskjeller mellom ledere når det gjelder small talk. Holmes (s. 44) skriver hun har funnet kjønnsforskjeller i toleranse for small talk i møter før man starter på møteagendaen. Holmes påpeker mannlige ledere starter kort tid etter møtets fastsatte oppstartstid, mens kvinner kunne starte opp til 15 minutter etterpå i lengre møter, spesielt dersom det foregikk ”shoptalk”. Dette hevdes å være en typisk feminin praksis for samhandling på jobb. Å starte møter relativt presis og avbryte small talk tvert, betraktes derimot som et maskulint fenomen. Tannen (s. 196) mener det eksisterer forskjellige forventninger ut fra kjønnstilhørighet. Medarbeidere synes å ha mindre sans for kvinner som er direkte uten å engasjere seg i small talk, mens det blir verdsatt at menn er sånn. Tannen (s. 190-192) mener også at kvinner i lederposisjoner har en tendens til å være ekstra hyggelige for å bli likt, de spiller på sine svakheter og gjør alt for å unngå å misbruke sin autoritet. Tannen hevder kvinner vegrer seg for å virke autoritære og ambisiøse av redsel for å tape ansikt dersom de ikke når opp. Dette går gjerne i selvpoppfyllelse i kampen om forfremmelse, da de som ansetter ser etter tradisjonell autoritær lederatferd.

Det er ulike normer for hvordan relasjonelle forhold pleies ut fra hvordan kjønnssammensetningen på arbeidsplassen er, for eksempel på hvordan man gir positiv tilbakemelding (Holmes 2006:102), og det utvikles ulike konsepter av lederskap ut fra om det er feminint eller maskulint prat som dominerer (s. 34). Holmes (s. 101) mener anerkjennelse ofte brukes som et feminint middel for å skape og bevare team med tanke på å tjene organisasjonsmålene. Den maskuline versjonen innebærer mer korte kommentarer som ”godt jobbet”. Tannen (1994:66-67) er enig i at anerkjennelse er et konversasjonsritual. Hun hevder kvinner forventer at lederen roser og viser interesse i arbeidet deres. En mannlig leder vil kanskje si noe bare dersom noe skal korrigeres, kvinner tolker derimot taushet som et negativt signal. Et visst nivå av interesse kan oppfattes ulikt ut fra både individuelle forskjeller og kjønnsforskjeller. Noen kan føle seg overvåket, og at lederen uttrykker mistillit ved å vise interesse gjennom å stille spørsmål, mens andre kan føle at det de gjør vekker liten interesse ved samme mengde spørsmål. Tannen (s. 186-187) påpeker ut fra sin forskning at kvinner gjerne er både personorientert og oppgaveorientert, og at de mener veien til løsning av



arbeidsoppgavene går gjennom fokus på medarbeiderne. Hun mener menn derimot er mer opptatt av autonomi, de ansetter folk og lar de jobbe i fred.

Tannen (1994) hevder at kvinner utøver lederskap ved hjelp av mer indirekte former for prat enn menn. For eksempel vegrer mange kvinner seg for å bruke direkte ordre da det gir et ”sjefete” rykte, det har vist seg å fungere bedre med ordre i form av forslag som blir fremstilt som fordelaktige (s. 39). En slik fremgangsmåte medfører at man blir bedre likt, men på den andre siden kan det virke mindre kompetent og selvsikkert i arbeidslivet. Tannen (s. 106) hevder at kvinner velger å være indirekte av to årsaker: redsel for negativ respons, og for å ivareta relasjoner. En ordre i form av et spørsmål som ”What would you think about helping her out?” er med andre ord ikke uvanlig, og det er ikke sjelden at en slik ordre tolkes som et valg heller enn en ordre av de som ikke er vant til en slik måte å gi eller motta ordre på. Tannen (s. 79-82) hevder en slik indirekte måte å gi ordre på er typisk for mange kvinner, og at de av den grunn ikke blir respektert som lederen av noen menn, men derimot fremstår som usikker og uten makt. Indirekte ordre kan også gis ut fra en enkel konstatering som at ”det er varmt her”, og man ønsker å få noen til å åpne vinduet. Tannen mener det også er en fare for at slike indirekte utsagn blir sett på som manipulerende. Tannen (s. 84) hevder imidlertid at menn sannsynligvis er mer indirekte enn kvinner, men heller på områder der man uttrykker svakhet, problemer eller feil, mens kvinner er det på måten de får andre til å gjøre ting på.

### 3.6.3 Kjønnsbetinget small talk blant medarbeiderne

Det er av stor betydning for ledelse å vite noe om ulikheter mellom kvinnelige og mannlige medarbeidere når det gjelder small talk, og hva man eventuelt bør man ta hensyn til som leder. Holmes (2000) hevder at deltagelse i small talk er avhengig av kjønn. Hennes empiriske resultater tyder på at small talk synes å være en naturlig del av jobben blant kvinner, og i følge Holmes (2006:87-88) blir small talk og sosialt prat også regnet som stereotypisk feminint. Holmes (s. 91) fant utberedt og personlig small talk spesielt i starten av møter på kvinnearbeidsplasser blant annet i helsevesenet, det syntes som deltakerne ivaretar sine relasjoner gjennom jevnlig small talk. Innholdet reflekterer i stor grad kvinnelige interesser, og small talk er klassisk relasjonelt arbeid. Small talk er med andre ord kvinnelig i kraft av både sin funksjon, uttrykksmåte og innhold i følge Holmes. Sammenligningsgrunnlaget i hennes studie var imidlertid noe tynt i form av kun tre mannsdominerte arbeidsplasser. Fletcher (1999:3) støtter dette, og føyer til at disse feminine, relasjonelle og mykere sider ved

organisasjoner ikke gir noen uttelling, og at denne type arbeid forsvinner selv om det er i tråd med organisasjonsmessige mål.

Tannen (1994:64-65) er ikke helt enig med de andre her, da hun mener small talk er vanlig for begge kjønn. Hun er derimot enig i at tema og hyppighet er forskjellig. Kvinner forventes å prate om personlige ting, ellers blir de i følge Tannen omtalt som kalde, arrogante eller maktsyke. Kvinner forventer også at lederen er interessert i deres personlige liv, spesielt hvis man har en kvinnelig leder. Menn på sin side prater helst om sport eller politikk. Begge parter synes den type small talk de selv er engasjert i er viktig, andres tema er trivielle. Kvinner og menn klager på hverandre, det er vanskelig å komme inn i motpartens måte å småprate på, og man føler seg lett utenfor. I et mannsmiljø må kvinner lære andre tema å kjenne for å delta, og andre måter å prate på i form av en mer ertende og utfordrende tone. Tannen (s. 23) påpeker videre at blant kvinner er det bevaring av likhet, reduksjon av egen autoritet, å føle seg forsiktig frem i samtalen og ikke "vise seg" som gjelder. Tannen (s.37) hevder kvinner i større grad modifierer det de sier ut fra mottakerens sannsynlige følelser. Holmes (2006:104) mener slike kjønnsforskjeller har konsekvenser for hvor komfortable man er i hverandres selskap, hun opplevde i sin studie at noen menn rapporterte om ubehag ved deltakelse i støttende, personlige og samhandlingsorienterte miljøer, mens noen kvinner følte konkurrerende og utfordrende miljøer var vanskelige å forholde seg til. Mullany (2006:70-72) påpeker at small talk ofte fungerer som høflig omgang for å skape solidaritet og styrke den felles identiteten mellom kvinnelige kolleger, men at det samtidig skaper sosial distanse og virker ekskluderende på menn.

Tannen (1994:68-70) kommer med flere eksempler på kjønnsforskjeller i small talk som har betydning på arbeidsplassen. Hun henviser til Holmes, og hevder kvinner mye oftere gir komplimenter enn menn, og da som oftest til andre kvinner. En slik hyggelig bemerkning kan være uttrykk for et høflig ritual. Tannen hevder kvinner søker tilbakemelding bevisst, mens menn prøver å unngå det i frykt for å høre noe negativt som vil krenke selvfølelsen. Kvinner søker likhet, de stiller seg selv i den underlegne posisjon ved for eksempel å si at de har gjort en dårlig prestasjon, men forventer samtidig at den andre parten bidrar i dette ritualet, og drar dem opp igjen ved å si at prestasjonen var god. Tannen (s. 71) beskriver også noe interessant i form av prat om problemer. Problemorientert prat er også en form for relasjonsbyggende prat, og en beslektet variant av det å tone ned egen betydning, fremme likhet og stille seg i den underlegne posisjon. Dette ritualet innebærer at en forteller om et problem som viser at man på en eller annen måte er menneskelig og på ingen måte ufeilbar. Her er det riktige svaret fra den andre å fortelle om et lignende problem, som viser at de er i samme båt. Det blir en form

for solidaritet. Dette er også mer vanlig blant kvinner, menn tolker gjerne problemet som en forespørsel om de kan hjelpe med en løsning, det blir tolket som en indirekte forespørsel, i tråd med det som tidligere er nevnt om at menn er indirekte når det dreier seg om svakhet. Problemer luftes gjerne på denne måten slik at man selv skal kunne forstå de bedre, og det kan være vanskelig for en leder å tolke om det her forventes kun lytting, eller om hjelp til løsning også etterspørres. Tannen (s. 208) bemerker også at kvinner oftere blir referert til ved fornavn. Ulike årsaker drøftes, noen ganger kan det være at man har et mer åpent vennskapelig forhold til de aktuelle kvinnene, andre ganger kan det være mangel på respekt.

Flere av kildene påpeker en mangel på forskning også når det gjelder kjønnspektivet. Holmes (2006:94) etterlyser mer kunnskap om i hvilken grad menn gjør tilsvarende relasjonelt arbeid som kvinner. Hun har noe data fra tre maskuline arbeidsplasser der det var lite sosialt eller personlig prat før og etter møter, tiden her ble brukt til arbeidsrelatert prat i motsetning til i møter med kvinnedominans. Holmes påpeker selv at dette er et tynt materiale å trekke noen klar konklusjon ut fra. Yukl (2005:430) oppsummerer i sin fremstilling at det er ingen entydige tegn på kjønnsforskjeller når det gjelder ledelse, og at mer forskning trengs på dette området. DuBrin (1994:543) konkluderer med at utøvelse av small talk tilsynelatende er uavhengig av kjønn, men at en slik konklusjon krever videre forskning. Her er det åpenbart ulike oppfatninger, og behov for flere studier.

Forskningssliteraturen er med andre ord relativt tynn når det gjelder alle sider ved bruk av small talk i et kulturperspektiv. Det er et spesielt behov for mer forskning på geografiske kulturer, profesjoner og kjønn i forhold til ulike aktørers anvendelse av small talk, spesielt i lys av globalisering og de endringer i organisasjonsstruktur det har vært snakket om. Forholdet til organisasjonskultur er noe mer drøftet, men litteraturen sier for eksempel ingenting om bruk av small talk ved endringsprosesser eller hvordan man kan snu ødeleggende prosesser for organisasjonskulturen. Det synes også å være mangel på kunnskap om bruk av small talk i ulike organisasjonstyper. Subkulturer henger nøye sammen med uformell makt i forrige kapittel, og er et noe bedre undersøkt tema enn de andre.

## **4.0 Relasjoner og effektivitet**

### ***4.1 Muntlig kommunikasjon: funksjon og forekomst***

Holmes (1999:5) skriver at det er bemerkelsesverdig lite forskning på hvordan folk kommuniserer med hverandre på arbeidsplassen på daglig basis, og hvordan de bruker språk

for å håndtere den uunngåelige spenningen mellom sin sosiale og profesjonelle rolle. Forskningslitteraturen kommer inn på hvilken funksjon og forekomst muntlig kommunikasjon og spesielt small talk har, og dette er sterkt knyttet til relasjonsbygging. Relasjonsbygging er igjen knyttet til stimulering av organisasjonskultur, og burde sånn sett inngått der.

I følge den tidlige forskningen på lederaktiviteter som Yukl (2005:25-26) henviser til, viser ledere en sterk preferanse for å bruke muntlig kommunikasjon gjennom telefonkontakt og uformelle møter. Denne forskningen viste at ledere på lavere nivåer brukte opptil 82 % av tiden på muntlig kommunikasjon, og at en stor del av dette var utveksling av informasjon og forsøk på å påvirke folk. Ledere foretrekker ny informasjon, og dette erverves gjennom uformell prat og rykter. Yukl påpeker at muntlig kommunikasjon gir en større effekt på grunn av nonverbale virkemidler, da det gjør påvirkning lettere, og bedrer muligheten til umiddelbar respons slik at påvirkningsstrategien kan endres ved behov. Han skriver at den deskriptive forskningen på dette området har funnet en stor mengde erting, spøk og emner som ikke er jobbrelatert i den muntlige kommunikasjonen. Holmes (2003:88-89) støtter mye av dette i det hun skriver at ikke-jobbrelaterte tema dominerer i den muntlige kommunikasjon, og at det er mye humor og lett erting når deltakere reetablerer kontakt etter å ha vært fra hverandre en stund.

Holmes og Fillary (2000:281) som i sin studie fokuserte på utfordringene psykisk utviklingshemmede møter i sosial samhandling, påpeker at mer ekstensiv prat oppstår når man kjenner hverandre godt, det er lenge siden sist, eller hvis man ikke har det travelt. Å vite hvor mye prat som passer, og om man i det hele tatt skal gå inn i sosial og personlig prat, er en sofistisert sosiolingvistisk egenskap. Holmes og Fillary påviste at ansatte med psykisk utviklingshemming har problemer med dette, de tar enten ikke initiativ til konversasjon, eller så gjør de det med feil timing, for eksempel midt i en komplisert arbeidssituasjon. Ofte må andre drive praten fremover, da de får bare ja eller nei svar i retur. Timing krever praksis og oppmerksomhet, skriver Holmes og Fillary, og de anbefaler (s. 288) å trene psykisk utviklingshemmede til mer automatiserte former for small talk, slik at de kan utvikle bedre sosial kompetanse.

Det er først og fremst Holmes (2003) og Laver (1975) som beskriver ulike funksjoner ved small talk. Holmes (2003:96) og Laver (1975:220-221) legger vekt på small talk som middel for å lette overgangen mellom ulike faser i samhandlingen på jobb, og som tidsfyll. Holmes (s. 96) fremhever også small talk som middel til uformalitet og mindre spenning mellom de som samarbeider om en arbeidsoppgave. I pauser fungerer small talk som en bro over til mer utvidet sosialt prat og arbeidsrelatert ”shop talk”.

Holmes (2003:91) nevner også funksjoner i form av å roe seg ned etter en hard arbeidsøkt, og å reetablere relasjoner etter hissige debatter og etter kamp om oppgavefordeling. Hun mener folk må reorienteres tilbake til sine personlige roller fra de rollene de har i jobben, noe også Laver (1975:218-221) fremhever. Sosial prat oppstår gjerne i grupper der rollene er uavklart, man utforsker sosial identitet og de andres hensikter i praten for å kunne finne sin egen rolle i resten av møtet. Målet er å nå en enighet i samhandlingen som vil fungere, og her henviser han til Goffman fra 1959 og begrepet ”working consensus”.

Holmes (2003:90) skriver at forekomsten av small talk er avhengig av faktorer som hvor man kjenner hverandre, deltakernes relative status i hierarkiet, hvor travelt det er og normer i organisasjonskulturen. Small talk finnes ofte mellom aktiviteter, og fungerer som en mild overgang til jobb ved å være oppmerksom på vanlig høflighet. Hilsninger og avskjedsfraser er typiske eksempler på small talk, og første gang man møtes en dag, er det obligatorisk. Small talk inntreffer ofte når folk samles til møte i påvente av møtets start, dette formidles også av Mirivel og Tracy (2005:7-8) som mener small talk var en sentral type prat i forkant av møter med tema som hjem og familie, dater, fritidsaktiviteter, helsestatus etc.

## **4.2 Relasjonell målsetting**

Yukl (2005:25-26) skriver at nettverk utvikles ved å prate med folk før, under og etter møter, seremonier og sosiale begivenheter i organisasjonen, og ved deltakelse i ulike sosiale klubber og andre steder der folk møtes. Slike relasjoner ivaretas ved å vise respekt og aktelse for andre, gjøre ubetingede tjenester for andre, og holde jevnlig kontakt. Yukl mener at slik small talk sannsynligvis hjelper ledere med å bygge og vedlikeholde effektive relasjoner, med et stort nettverk personer som er nødvendige å samarbeide med og få støtte av. Yukl (s. 29-30) henviser til Mintzberg som allerede i 1973 var opptatt av relasjonsbygging. Mintzberg definerte ni sentrale lederroller, der den ene ble kalt koordinering. Denne rollen innebærer å kommunisere med andre for å dele informasjon, vedlikeholde nyttige relasjoner og megle når det oppstår uenigheter og konflikter mellom nøkkelpersoner. Yukl (s. 41) oppsummerer med at lederaktiviteter kan beskrives i form av å utvikle og vedlikeholde relasjoner, hente og tilby informasjon, ta beslutninger og påvirke folk.

Holmes (2003:165) fremhever at relasjoner på jobb er et viktig aspekt ved jobbtildfredshet, og Holmes og Fillary (2000:282) sier at small talk er en uunnværlig komponent i det å være en god arbeidskollega. I ethvert sosialt møte er deltakerne uunngåelig involvert i å konstruere,

vedlikeholde og modifisere de mellommenneskelige forhold på arbeidsplassen, mener Holmes (2003:89). Sosialt prat som small talk kan derfor ikke omtales som en perifer, marginal eller mindre viktig kommunikasjonsform. Dette støttes av flere, Coupland (2003:1) sier at small talk ofte betraktes som en oppskriftsmessig og overfladisk form for prat, mens forskningen på small talk hevder det fremmer sosial sammenheng, reduserer en eventuell frykt for sosial kontakt og bidrar til å strukturere sosial samhandling. Laver (1975:231-232) betoner spesielt betydningen av starten og slutten på samhandlinger, da det modererer en mulig følelse av avvisning og bekrefter relasjonen ved å uttrykke gjensidig respekt, glede ved møtet, felles solidaritet og at relasjonen kommer til å fortsette som før. Holmes (2000:57) mener small talk uttrykker og forsterker solidaritet, og at den type prat er dynamisk og fleksibel, og har potensial til å ivareta og modifisere relasjoner til andre i enhver sammenheng.

Mange av kildene fremhever at small talk smører de sosiale hjulene på en arbeidsplass, eller bruker andre uttrykk for vedlikehold og håndtering av relasjoner (Laver 1975:236, Fletcher 1999:65, Holmes 1999:12, 2000:57, Holmes og Fillary 2000:277, Mirivel og Tracy 2005:8, Holmes 2006:74). Fletcher (1999:65-66) introduserer begrepet relasjonell praksis, som innebærer at relasjoner må pleies og vedlikeholdes. Ved for eksempel uenighet i et møte, må man raskt følge opp og reparere bruddet ved å erkjenne at andre også har rett, og snakke ut om ting for å rense luften og reetablere relasjonen. Holmes (2006) bruker også dette begrepet med henvisning til Fletcher. Holmes (s.74-75) legger til at relasjonell praksis innebærer menneskeorientert atferd, og bidrar til måloppnåelse på arbeidsplassen. Tre kjerneelementer ved relasjonell praksis blir presentert; det innebærer en orientering mot andres behov for oppmerksomhet og verdsettelse, primærmålene til arbeidsplassen videregjøres, og det blir av mange regnet som irrelevant eller perifert i jobben. Holmes (s. 77-79) refererer til Fletcher og peker på to viktige funksjoner ved relasjonell praksis. Den første er bevaring, noe som for ledere innebærer å ha "antennene" ute for å forebygge katastrofer og feil. Dette oppnås gjennom korridorvirksomhet, det vil si gjennom usynlige uoffisielle diskusjoner. Et annet aspekt ved det er å ivareta relasjoner ved hjelp av diskrete, relasjonelt bakgrunnsarbeid for å ivareta et prosjekts interesse. Den andre funksjonen (s. 87-88) som er relevant her, er å skape team, og innebærer aktiviteter som å lytte og respondere empatisk på ikke-jobbrelatert informasjon, skape anledning for samarbeid og produktiv samhandling, konstruere gode arbeidsrelasjoner, etablere og vedlikeholde solidaritet, og skape nettverk og nye relasjoner.

Fletcher (s. 74-76) påpeker at individer som føler seg forstått og akseptert, i større grad aksepterer andre, noe som dermed bidrar til økt gruppefølelse. Fletcher (s. 79) er en forkjemper for at relasjonelt arbeid må synliggjøres mer i organisasjoner gjennom å sette det

opp som et arbeidsmål. De som bygger og vedlikeholder gode relasjoner i teamet, som en del av å nå andre organisasjonsmål, må belønnes. Holmes (2003:89) støtter dette, og sier at selv om sosial prat ofte er usynlig eller forsvinner i forhold til annet arbeid, er sosialt prat et viktig middel for å forhandle høflighet og makt i mellommenneskelige forhold på jobb. Det er en avgjørende form for prat med betydelige konsekvenser for nåtidige og fremtidige samhandlinger.

Mirivel og Tracy (2005:7-8), som gjorde en empirisk undersøkelse av small talk før møter, skriver at formålet med småpratet syntes å være å gi andre oppmerksomhet, og å etablere og vedlikeholde sosiale relasjoner slik av jobbrelasjonene fungerer bra. Små historier og vennlige spørsmål fra en til en annen var svært vanlig i møtene de gjorde opptak av, dette inkluderte også å vise interesse og lytte aktivt. Man viste omsorg for andre gjennom å uttrykke medfølelse dersom noen ikke var helt friske. Mirivel og Tracy bemerker at nære ledere og kolleger forventes å ta del i personlige forhold rundt jobben, og spørre om for eksempel reiseaktiviteter og overtidssjopping, og fange opp de som har en dårlig dag. Small talk er et verktøy som gjør det mulig å håndtere en slik personlig sensitivitet overfor kolleger. Når det gjelder lederes rolle i slikt relasjonelt arbeid, skriver Holmes (2000:57) at ledere kan bruke small talk som en innledning til arbeidsrelatert prat, for å pleie forholdet og prøve å redusere den sosiale distansen til medarbeiderne. Small talk bygger, undersøker og bekrefter tillit og fortrolighet. Holmes (1999:18-19) skriver også at mange ledere bruker small talk og sosialt prat bevisst for å etablere gode relasjoner på jobb og derigjennom få ting gjort. Hun støtter Fletcher og Mirivel og Tracy i det hun skriver at å behandle andre med respekt involverer å vise interesse for kollegenes aktiviteter utenfor arbeidsplassen. Personlig informasjon kan også brukes på en negativ måte for å bygge relasjoner, for eksempel skriver Holmes (2003:94) at det å dele personlig informasjon om andre, bygger solidaritet. Holmes og Fillary (2000:275-276) viser til Drew og Heritage i sin bok fra 1992 som sier at samhandling er en dynamisk prosess, og språk en avgjørende ressurs for å håndtere sosiale relasjoner på jobb.

Tannens forskning (1994) inneholder flere vanlige uttrykk i engelsk språk som eksempler på hva som pleier relasjoner. Man bruker ofte "I'm sorry" for å gjenvinne balansen i en samtale, ikke i bokstavelig betydning, men mer for å uttrykke forståelse og vise at man tar hensyn til følelser (s. 45-49). Dersom man mener det som en unnskyldning, er det ofte en del av et tottrinnsritual for å fordele skyld, man forventer at den andre tar på seg halve skylda og ikke bare svarer at unnskyldningen er akseptert. Den som beklager er ydmyk og underkaster seg den andre, men forventer samtidig at den andre skal bringe det hele i balanse ved å ta på

seg halve skylda. Tannen hevder dette ritualet er mest brukt mellom kvinner, det kommer sjelden fra en mann. Uttrykket kan også brukes som en forsiktig inngang eller utgang på samhandling. For å avslutte en samtale brukes ofte også "thanks" som en høflig frase, uten bokstavelig betydning (s. 55). Tannen (s. 66) sier at det er individuelle forskjeller her. Hos noen er slike uttrykk obligatorisk i noen sammenhenger, i andre relasjoner kan det kuttes ut.

### **4.3 Oppgaveorientert målsetting**

Mye av ledelsesforskningen fokuserer på hva som kjennetegner effektive ledere når det gjelder lederstil, egenskaper og aktiviteter. I følge Yukl (2005:24) viser forskning ved Kotter i 1982 og Kanter i 1983 at effektive ledere gjerne har et stort nettverk både i og utenfor organisasjonen som kan bidra med nødvendig informasjon, hjelp til problemløsning og gjennomføring av endringer. I 1950- årene ble det gjort forskning på effektiv lederatferd ved hjelp av spørreskjema ved Ohio State University (Yukl s. 51). Det var to kategorier atferd som utmerket seg: "consideration" som innebærer lederens oppmerksomhet på mellommenneskelige relasjoner. Lederen opptrer vennlig og viser oppmerksomhet på behov og følelser hos underordnede, finner tid til å lytte til problemer, støtter eller forsvarer, konsulterer underordnede angående viktige saker, er villig til å akseptere forslag og behandler underordnede som likesinnede. Den andre kategorien var "initiating structure" som innebærer fokus på selve oppgaveløsningen. Studien støttes av omfattende forskning som ble gjennomført ved University of Michigan i samme tidsperiode. Yukl viser også til Blake og Mouton (s. 59-61) som i 1960 årene videreførte forskningen når det gjelder oppgaveorientert og relasjonsorientert ledelse. Eksempler på relasjonsorientert atferd var blant annet å omgås andre, anerkjenne bidrag og prestasjoner, konsultere folk før beslutninger, holde folk informert om det som angår de, og bruke symboler, seremonier, ritualer og historier for å bygge teamidentitet. Blake og Mouton laget en modell som viste at effektive ledere scorer høyt på begge disse typer lederatferd, og konkluderte med at en effektiv leder velger atferd som reflekterer oppmerksomhet både på oppgaver og personer, og at atferden tilpasses situasjonen.

Tracy og Naughton (2000:63) skriver at blant artiklene de fant, ble small talk enten karakterisert som et verktøy eller som en egenskap. I form av å være en egenskap, er small talk nært knyttet til utadvendthet. Studien bruker her Bill Clinton som eksempel, som alltid tar seg tid til en uformell prat med alle. Fokuset på small talk som et verktøy, blir behandlet som



noe som brukes for å nå mål ved hjelp av samhandling. Hovedfokuset her ligger på small talks nytte i å hjelpe individer til å nå sosiale mål som å håndtere inntrykk, få andre til å føle seg vel, etablere forbindelser, vinne anerkjennelse og for å lettere få gehør for sine synspunkter. Small talk er beskrevet som nødvendig for suksess i jobben, og et problem for de som ikke er involvert, da disse vil føle seg sosialt utstøtt. Laver (1975:233) betegner small talk som en grunnleggende ferdighet som er essensiell for store deler av de ”psykologiske forretninger som utgjør det daglige liv”. Holmes og Fillary (2000:274) sier at evnen til å utføre arbeidsoppgavene bare utgjør ”toppen av isfjellet” når det gjelder suksess på jobben, da sosiale og mellommenneskelige evner mye bedre kan forutsi jobbsuksess, noe som støtter overnevnte funn. Tannen (1994:64-65) mener small talk bidrar til å etablere et vennskapelig arbeidsmiljø som er nødvendig for å få jobben gjort. Det er essensielt at kolleger er komfortable i hverandres selskap, og har åpne linjer for kommunikasjon som gjør det lettere å diskutere jobbrelaterte spørsmål.

Fletcher (1999:114-115) er som nevnt opptatt av at kreditt må gis til de som driver relasjonelt arbeid. De som støtter opp under andre blir gjerne karakterisert som hjelpsomme eller hyggelige, og ikke som det de faktisk er; kompetente folk som bidrar til organisasjonslæring. Relasjonelt arbeid er rett og slett en strategi for å gjøre det beste ut av et prosjekt (Fletcher 1999:104). Flere av kildene, blant annet Holmes (2003:88), peker på at small talk gir negative persepsjoner fordi det ikke synes å være oppgaveorientert eller inneholde seriøs informasjon. Prat er imidlertid multifunksjonelt, og vanskelig å dele opp i rent sosialt og transaksjonelt innhold. Enhver samhandling uttrykker gjerne begge deler. Holmes og Fillary (2000:276) refererer til Gumperz fra 1982 i det de sier at deltakere i et møte har med seg mye bakgrunnskunnskap som gir en forståelse av hva som foregår, og sånn gjør en i stand til å komme med effektive og passende bidrag. Det man ønsker å formidle, er godt tilpasset sosial kontekst, og blir forhandlet mellom deltakerne. Deltakerne i et møte tar hensyn til maktrelasjoner og solidaritet, og til de andres behov i samhandlingen.

Holmes (2006:103) mener at relasjonelt arbeid innebærer en strategisk ledelse av prat på arbeidsplassen. Effektive ledere har evnen til å integrere relasjonelle og oppgaveorienterte aspekter av prat. Relasjonelt arbeid er en strategi dersom man foretrekker en ”stille” måte å oppnå organisasjonsmål på. Mullany (2006:72) bruker sentrale begreper fra Goffman fra 1959 når hun beskriver hvordan small talk brukes i ledelse. Hun sier at både diskusjon, solidaritet og kollegialitet skapes strategisk, og at spesielt kvinner er bevisste på å bruke small talk strategisk og effektivt ”frontstage” i sine avdelingsmøter, der hensikten er å fremme primærmålene til bedriften.

Tannen (1994:213) fremhever at å etablere sosiale relasjoner er til stor hjelp i jobben, og for dannelse av hierarkier og allianser. Status og forbindelser påvirker hverandre og henger nøye sammen, dette er samhandlingens dynamikk. Tannen (s. 188) mener vellykkede ledere har mellommenneskelig ferdigheter, er i stand til å forstå og komme overens med alle typer mennesker, og utvikle større relasjonsnettverk enn andre. Holmes (1999:2) mener gode ledere er gode til å kommunisere, de er i stand til å få sitt budskap gjennom til de som de arbeider med. Veldrevne organisasjoner har ledere som er oppmerksomme på mellommenneskelige relasjoner. Disse lederne velger passende måter å gi ordre på, og erkjenner at å tillate tid til small talk og humor på arbeidsplassen kan gi kreative og energiske medarbeidere som er en glede å arbeide med. Effektive ledere vet hvor viktig small talk er for å etablere gode relasjoner på arbeidsplassen (s. 12). En leder som starter dagen med en prat i stedet for instruksjoner, skaper et helt annet arbeidsmiljø. Holmes (2000) har et viktig poeng i at vedlikehold av gode relasjoner mellom ansatte, bidrar indirekte til organisasjonens beste.

Hva sier så forskningslitteraturen om small talk i forhold til effektivitet i arbeidsutførelsen? Ekman (1999) erfarte i sin studie at småprat foregår konstant der kolleger er samlet, i lunsjpauser, i arbeidet eller andre steder man treffes. Gjennom hans fremstilling får man inntrykk av at arbeidsoppgavene til en viss grad kommer i bakgrunnen til fordel for småpraten. Holmes (2000:43-44) skriver at sosialt prat av og til tar over i løpet av ulike arbeidsaktiviteter, irrelevant informasjon som sladder om andre er en gjenganger, og planlegging av mer private ærender. Varigheten av small talk kommer an på faktorer som tid og sted. Holmes sin studie viser at det er korte sekvenser av small talk ved passering i korridor, mens i lunsjpausen er det gjerne mer omfattende. Small talk oppstår spesielt på starten og slutten av arbeidsdagen og møter. Varighet av small talk på kontoret bestemmes av faktorer som hvor godt man kjenner hverandre, hvor i hierarkiet deltakerne befinner seg, hvor god tid man har og hvilke føringer organisasjonskulturen gir.

Relasjonsbygging fremstår som en hovedeffekt av bruk av small talk i organisasjoner, enten det brukes av ledere eller medarbeidere. Selv om praten fortrenger arbeidsoppgavene i perioder, virker bruk av small talk å ha en så positiv effekt på relasjoner, og derigjennom organisasjonskultur, at det vil være viktig for et stimulerende miljø for utførelse av primæroppgavene i organisasjonen.

Oppgaven har så langt undersøkt hvordan forskningslitteraturen drøfter makt, kultur og relasjoner/effektivitet relatert til ulike aktørers anvendelse av small talk. I det følgende kapittel, blir disse funn systematisert og drøftet.

## 5.0 Diskusjon

Problemstillingen i denne oppgaven er hva forskningslitteraturen sier om forholdet mellom small talk og ledelse i organisasjoner, og om small talk er en overveiende positiv eller negativ strategi for ledere og medarbeidere for å fremme en god organisasjonskultur.

Underproblemstillingene etterspør hvilken betydning bruk av small talk har for utøvelse av ulike former for makt og ledelse, hvordan forholdet er mellom small talk og kultur på ulike nivå og hvilken rolle bruk av small talk spiller i relasjonsorientert og oppgaveorientert ledelse. Analysen i de foregående kapitler viser at forskningslitteraturen diskuterer ledelse og small talk særlig på tre områder; makt, kultur og relasjoner/effektivitet. Dette gjenspeiler seg i presentasjonen av funn i oppgaven, og vil også være en naturlig inndeling i diskusjonen. Et overordnet spørsmål som søkes besvart gjennom diskusjonen, er hvorvidt bruk av small talk er en positiv eller negativ strategi for ledere og medarbeidere, for på alle måter å kunne etablere en velfungerende organisasjon. Videre blir det klargjort hva forskningen har vært opptatt av, hvilke hovedkonklusjoner forskningslitteraturen har kommet frem til, og hvilke funn som synes å være godt fundert i forhold til hva litteraturen er uenig om. Noe finnes det kun antagelser om, og andre tema er ikke belyst i det hele tatt.

### 5.1 *Maktaspektet ved small talk i forhold til ledelse*

Det viktigste spørsmålet som reises i oppgaven, er hvilken betydning small talk har for utøvelse av makt og ledelse, med hypotese om at small talk kan ha store positive og negative konsekvenser for ledelse og muligheten til å utøve makt. En drøfting av forskningslitteraturen på dette området kan deles inn i faktorer som henholdsvis underbygger og undergraver formell makt og lederstruktur. Dette er et tema som er relativt godt belyst i de fleste av de identifiserte kildene, de fleste aspekter ved small talk berører maktrelasjoner på en eller annen måte. Forskningslitteraturen fremstår også som entydig på dette området, og i samsvar med den mer anerkjente organisasjonslitteraturen som er presentert i oppgaven.

#### 5.2.1 Underbygging av lederstruktur

Small talk blant medarbeidere er i forskningslitteraturen mest forbundet med noe som foregår i det skjulte, og i opposisjon til ledelsen i en organisasjon, en av kildene fremhever derimot at

small talk foregår åpent i noen tilfeller, og støtter og bekrefter de formelle strukturene i organisasjonen. Det presenteres imidlertid ingen eksempler på det, og når man ser på forskningslitteraturen under ett, er det kun lederen som er den aktive part i å utøve small talk for å bygge opp under maktforhold, og i å utøve og gjenopprette makt. Medarbeiderne synes først og fremst å bruke small talk til å bygge gode relasjoner til sine sideordnede, og heller utfordre den sittende makten. Det kan være at det var lite data der medarbeidere småpratet om noe som støtter lederstrukturen, men dette har nok også vært utenfor fokuset til forskerne, selv om det er veldig interessant. Forskningslitteraturen viser enighet om at lederen bruker small talk som en ”klar, men indirekte og høflig manifestasjon av maktforhold på arbeidsplassen” og til å ”konstituere sin kontroll over organisasjonen” og ”gjenopprette maktbalanse”, for å dra frem noen eksempler.

Et annet poeng forskerne er enige om, er at den som på en eller annen måte er overordnet i en gruppe styrer small talk gjennom å sette agenda for small talk, bestemme hva som er korrekt i en samhandling og signalisere overgang mellom small talk og arbeidsrelatert prat. Dette trenger imidlertid ikke å ligge i den formelle lederstrukturen, det kan like gjerne dreie seg om den med mest erfaring i en forsamling, og ikke minst den som kan formulere seg best. Holmes (1999:14) som har gjort den mest omfattende og pålitelige studien på small talk i arbeidslivet, sier at effektive ledere viser at de håndterer small talk godt. De vet hvor mye small talk som er passende i ulike situasjoner, når samtalen kan utvides til mer sosial eller personlig prat, hvor mye small talk det kan være i starten og slutten på en samhandling, og de avgjør om small talk i det hele tatt er tillatt. Tannen (1994) påpeker de med makt i utgangspunktet prater mest, men at det er avhengig av kultur, personlighet og situasjon. Det kommer ikke frem hva den påstanden er basert på. En kilde nevner at makt brukes situasjonsbestemt, og av og til tones ned i ulike situasjoner der det er nødvendig.

Det påpekes at måten man prater på skaper makt, noe som kan øke påvirkningskraften i den rollen man har. Evnen til å prate godt for seg må imidlertid pleies for å unngå å undergrave sin påvirkningskraft. Hierarkier reflekteres, forsterkes og skapes i arbeidshverdagen, da ledere gjerne bruker maktuttrykk for å understreke maktrelasjoner. Bruk av small talk dreier seg mye om høflighet og makt.

Laver (1975), som gjorde anerkjent forskning på small talk på 1970-tallet, pekte på at temavalg for small talk er styrt av konvensjoner som er nødvendige for å forsterke og bekrefte statusforskjeller. Overordnede skulle unngå egensentrerte tema overfor underordnede, mens underordnede skulle bruke egensentrerte tema overfor overordnede, eventuelt kunne begge parter bruke nøytrale kategorier. Det hevdes i flere kilder at overordnede helst unngår

personlige tema om egen person, men underordnede spør gjerne om lederens personlige liv. Når det gjelder underordnede, synes det å være en liten uenighet blant forskerne, men Lavers (1975) fremstilling er over 30 år gammel, og som mange kilder sier, har organisasjonene blitt flatere og mer uformelle de siste årene. Allikevel gis det indirekte gjennom mange av kildene et godt råd til ledere: å begrense hvor mye man prater om sitt personlige liv på bekostning av interesse for andre, dersom man ønsker å beholde respekt blant medarbeiderne.

Andre gode råd ledere kan hente gjennom forskningslitteraturen på small talk, er å være tydelig nok på hvorfor man sier det man sier. Det meste kan oppfattes på ulike måter, i dette tilfellet ble det gitt eksempel på en leder som spurte en medarbeider om dennes oppfatning om noe, og medarbeideren trodde derfor det var en invitasjon til å ta den endelige avgjørelsen. Da beslutningen endte opp motsatt av medarbeiderens synspunkt, ble det tolket som mistillit. Det fremheves at effektive ledere utøver makt diskret og forsiktig, slik at statusforskjeller minimeres, og medarbeidernes selvrespekt blir ivaretatt. Ut fra dette hevdes det at høflige forespørsler fungerer mer effektivt enn å gi direkte ordre. Andre gode råd som gis, er å vedlikeholde sin referansemakt ved å handle konsistent med det man uttrykker verbalt. Ekspertmakt vedlikeholdes ved å uttrykke seg på en måte som demonstrerer ekspertise og lojalitet. Det fremheves ellers at small talk er det primære medium for hvordan folk skaper mening i sin verden, og at ledere har en viktig oppgave i å bidra til å skape denne meningen gjennom prat. Prat er nødvendig i ledelse, og ikke minst det å holde seg oppdatert på nyheter og informasjon.

### 5.2.2 Undergraving av lederstruktur

Et av de mest omtalte og viktige tema i forskningslitteraturen om small talk, er hvordan mening skapes og uformelt lederskap oppstår på arbeidsplasser. Det synes å være enighet i litteraturen om at prat på arbeidsplassen er et vesentlig faktor for meningsdannelse og hvordan virkeligheten blir definert (Sjöstrand et al. 2001; Sederberg gjengitt i Tietze et al. 2003; Weick 1995; Smirchch & Morgan gjengitt i Yukl 2005).

Weick (1995) sier at en stor del av organisasjonsmiljøet består av ulike typer small talk, og medlemmene i organisasjoner er sterkt delaktige i å forme sitt miljø. Flere av kildene erkjenner at uformelt lederskap bygges, reproduseres og utøves gjennom small talk, og at det bidrar til å undergrave den formelle ledelse. Tietze et al. (2003) hevder at det virkelige lederskap sannsynligvis er å finne der small talk foregår. En av kildene peker på at det etableres subkulturer som konkurrerer om makt og ressurser i store personalgrupper, og at

dette skaper konflikter. Forskningslitteraturen går ikke videre inn i temaet konflikter, selv om det må være et stort problem mellom både formell og uformell ledelse, og mellom de ulike grupperinger av medarbeidere.

For at uformelt lederskap skal vokse frem, må formell ledelse på en eller annen måte svekkes. Forskningslitteraturen formidler at dette skjer gjennom small talk der menneskers forventninger til ledelse kalibreres. Lederes håndtering av ulike situasjoner blir evaluert, og ledernes fremstilling av situasjoner kan bli forkastet i småpratet. Historier lages, og disse er forskjellige fra det som kommer frem i formelle sammenhenger. Small talk utfordrer og reviderer det som er sagt via formelle kanaler.

Litteraturen sier også at beslutningstaking ofte blir gjort ved bruk av small talk. Ekman (1999) hevder avstanden er stor mellom formelle og uformelle beslutninger, og at handling normeres gjennom prat og ikke tekster. Weick (1995) sier at beslutninger blir modifisert med tanke på hvordan de kommer til å bli mottatt blant medarbeiderne, sosiale prosesser har med andre ord stor innflytelse på beslutninger.

Litteraturen gir også noen råd til ledere på dette området. Det er enighet om at small talk brukes overalt i alle organisasjoner, men med ulike konsekvenser. Medarbeidere kan bruke, utfordre, bryte ned og motsette seg makt ved hjelp av small talk. Det er viktig at lederen deltar i small talk for å motvirke dette, og dette støttes av Weick som sier at ledelse går ut på å definere problemområder og kontinuerlig delta i praten for å sette preg på felles følelser og omstendigheter. Litteraturen viser også at alle blir evaluert gjennom det de sier av overordnede, sideordnede og underordnede, selv om det er i uformelle samtaler. Dette gjenspeiles i positive eller negative sanksjoner, og det bør man ha i tankene som leder. En leder står også i fare for å undergrave egen autoritet. Dersom underordnede ikke adlyder ordre og slipper unna med det, er det stor fare for gjentakelse, og autoriteten blir svekket. Et viktig aspekt ved small talk ledere må være bevisste på, er den etiske siden ved bruk av small talk. Lederen vil fremstå som manipulerende dersom statusforskjell minimeres og solidaritet vektlegges kun for å oppnå samarbeidsvilje og velvilje. Dette er en skjult maktutøvelse der den undertrykkende hensikten blir forkledd gjennom sosialt prat, og dette vil også være med på å svekke lederens autoritet.

Forskningslitteraturen er relativt omfattende når det gjelder small talk i forhold til makt og ledelse. Ledere bruker small talk strategisk for å oppnå primærmål i organisasjonen, og medarbeiderne konkurrerer om makten i gjennom uformelt lederskap. Forskningen utdyper derimot ikke bruk av small talk blant medarbeidere til støtte for formell lederstruktur, eller konfliktene som ligger i konkurransen om makten i organisasjoner.

## **5.2 Kulturaspektet ved small talk i forhold til ledelse**

Ulike former for kultur spiller en stor rolle for bruk av small talk og utøvelse av ledelse, og oppgaven har innledningsvis en hypotese om at det er store variasjoner på hvordan og hvor mye small talk som benyttes ut fra kulturforskjeller i form av organisasjonskultur, geografisk tilhørighet, profesjonstilhørighet, subkulturer og kjønn.

Det påpekes hos Tannen (1994) at det eksisterer ulike konversasjonsstiler ut fra kultur, kjønn, geografisk opprinnelse, etnisitet og sosial klasse. Forskjeller i kultur mellom ulike organisasjoner og nasjonaliteter er imidlertid interessante aspekter forskningen om small talk ikke synes å utdype, men flere av kildene peker på at behovet er stort da ulikhetene øker i arbeidslivet. Organisasjonene har blitt mer flerkulturelle enn før, og det gir noen utfordringer med å skape gode organisasjonskulturer. Forskning på hvordan small talk utøves av ledere og medarbeidere i ulike kulturer, er derfor en kritisk mangel. Det er bare Ekman som representerer Skandinavia i denne forskningen, og hans undersøkelse tar utgangspunkt i politiet i Stockholm, noe som ikke umiddelbart gir gyldighet til å gjelde andre organisasjoner i Skandinavia, eller i verden forøvrig. I dette kapitlet blir organisasjonskultur først drøftet, deretter kultur på geografisk basis, og til slutt profesjoner, subkulturer og kjønn.

### **5.2.1 Small talk og organisasjonskultur**

Språk blir i litteraturen fremhevet som et av de mest essensielle sider ved organisasjonskultur, og at organisasjonskultur er avgjørende for hvilken grad folk anvender small talk. Bruk av small talk er vist å virke som et integrerende element i organisasjonskulturen, og at ledere som bruker small talk skaper en veldig ulik kultur i forhold til de som ikke gjør det.

Litteraturen drøfter small talk og organisasjonskultur ut fra to perspektiv, organisasjonskulturens betydning for bruk av small talk, og virkningen bruk av small talk har på organisasjonskultur.

Hvordan ledere og medarbeidere bruker small talk, blir beskrevet som en del av organisasjonskulturen og de meningsskapende prosesser som foregår i organisasjoner. Forskningslitteraturen dokumenterer og drøfter bruk av small talk som strategier som både kan underbygge og undergrave en god organisasjonskultur. Det finnes et spekter utøvere av small talk med ulik hensikt ut fra hvilken posisjon de har i organisasjonen. De ulike strategier forskningslitteraturen behandler kan deles inn i en positiv, negativ og kontekstavhengig

kategori ut fra hvem som utøver small talk og hvilke effekter det har på organisasjonskulturen. Dersom medarbeidere bruker small talk på en slik måte at en god organisasjonskultur undergraves, blir small talk brukt som en negativ strategi. I personavhengig kategori er det ikke fullt så opplagt hvem aktør er i forhold til virkning. Dersom lederen sanksjonerer atferd, er det ofte for å skape eller bygge opp under en god organisasjonskultur, men hvis medarbeiderne sanksjonerer atferd, kan det virke undergravende på både organisasjonskultur og maktforhold i organisasjoner, men ikke nødvendigvis. Dette er med andre ord strategier som er avhengige av den kontekst man befinner seg i. De ulike small talk - strategiene presenteres først i form av en tabell, deretter satt i en sammenheng i en tekst. Mange av strategiene har et motstykke, men kun de funn litteraturen presenterer blir satt opp i tabellen.

| <b><u>Positive strategier</u></b>   | <b><u>Kontekstavhengige strategier</u></b>                             | <b><u>Negative strategier</u></b>                |
|---|--|--|
| Ha antennene ute, forebygge katastrofer og feil, og danne grunnlag for beslutninger   | Historiefortelling om gode eller dårlige eksempler, sanksjonere atferd | Manipulere for å få ting gjort på bestemte måter |
| Dele informasjon, involvere/inkludere   | Skape og opprettholde sosiale konstruksjoner                           | Utfordre/sette til side/omgjøre beslutninger     |
| Dele visjoner, gi mening  | Nedtone makt for å bli likt  | Markerer grenser til andre, tråkke andre ned     |
| Skape konsensus   | Vise eller opparbeide makt   | Sladder  |
| Fremme organisasjonens primærmål gjennom å påvirke og utøve makt                      | Skaper identitet, former organisasjonen og grupper innad               | Bygge allianser som splitter organisasjonen      |
| Problemløsning  | Lufte problemer  | Abdisere fra lederrollen                         |
| Vise interesse for medarbeiderne og deres jobb  | Konvensjoner/ritual for å vise høflighet                               |  |
| Ros og anerkjennelse, bidra til å motivere, verdsette, pleie og utvikle medarbeiderne | Søke bekreftelse, tilbakemelding                                       |  |
| Lette eller løse opp spenning   | Vedlikehold av selvfølelse   |  |
| Vedlikeholde et hyggelig arbeidsmiljø   |  |  |
| Bygge gode team for å oppnå organisasjonsmål  |  |  |
| Organisasjonslæring   |  |  |
| Meningsutveksling   |  |  |



|   |  |  |
|---|--|--|
| Etablere og vedlikeholde relasjoner for godt samarbeid      |  |  |
| Humor   |  |  |
| Komplimenter, dele ære                                      |  |  |
| Vise hensyn til andres følelser gjennom unnskyldninger etc. |  |  |
| Sosial aktivitet for tidsfordriv og å unngå stillhet        |  |  |
| Vise solidaritet og likhet                                  |  |  |

Som vist i kapittel 3 dokumenterer og drøfter litteraturen en hel rekke strategier for hvordan ledere og medarbeidere kan benytte small talk til organisasjonens beste. Den kanskje viktigste for ledere, er å gå rundt og småprate med alle medarbeidere for å ha antennene ute og dele informasjon om hva som foregår i og rundt organisasjonen, og gjennom dette kunne forebygge katastrofer og feil, og kunne danne grunnlag for riktige beslutninger. Å dele visjoner med medarbeiderne vil være viktig for å gi mening til arbeidet, og få alle til å jobbe mot et felles mål. Det ble hevdet at mange japanere har som tradisjon å skape konsensus gjennom small talk før møtestart, for å sikre at alle argumenter kommer frem, og derigjennom komme frem til et slags kompromiss.

En leder kan involvere og inkludere ved bruk av small talk, noe som kan skape engasjement og motivasjon.

En leder kan også bruke small talk for å få noe gjennomført på en bestemt måte. Dette vil være en måte å påvirke og utøve makt på, og fremme organisasjonens primærmål.

Problemløsning er en god effekt ved small talk alle kan bruke. En leder kan også benytte small talk for å vise interesse for medarbeiderne og deres jobb, finne ut hvordan det står til med de enkelte og hvem sliter med hva. Dette vil sammen med ros og anerkjennelse bidra til å motivere, verdsette, pleie og utvikle medarbeiderne.

En leder kan også bruke small talk til å lette eller løse opp spenning og vedlikeholde et hyggelig arbeidsmiljø. En annen viktig effekt er å bygge gode team for å oppnå målene organisasjonen har satt seg.

Positive strategier ved small talk som medarbeiderne kan benytte, er å bidra til organisasjonslæring gjennom meningsutveksling og erfaringsoverføring, og å etablere og vedlikeholde relasjoner for godt samarbeid. Dette kan oppnås ved ulike former for small talk, som bruk av humor, komplimenter, deling av ære og følelser, og unnskyldninger eller

lignende forsiktig framferd som tar hensyn til andres følelser. Small talk benyttes også som en sosial aktivitet for tidsfordriv, og for å unngå stillhet.

I kontekstavhengig kategori faller typer bruk av small talk som kan være positive i noen kontekster, og negative i andre. En formell leder kan benytte small talk for å utøve makt, og det er en nødvendighet for å bli anerkjent som en leder. Small talk kan også brukes for å nedtone makt, og da er det tilsvarende en fare for at man blir for mye kamerat med medarbeiderne, og abdiserer som leder. I mange situasjoner er det imidlertid positivt å tilpasse maktbruk ut fra situasjon, å vise solidaritet og likhet kan være påkrevd i noen tilfeller, mens å drive small talk for å bli likt, er et feil fokus.

Medarbeidere kan bruke small talk for å opparbeide seg makt, og dermed bli uformelle ledere, noe som har potensial til å true formell ledelse og primærmålene i en organisasjon. Gjennom prat skapes og opprettholdes ulike sosiale konstruksjoner, og man kan få både heldige og uheldige ”sannheter”.

Både formelle og uformelle ledere kan sanksjonere og forme atferd gjennom historiefortelling om gode og dårlige eksempler. Gjennom small talk skapes også identitet, organisasjonen formes, og det danner seg subkulturer ut fra meninger og interesser.

Small talk benyttes gjerne for å lufte problemer, noe som er positivt hvis det fører til løsninger, og negativt hvis det blir en ”kos med misnøye”.

Det ble hevdet at mange kvinner søker bekreftelse og tilbakemelding ved å benytte small talk, mens mange menn er opptatt av å vedlikeholde selvfølelsen.

Small talk benyttes også som konvensjoner eller ritualer i løpet av dagen for å vise høflighet. Dette høres overveiende positivt ut, men kanskje lite ekte, og definitivt en utfordring å komme inn i for ulike grupper som nyansatte, medarbeidere fra andre kulturer og ikke minst for ressursvake grupper som psykisk utviklingshemmede.

Med tanke på rent negative strategier, kan small talk brukes i en manipulerende hensikt for å påvirke medarbeiderne til å gjøre noe på bestemte måter.

Når det gjelder beslutninger, kan man oppleve at de allerede er tatt når man kommer til et møte som skal diskutere en viktig sak, enten man er formell leder eller medarbeider. Som formell leder er det vanskelig å få gjennom en beslutning dersom uformelle ledere på forhånd har fått gjennomslag for sin påvirkning blant kollegene. Beslutninger kan ikke minst bli utfordret og tilsidesatt ved small talk som foregår i etterkant av møter.

En fare for ledere er å abdisere fra lederrollen ved å være for kameratslig i omgangen med medarbeiderne, dette er spesielt aktuelt der lederen er rekruttert fra egne rekker, noe Ekman (1999) er spesielt opptatt av.

Andre negative strategier er når small talk brukes til sladder og bygging av allianser som splitter organisasjonen. Ulike grupperinger markerer tydelig grenser overfor andre, noen blir nektet medlemskap i en gruppe, og blir til og med tråkket ned. Forskningslitteraturen sier lite om hvordan ledere kan bruke small talk for å møte slike problemer, bortsett fra det å ha antennene ute for å forebygge katastrofer, og prøve å lette stemningen etter heftige debatter.

De positive strategiene for hvordan formell ledelse kan benytte small talk, er spesielt viktige for å forbedre organisasjonskultur og arbeidsmiljø, og å motivere medarbeiderne. Medarbeiderne har også et betydelig medansvar for å fremme organisasjonskultur og arbeidsmiljø ved en positiv bruk av small talk. Både ledere og medarbeidere kan imidlertid også komme i skade for å bruke small talk på måter som skader organisasjonskulturen. Forskningslitteraturen dokumenterer flest positive strategier, men dette sier lite i forhold til hvilke konsekvenser negativ bruk av small talk kan få. Dersom lederen abdiserer og lar de uformelle lederne råde, er dette langt mer alvorlig enn at bruk av small talk for eksempel har en problemløsende funksjon.

Andre organisasjonskulturelle aspekter som drøftes i forskningslitteraturen, er at hierarkiske kulturer er mer formelle, noe som synes å innebære mindre small talk. Andre typer organisasjoner som drøftes, er organisasjoner med profesjoner der prat gjerne er en hovedsysselsetting. I den svenske studien foregikk det konstant small talk, men dette kan også være et trekk ved den skandinaviske kulturen som er mindre formell i seg selv. Organisasjonstype i form av lagerarbeid finnes i Holmes sitt datamateriale, og det kunne synes som disse medarbeiderne lettere lar seg lede enn medarbeidere med profesjonstilhørighet, men her kan det også like gjerne bero på geografiske kulturelle forklaringer. Small talk ut fra organisasjonstype er et meget aktuelt forskningsområde, da det er lite utforsket i litteraturen.

### 5.2.2 Øvrige kulturelementer

Forskningen på geografisk kultur, profesjoner og subkultur i forhold til small talk er relativt tynn, kjønnsforskningen er mer omfattende, men spriker noe. Small talk framstilles som obligatorisk i enkelte kulturer når det gjelder rituelle hilsninger og lignende, men det eksisterer i ulike former overalt, uavhengig av sivilisasjon og nasjonal tilhørighet. Felles er at det har stor betydning for sosial samhandling. Forskningslitteraturen er konsentrert rundt ulike kulturelle forskjeller i form av maktdistanse, jf. Hofstede (Yukl 2005), og i hvilken grad man er direkte eller indirekte. Her er det ytterligere behov for forskning.

Det er primært Ekman (1999) som drøfter betydningen av profesjoner og subkultur opp mot bruk av small talk. Han sier det er en intern sjargong blant profesjonelle som virker avvisende på andre, men som reproducerer samhold internt. Også på dette området er det behov for videre studier.

Flere kilder har drøftet kjønn i forhold til bruk av small talk, men her er forskningen som sagt relativt sprikende. Det er enighet om noe, mens andre elementer er det ikke godt nok belegg for. Forskere som Holmes peker på at det er en mangel på en omfattende nok forskning på kjønn i forhold til bruk av small talk. Den forskningen som er gjort, har opprinnelse fra New Zealand og USA. Jf. Hofstede er arbeidsplasser ulike i forhold til geografisk tilhørighet, forskningen kan derfor ikke overføres til skandinaviske forhold uten å ta nasjonale kulturforskjeller med i betraktningen. For eksempel grad av likestilling er et element i hans taksonomiskjema.

Det som flere synes å være enig om, er at effektive ledere blander profesjonell identitet og kjønnsidentitet, og nyttegjør seg normer for begge kjønn i bruken av small talk. Noen kvinner velger derimot en maskulin lederstil, og det hevdes å spesielt kjennetegne kvinner høyere opp i hierarkiet. DuBrin (1994) fant små kjønnsforskjeller blant sine drøyt 300 ledere, men tendensen var at menn var svakt mer effektive på sterke oppgaveorienterte oppgaver, og kvinner på sterke relasjonsorienterte oppgaver. Dette gjorde at det var en liten statistisk signifikant forskjell på hvordan kvinner vurderte effektivitet av small talk og relasjonsorientert atferd for påvirkning, i forhold til menn.

Forskningen synes å være uenig om small talk er mer uberedt blant kvinner, og i hvilken grad det er personlig small talk som dominerer hos kvinner i forhold til menn. Studien til Tannen (1994) tar opp tema som selvironi, graden av small talk i forkant av møter, anerkjennelse, problempprat, støtte, å fremme likhet og graden av hvor direkte man er. Det kommer ikke tydelig frem hva datamaterialet hennes baserer seg på, og hvor omfattende det er, så det er vanskelig å dra noen klare konklusjoner her. Det er imidlertid et interessant forskningsområde, selv om det er gjort mye beslektet forskning på kjønnsforskjeller.

### ***5.3 Relasjoner og effektivitet i forhold til small talk og ledelse***

Relasjonsbygging kan kanskje betraktes som den viktigste funksjonen ved small talk. Oppgaven stiller derfor spørsmål om hvilken rolle small talk spiller for relasjonsorientert og oppgaveorientert ledelse, med hypotese om at det bidrar til relasjonsbygging, og gjennom det

en bedre oppnåelse av primærmål i en organisasjon. Forskningslitteraturen presenterer en rekke relasjonsorienterte funksjoner ved small talk som blir sammenstilt i tabell under, andre small talk - funksjoner er tidligere presentert under sine respektive tema. Forskingen på funksjoner er relativt fyldig, da dette er et tema lingvistene har vært spesielt opptatt av, og også organisasjonsteoretikerne. Spesielt Holmes har et omfattende materiale som er tapet og analysert med tanke på dette. Det er stor enighet om at språk er avgjørende for å håndtere sosiale relasjoner, og at ritualer som hilsninger og avskjedsfraser er viktige. Small talk konstruerer, vedlikeholder og modifierer mellommenneskelige forhold, og derfor er small talk betydningsfullt prat, påpeker flere av kildene. Enigheten er stor i forhold til at small talk er viktig for jobbrelasjoner, og at personlig sensitivitet er viktig, small talk er rett og slett nødvendig for jobbsuksess. Lederaktiviteter beskrives i form av å utvikle og vedlikeholde relasjoner, innhente informasjon, ta beslutninger og påvirke folk, og small talk er et uunnværlig middel for alle disse aktivitetene.

De relasjonsorienterte funksjonene til small talk kan settes opp i en tabell:

|   |  |
|---|--|
| Strukturerer sosial samhandling                 | Bidrar til effektive relasjoner                    |
| Skaper team                                     | Skaper økt jobbtillfredshet                        |
| Utvikler nettverk                               | Gjør folk i stand til å bidra effektivt i møter    |
| Utøver sosiale mål, inkluderer andre            | Økt anerkjennelse gir lettere gehør                |
| Reetablerer relasjoner etter hissige debatter   | Bidrar til et vennskapelig arbeidsmiljø            |
| Reorienterer folk tilbake til personlige roller | Åpen kommunikasjon: bedre oppgaveløsning           |
| Letter spenningen                               | Bygger solidaritet gjennom sladder                 |
| Er kilde til uformalitet                        | Ritualer bekrefter relasjoner:<br>hilsning/avskjed |
| Er overgang mellom ulike faser i samhandling    | Påvente av møtestart, unngå stillhet               |

## Avslutning

Avslutningsvis blir først litteraturstudiens begrensninger drøftet. Deretter oppsummeres svar på problemstillingen kort i forhold til det vi vet, og det som fortsatt er uklart. Videre forskningsområder anbefales i lys av behov vi har i Skandinavia. Til slutt oppsummeres de viktigste råd ledere får fra forskningslitteraturen om bruk av small talk.

Begrensningene i denne litteraturstudien er først og fremst sannsynligheten for at all relevant forskning på dette området ikke er lokalisert. Det er publisert nye studier siden det omfattende litteratursøket ble gjort, og ikke minst finnes det litteratur som ikke benytter begrepet small talk eller åpenbare synonymer, og derfor ikke er identifisert. Søk er dessuten gjort kun i de største forskningsdatabasene, og vært begrenset i forhold til manuell gjennomgang av tidsskrifter og innhenting av upublisert materiale, noe en full systematisk litteraturstudie krever.

Systematiske litteraturstudier er vanlige for å vurdere effekt av ulike intervensjoner, og ulike former for metaanalyse benyttes for å tilstrebe pålitelige konklusjoner. Dette fungerer bare delvis på et forskningsområde som dette, da det er mye fortolkning som ligger til grunn i de ulike studiene, mer eller mindre tydelig hvilken fremgangsmåte de har brukt, og hos noen også utydelig hvor stort datagrunnlag tolkningene baserer seg på. Det har gjort det vanskelig å vurdere enkelte av studienes validitet og reliabilitet.

Ut fra type funn, burde forholdet mellom organisasjonskultur og small talk vært utforsket mer i detalj, men ville gått utover rammen for oppgaven da organisasjonskultur er et stort forskningsområde i seg selv.

Forskningslitteraturen synes å være relativt omfattende når det gjelder small talk, makt og ledelse, og dokumenter og drøfter at ledere anvender small talk på måter som underbygger maktrelasjoner, men at de også kan undergrave egen makt ved å bruke negative strategier for small talk. Mange organisasjoner har også uformelle ledere, der medarbeideres undergravende bruk av small talk forskyver maktforhold.

Effekten av lederes og medarbeideres bruk av small talk på organisasjonskultur er noe av det som er best dokumentert i forskningen. Det er atskillige strategier ledere og medarbeidere kan benytte for å fremme god organisasjonskultur, mens andre strategier bidrar til å undergrave den. Forskningslitteraturen indikerer at det ligger forskjeller i hvordan small talk brukes i ulike geografiske kulturer, organisasjonstyper, kjønns sammensetning og ut fra ulike organisasjonskulturer i seg selv. Litteraturen her er imidlertid noe tynn.

Den mest omfattende dokumentasjonen finnes om den relasjonsbyggende effekten av small talks anvendelse, noe som kanskje er den viktigste faktoren for bygging og vedlikehold av en god organisasjonskultur, og som igjen bidrar til effektiv oppnåelse av organisasjonens primæroppgaver.

Forskningslitteraturen er samstemt i at det er gjort for lite forskning på betydningen av small talk i organisasjonssammenheng, da dette er et relativt nytt fagfelt. Ut fra den betydningen forskningslitteraturen tillegger small talk, synes det spesielt viktig å gjøre mer forskning i forhold til betydningen kultur har for small talk og ledelse. I Skandinavia er organisasjonene gjerne mer åpne og mindre formelle enn det som fremgår i de fleste studiene i oppgaven. Vi har sånn sett en organisasjonskultur som antakeligvis påvirker bruken av small talk på en annen måte i forhold til for eksempel kjønn og ulike typer organisasjoner. Forskningslitteraturen nevner bare organisasjonstyper som firma, organisasjoner med ansatte som gjør rutinepregende oppgaver og ansatte med profesjonstilhørighet. Det ville vært veldig interessant å undersøke bruk av small talk ut fra dette perspektivet. Forskningslitteraturen er overveiende lingvistisk, og det er mange aspekter ved organisasjoner som mangler i forskningen, som for eksempel betydningen av small talk i endringsprosesser, i organisasjonslæring og i verdiformidling. Her er det flere aktuelle doktoravhandlingsemner.

I den grad forskningen gir råd til ledere om bruk av small talk, innebærer det først og fremst å komme seg ut av kontoret for å anvende small talk. Mange ledere skylder på mangel på tid, men det er enighet i denne forskningen om at effektive ledere bruker small talk, og at det til og med er en forutsetning for jobbsuksess. ”Veldrevne organisasjoner har ledere som er oppmerksomme på mellommenneskelige relasjoner og kommer overens med alle typer mennesker, har funnet passe måter å gi ordre på, og bruker tid på bruk av small talk og humor” ble det skrevet tidligere i oppgaven. I tillegg til å pleie relasjoner og fremme god organisasjonskultur, er det å drive korridorvirksomhet og å ha antennene ute også nødvendig for å forebygge katastrofer og feil. Ledere må også passe på å ikke undergrave egen makt eller abdisere fra lederrollen, da uformelle krefter raskt vil ta over ledelsen. Det er viktig å være klar og tydelig, og fremstå som en motvekt til de som undergraver ledelse og organisasjonskultur. Medarbeidernes ansvar for å bruke small talk på en positiv måte bør klargjøres. Dette fungerer bare ved å delta der small talk foregår for å bidra med en stemme i de meningsdannende og virkelighetsskapende prosesser.

## Referanser

- Coupland, Justine (Ed.).(2000). *Small talk*. London: Longman.
- Coupland, Justine (2003). Small Talk: Social Functions. *Research on Language and Social Interaction*, 36(1), 1-6
- DuBrin, Andrew J. (1994). Sex differences in the use and effectiveness of tactics of impression management. *Psychological Reports*, 74, 531-544.
- Ekman, Gunnar (1999). *Från text til batong – Om poliser, busar og svennar*. Stockholm: EFI.
- Fletcher, Joyce K. (1999). *Disappearing acts: gender, power, and relational practice at work*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Holmes, Janet (1999). *Managing in Style: Flexible Discourse at Work*. Lokalisert 15. september 2007 i ERIC på Internet: <http://www.eric.ed.gov>
- Holmes, Janet (2000). Doing collegiality and keeping control at work: small talk in government departments. I Justine Coupland (Ed.). *Small talk*. London: Longman.
- Holmes, Janet (2003). *Power and politeness in the workplace*. London: Longman
- Holmes, Janet (2006). *Gendered Talk at Work*. Malden, Mass.: Blackwell.
- Holmes, Janet & Rose Fillary (2000). Handling Small Talk at Work: challenges for workers with intellectual disabilities. *International Journal of Disability, Development and Education*, vol. 47, 3, 273-291.
- Holmes, Janet, Maria Stubbe & Bernadette Vine (1999). Constructing professional identity: "Doing power" in policy units. I Srikant Sarangi & Celia Roberts (Eds.). *Talk, work, and institutional order : discourse in medical, mediation, and management settings*. Berlin: Mouton de Gruyter.
- Laver, John (1975). Communicative Functions of Phatic Communion. I Kendon, Adam, Richard M. Harris & Mary R. Key (Eds.). *Organization of Behaviour in Face-to-Face Interaction*. The Hague: Mouton Publishers.
- Malinowski, Bronislaw (1963). The Problem of Meaning in Primitive Languages. I C. Ogden K. & I.A. Richards (Eds.). *The meaning of meaning*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Mirivel, Julien C. & Karen Tracy (2005). Premeeting Talk: An Organizationally Crucial Form of Talk. *Research on Language and Social Interaction*. Vol. 38 No. 1, 1-34.
- Mullany, Louise (2006). "Girls on tour": Politeness, small talk, and gender in managerial business meetings. *Journal of Politeness Research* 2, 55-77.
- Nordhaug, Odd & Hans-Ivar Kristiansen et al. (2007). *Retorikk, organisasjon og ledelse*. Oslo: Forlag 1.
- Petticrew, Mark & Helen Roberts (2006): *Systematic reviews in the social sciences : a practical guide*. Malden, Mass.: Blackwell Publishing.
- Schein, Edgar H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse, er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri media forlag.
- Sjöstrand, Sven-Erik, Jörgen Sandberg & Mats Tyrstrup (Red.).(2001). *Invisible management*. London: Thomson Learning.
- Strand, Torodd (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tannen, Deborah (1994). *Talking from 9 to 5: how women's and men's conversational styles affect who gets heard, who gets credit, and what gets done at work*. London:ViragoPress
- Tietze, Suzanne, Laurie Cohen & Gill Musson (2003). *Understanding organizations through language*. London: SAGE Publications.
- Tracy, Karen & Julie M. Naughton (2000). Institutional identity-work: a better lens. I Justine Coupland (Ed.). *Small talk*. London: Longman.
- Weick, Karl E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: SAGE publications.
- Yukl, Gary (2005). *Leadership in organizations*. New York: Pearson/Prentice Hall.



|  |  |   |  |  |  |
|--|--|---|--|--|--|
| Forfatter publ.år<br>Kilde/publikasjon | Holmes 2003<br>Bok   | Tannen 1994<br>Bok  | Holmes 2000<br>Bokkapittel   | Fletcher 1999<br>Bok   | Ekman 1999<br>Doktoravhandling   |
| Land hvor studien utført               | New Zealand  | USA   | New Zealand  | USA  | Sverige, Stockholm   |
| Database                               | Bibsys   | Bibsys  | Bibsys   | Bibsys   | Bibsys   |
| Teoretisk ståsted                      | Lingvistisk  | Lingvistisk   | Lingvistisk  | Organisasjonsteoretisk   | Organisasjonsteoretisk   |
| Formål                                 | Analysere small talk på arbeidsplassen i forhold til makt og høflighet.  | Analysere kvinners og menns måte å prate på i jobbsammenheng, bidra til forståelse                                | Analysere small talk på arbeidsplassen: forekomst, struktur og funksjon  | Undersøke sosial konstruksjon av kjønn på arbeidsplasser i forhold til makt                                | Videreutvikle begreper for hva som styrer praktisk politiarbeid                                |
| Studietype                             | Kvalitativ   | Kvalitativ  | Kvalitativ   | Kvalitativ postmodern  | Kvalitativ   |
| Datainnsamlingsmetode                  | Lydbånd i hverdagen<br>Video av møter  | Observasjon, lydbånd og intervju  | Lydbånd i hverdagen<br>Video av møter  | Observasjon og intervju  | Observasjon, intervju, tekstanalyse  |
| Populasjon og utvalg                   | Over 2000 samtaler fra 420 deltakere i 14 ulike organisasjoner<br>Nøkkelpersonell på ulike nivåer med ulik kulturtilhørighet | Et betydelig antall kvinnelige og mannlige ledere og medarbeidere i mange firma. Antall og type firma ikke angitt | Fire statlige departementer, 330 samtaler i 121 timer.<br>Nøkkelpersonell på ulike nivåer med ulik kulturtilhørighet | Kvinnelige design-ingeniører i et ingeniørfirma, antall ikke angitt  | Stockholmspolitiet, 100 timer observasjon<br>17 intervjuer<br>Relevante tekster er gjennomgått |
| Kontekst                               | I arbeidshverdagen, kontor   | I formelle og uformelle jobbaktivit.  | I arbeidshverdagen, kontor   | I arbeidshverdagen på kontor   | I arbeidshverdagen, kontor og praktisk arb.  |
| Etikk                                  | Frivillig deltakelse. Slå av/på opptaker når de ønsket, kunne slette samtaler  | Frivillig deltakelse  | Frivillig deltakelse. Slå av/på opptaker når de ønsket, kunne slette samtaler  | Frivillig deltakelse   | Innpass i miljøet som kollega, etikk   |
| Hovedfunn                              | Small talk bidrar til å konstruere og vedlikeholde relasjoner som bidrar til effektivitet på arbeidsplassen                  | Kommunikasjon er sterkt knyttet til kjønn, maktstrukturer og kulturelle forhold som bidrar til misforståelser.    | Small talk har stor betydning for sosialt samspill og maktutøvelse på arbeidsplassen, og er svært utbredt            | Kvinnelig atferd blir ikke verdsatt i organisasjoner pga at organisasjoner er preget av maskulin dynamikk. | Småprat spiller en betydelig rolle for hvordan det praktiske arbeidet utføres                  |

|   |   |   |  |  |  |
|---|---|---|--|--|--|
| Forfatter, publ.år<br>Kilde/publikasjon | Holmes & Fillary2000<br>Artikkel i vit.tidsskr  | Laver 1975<br>Kapittel i bok  | Holmes 2006<br>Bok   | Holmes 1999<br>Artikkel  | DuBrin 1994<br>Artikkel i vit.tidsskr.   |
| Land hvor studien utført                | New Zealand   | Storbritannia   | New Zealand  | New Zealand  | USA  |
| Database                                | PsycInfo  | Bibsys  | Bibsys   | ERIC   | PsycInfo   |
| Teoretisk ståsted                       | Lingvistisk   | Lingvistisk   | Lingvistisk  | Lingvistisk  | Organisasjonsteoretisk   |
| Formål                                  | Undersøke hvilke problemer utviklingshemmede har i forhold til samhandling                        | Utrede begrepet "phatic communion", beskrive innhold og funksjoner. Fokus på tema i forhold til ulike relasjoner. | Analysere small talk på arbeidsplassen i forhold til betydningen av kjønn  | Analysere hvordan ledere bruker språk for å få ting gjort på arbeidsplassen, makt, høflighet og solidaritet analyseres | Kjønnsforskjeller i bruk og vurdering av ulike taktikker for påvirkningsledelse  |
| Studietype                              | Kvalitativ  | Kvalitativ  | Kvalitativ   | Kvalitativ   | Kvantitativ  |
| Datainnsamlingsmetode                   | Lydbånd   | Litteratursøk   | Lydbånd i hverdagen<br>Video av møter  | Lydbånd i hverdagen<br>Video av møter  | Spørreundersøkelse   |
| Populasjon og utvalg                    | 84 samhandlinger med utviklingshemmede menn   |   | 2500 samhandlinger<br>500 personer<br>22 arbeidsplasser<br>bredt representert<br>virksomhet  | 300 samhandlinger<br>251 personer<br>4 arbeidsplasser:<br>statlige kontorer  | 178 menn og 124 kvinner i høyere posisjoner på ulike arbeidsplasser i New York i 1992-93.  |
| Kontekst                                | I arbeidshverdagen  | I arbeidshverdagen  | I arbeidshverdagen, kontor   | I arbeidshverdagen, kontor   | I egen lederpraksis  |
| Etikk                                   | Anonymt og konfidensielt, slette det de selv ønsket   |   | Frivillig deltakelse. Slå av/på opptaker når de ønsket, kunne slette samtaler  | Frivillig deltakelse. Slå av/på opptaker når de ønsket, kunne slette samtaler  | Anonymt  |
| Hovedfunn                               | Small talk vanskelig for utviklingshemmede, hindrer effektiv kommunikasjon. Dette kan trenes opp. | Temavalg ut fra relasjoner i hierarkiet   | Forskjell på kjønn i å drive relasjonelt arbeid, men effektive ledere integrerer både relasjonelle og transaksjonelle sider ved prat | Makt, høflighet, respekt, kollegialitet og humor er viktige åpne og skjulte strategier ledere bruker for å utøve makt  | Ingen praktisk forskjell mellom mannlig og kvinnelig ledelse, men kvinner vurderer blant annet small talk som mer effektivt enn menn |

|                          |   |   |  |   |  |
|--------------------------|---|---|--|---|--|
| Forfatter, publ.år       | Mullany 2006  | Mirivel & Tracy 2005  | Holmes, Stubbe & Vine 1999   | Tracy & Naughton 2000   | Malinowski 1923  |
| Kilde/publikasjon        | Artikkel i vit.tidsskr.   | Artikkel i vit.tidsskr.   | Bokkapittel  | Bokkapittel   | Bokkapittel  |
| Land hvor studien utført | Storbritannia   | USA   | New Zealand  | USA   | Stillehavsøy   |
| Database                 | PsycInfo  | PsycInfo  | Bibsys   | Bibsys  | Bibsys   |
| Teoretisk ståsted        | Lingvistisk   | Lingvistisk   | Lingvistisk  | Lingvistisk   | Antropologi  |
| Formål                   | Analysere høflighet på arbeidsplassen ved fokus på small talk i relasjon til kjønn i forretningsmøter       | Kartlegge prat i forkant av møter, formål og virkning. Identitetsskaping  | Analysere hvordan språk brukes til å konstruere profesjonell identitet   | Undersøke small talk mtp begrep og funksjon i dagspressen   | Undersøke prat som ikke er knyttet til handling  |
| Studietype               | Kvalitativ case-studie  | Kvalitativ  | Kvalitativ   | Kvalitativ  | Kvalitativ   |
| Datainnsamlingsmetode    | Observasjon, lydbånd, intervju, tekstanalyse  | Video, intervju, observasjon  | Lydbånd, intervju, observasjon   | Tekstanalyse  | Observasjon, deltakelse  |
| Populasjon og utvalg     | Etnografisk studie av to forretninger, en innenfor produksjon og en i detaljhandel                          | Ett firma som driver med helsekost ble studert over en 9 mnd periode. 6 møter ble videofilmet, 60 timer observasjon, intervju | 300 samhandlinger i 4 statlige departementer   | 100 artikler i store aviser/tidsskrifter i USA 1996-1998, utvalgsriterier begrep-, person- og institusjonstilknytning | Bodde hos en stamme i et primitivt samfunn   |
| Kontekst                 | Deltakelse i møter og uformelt prat før og etter  | Observasjon av hverdagen i firmaet, fokus på møter  | Daglig arbeid  | Vanlige journalisters oppfatning  | Daglig arbeid, jakt, fiske, jordbruk i et primitivt samfunn  |
| Etikk                    | Frivillig deltakelse  | Frivillig deltakelse  | Frivillig, tape kunne slettes om man ønsket  | Undersøkelse av publiserte tekster  |  |
| Hovedfunn                | Small talk et multifunksjonelt maktmiddel, kvinner bruker det strategisk for solidaritet og gruppeidentitet | Fant ulike typer prat: small talk, shop talk, work talk etc. Dette reflekterer og konstruerer organisasjonsidentitet          | Profesjonelle identiteter konstrueres gjennom prat, ledere utøver makt, høflighet og kollegialitet gjennom prat. | Ulike perspektiver på begrepet, verktøy og egenskap. Evne til small talk er nødvendig i arbeidslivet.                 | Introduserte begrepet "Phatic communion", prat som ikke har noen mening utover å skape fellesskap mellom mennesker |

|                          |   |   |
|--------------------------|---|---|
| Forfatter, publ.år       | Coupland 2000   | Coupland 2003   |
| Kilde/ publikasjon       | Introkapittel i bok   | Artikkel i vit.tidsskr.   |
| Land hvor studien utført | Storbritannia   | Storbritannia   |
| Database                 | Bibsys  | PsycInfo  |
| Teoretisk ståsted        | Lingvistikk   | Lingvistikk   |
| Formål                   | Oppsummere<br>forskningen på small<br>talk                      | Beskrive sosiale<br>funksjoner ved small<br>talk  |
| Studietype               | Kvalitativ, teoretisk   | Teoretisk, teoretisk  |
| Datainnsamlingsmetode    | Litteratursøk   | Litteratursøk   |
| Populasjon og utvalg     |   |   |
| Kontekst                 | I hverdag og<br>arbeidsliv                                      | I hverdag og<br>arbeidsliv  |
| Etikk                    |   |   |
| Hovedfunn                | Small talk har stor<br>betydning, ulike<br>funksjoner beskrives | Begrepet blir belyst,<br>og det beskrives<br>hvordan small talk<br>oppstår, og hva man<br>kan oppnå med small<br>talk |