

Medarbeidersamhandling i lederteam

- Hvordan inngår forberedelser i et lederteams samhandling?

Universitetet i Stavanger

Jonas Vølstad Fjeldsbø

Masteroppgave i Endringsledelse

Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Universitetet i Stavanger

Juni 2015

UNIVERSITETET I STAVANGER

MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE

SEMESTER: Vår, 2015

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE: Medarbeidersamhandling i lederteam –
Hvordan inngår forberedelser i et lederteams samhandling?

FORFATTER: Jonas V. Fjeldsbø

VEILEDER: Kristiane M. Lindland

EMNEORD/STIKKORD: Team, formell og uformell arbeidsrelatert
medarbeidersamhandling, samforberedelse

SIDETALL: 59

STAVANGER: 15.06.2015

Sammendrag

Studieobjektet til denne masteroppgaven er et kommunalt lederteam. Og formålet med studien er å bidra til økt kunnskap om hvordan samhandlingen i lederteam kan utspille seg. Mer spesifikt handler oppgaven om hvordan lederteamets medlemmer bruker hverandre og samhandler i forberedende faser av teamets arbeid.

Avhandlingens teoretiske forståelsesramme utgjøres av et relasjonelt perspektiv, som innebærer at relasjoner og mellommenneskelige forhold settes i fokus for undersøkelsen. Relasjonell tenkning har både formet studiens fokusområder og vært viktig i fortolknings og analysearbeid.

Med bakgrunn i oppgavens fokus på å avdekke og forstå samhandlingsprosesser og samhandlingsmønstre, ble et kvalitativt undersøkelsesopplegg vurdert som mest hensiktsmessig. Mer konkret bygger oppgaven på primærdata samlet inn gjennom to runder med kvalitative intervju, og gjennom observasjon av fire samhandlingssekvenser. Samtidig ligger en abduktiv forskningsstrategi til grunn for studiet, og undersøkelsens fokus og problemstilling har gradvis blitt spisset underveis i forskningsprosessen.

Avhandlingens funn viser med tydelighet at teammedlemmene samhandler og bruker hverandre i forberedelsen av flere og ulike typer oppgaver. Eksempelvis i forkant av interne møter og eksterne presentasjoner. I oppgaven skilles det mellom forberedelse gjennom formell- og uformell medarbeidersamhandling. Og for å få tak på dette ble begrepene om formell- og uformell samforberedelse utviklet. Her forstås samforberedelse som forberedelse teammedlemmene utøver i samarbeid med hverandre. Til slutt konkluderes det med at begge typer samforberedelse virker å være en del av lederteamets samhandlingskultur.

Forord

Takk til lederteamet og dets medlemmer for at jeg fikk studere deres praksis av teamarbeid. Jeg ble møtt med stor samarbeidsvilje, og et inspirerende engasjement fra informantene.

I tillegg vil jeg rette en takk til Kristiane M. Lindland, for gode råd og nyttig lærdom, i rollen som veileder. Her spesielt for gode råd i forbindelse med utførelsen av observasjon i feltet.

Til slutt vil jeg takke samboer Birgithe for fantastisk støtte i løpet av hele prosessen. Til tross for et hardt svangerskap og en dramatisk tvillingfødsel har du støttet meg hele tiden. Det er jeg svært takknemlig for og uten den støtten hadde jeg ikke kommet i mål med oppgaven.

Ålgård, 2015

Jonas Vølstad Fjeldsbø

Innhold

Innledning.....	7
Bakgrunn	7
Beveggrunner	7
Problemstilling.....	8
Oppbygging av oppgaven	9
Kontekst.....	10
Lederteamet	10
Omorganisering.....	11
Samhandlingsarenaer.....	11
Ledermøte	12
Lederlunsj	13
Strategiseminar	13
Uformell samhandlingsarena	14
Teorikapittel	15
Hva er et team?	15
Relasjonelt perspektiv	16
Analysemåte av samhandling.....	18
Oppsummering.....	19
Arbeidsform og metode	20
Forskningsstrategi	20
Datatyper og datakilder.....	21
Metode for datainnsamling.....	22
Kvalitative intervju.....	23
Utfordringer ved intervjuet som metode.....	25
Observasjon.....	27
Analyse av data.....	29

Validitet og reliabilitet.....	30
Empiri	33
Uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling.....	34
Presentasjon for politikerne.....	35
Forhandling med ekstern aktør.....	38
Forberedelse av saksdokument.....	39
Oppsummering.....	41
Formell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling.....	41
Situasjon 1.....	42
Situasjon 2.....	43
Forberedelse på andres saker.....	45
Uformell arbeidsrelatert samhandling i forkant av det formelle ledermøte.....	47
Teamleders rolle.....	48
Oppsummering.....	49
Diskusjon	50
Formell forberedelse.....	50
Analyse av situasjonsbeskrivelsene.....	53
Uformell forberedelse.....	57
Presentasjonen for politikere.....	60
Konklusjon	63
Referanser.....	66

Innledning

Bakgrunn

Teamarbeid og teamorganisering har i løpet av de siste tiårene blitt en stadig mer sentral del av arbeidslivet. I deler av faglitteraturen forklares dette med at arbeidshverdagen i økende grad består av utfordrende og komplekse arbeidsoppgaver, som en enkelt arbeidstaker vanskelig kan mestre alene (Mohrman, Cohen & Mohrman 1995). I tråd med dette påpeker Gundersen (2008) at mange virksomheter velger teamorganisering for å øke effektiviteten. Organisering i team har med andre ord utviklet seg til å bli et valid alternativ til mer tradisjonelle hierarki. Dette kan skyldes at teamorganisering ofte gir et løfte om høyere resultater, sammenlignet med individuelle arbeidsformer (Kaufmann & Kaufmann 2009). Mitt inntrykk er at denne typen organisering er blitt stadig mer populært både blant bedrifter i næringslivet og i offentlig sektor. I teamlitteraturen har forskningen i stor grad handlet om det team produserer. I den forbindelse sier Hackman (1990) at det å beskrive hva team faktisk gjør har utviklet seg til å bli et sentralt eller kritisk element å forske på. Wadel (2007) påpeker at det i organisasjons- og ledelseslitteraturen finnes lite forskning som handler direkte om arbeidsrelasjoner- og arbeidsrelatert samhandling mellom medarbeidere. Med dette som utgangspunkt virker mitt fokus på samhandling i et lederteam både relevant og viktig å forske på. I påfølgende avsnitt vil jeg gå nærmere inn på beveggrunnene for valg av fokus og tema.

Beveggrunner

Interessen for å studere hvordan teammedlem faktisk samhandler og samarbeider stammer i stor grad fra egne erfaringer og opplevelser. Dette henger sammen at jeg har hatt fotball som hobby, og til dels jobb, i store deler av livet. Og som spiller på flere ulike lag, har jeg selv fått erfare hvordan enkeltindivid med ulike og samsvarende ferdigheter kan yte sammen. I slike miljø lærer en fort at det er laget og felleskapet som er det viktigste, og enkeltspillere med alle sine ferdigheter blir således nødt til å tilpasse seg en større helhet. Fotball handler med andre ord om samspillet mellom to eller flere spillere, og en fotballtrener er følgelig opptatt av hvem som er gode sammen (Andreassen og Wadel 1989). Relativt tidlig i studiene møtte jeg Wadel og Wadel (2007) og deres relasjonelle forståelsesramme. Gjennom dette ble jeg introdusert for relasjonell tenkning, som innebærer at relasjoner og mellommenneskelige forhold settes i fokus for forskningen. Med andre ord forstås samspillet mellom mennesker, gitt det relasjonelle perspektivet, som forskningens sentrale enhet.

Denne tenkningen har i stor grad inspirert og influert valg av tema og fokusområder i forbindelse med denne oppgaven. Dette påvirket blant annet valget av team som studieobjekt. Dette fordi teamet er en arbeidsform hvor samarbeid mellom medarbeidere i særlig grad vektlegges. Det kommer også til uttrykk ved at prosjektets teoretiske fundament utgjøres av et relasjonelt perspektiv. Oppgaven tar av denne grunn utgangspunkt i tidligere utført relasjonell forskning. I den forbindelse har Carl Cato Wadels (2007) doktorgradsavhandling vært spesielt innflytelsesrik. Enkelt forklart handler den om hvordan medarbeiderne i Oljedirektoratet bedriver arbeidsrelatert samhandling. Avhandlingen trekker opp et skille mellom formell og uformell arbeidsrelatert samhandling. Og oppgaven hans handler i stor grad om å avdekke hvordan medarbeidere, utover det som er foreskrevet og offisielt, gjør bruk av hverandre for å løse arbeidsoppgaver medarbeiderne har individuelt ansvar for. Her utvikler Wadel begrepet uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling. Dette har påvirket hva jeg har sett etter i undersøkelsesprosessen. Mer spesifikt har jeg forsøkt og både avdekke samhandlingsmønstre som er en del av lederteamets formelle og foreskrevne praksis, og avdekke samhandlingsmønstre av mer uformell karakter. Dette vil bli nærmere beskrevet i teori og empiridelen av oppgaven.

Problemstilling

Gjennom kontakter fikk jeg anledning og innpass til å studere samhandlingen i et kommunalt lederteam. Det innledende fokuset i undersøkelsesprosessen var å få oversikt over og avdekke hvordan teammedlemmene i lederteamet samhandlet med hverandre. Her var jeg opptatt av å avdekke sentrale samhandlingsarenaer og hvordan samspillet utspilte seg på de ulike arenaene. Med andre ord gikk jeg inn i forskningsprosessen med en relativt åpen problemstilling. Etter hvert som jeg opparbeidet meg bedre oversikt og forståelse av samhandlingsprosessene i lederteamet, utpekte forberedelse seg som et interessant tema.

Problemstillingen for mastergradsavhandlingen er av den grunn:

Hvordan inngår forberedelser i lederteamets samhandling?

Formålet med studien er å øke kunnskapen om hvordan samhandling i lederteam kan utspille seg. Denne oppgaven bidrar til det gjennom å beskrive hvordan teammedlemmene i et lederteam samhandler og bruker hverandre i forberedende faser av arbeidet. Med andre ord handler oppgaven om å beskrive samhandlingsmønstre, og ikke enkeltpersoner. Siden deltagerens identitet ikke er viktig for å forstå oppgaven er innholdet anonymisert. Dette er også gjort for å ivareta informantene. Det er ingen personopplysninger som blir registrert, og

alle lydopptak slettes når oppgaven er ferdig. Samtidig kan man ikke garantere intern anonymitet, og teammedlemmene i lederteamet vil kunne kjenne igjen personer ut i fra aktuelle sammenheng. I neste avsnitt vil jeg redegjøre for oppgavens struktur og oppbygning.

Oppbygging av oppgaven

I dette første kapittelet har jeg redegjort for hvorfor oppgavens tema og fokusområder er relevant å forske på. I tillegg har jeg presentert oppgavens problemstilling og tatt for meg både personlige og faglige årsaker til at jeg synes dette er interessant.

I det andre kapittelet skildrer jeg konteksten som studien er gjennomført i. Mer spesifikt presenteres lederteamet og de viktigste arenaene for samhandling.

I kapittel tre presenteres oppgavens teoretiske utgangspunkt. Først framsettes det ulike definisjoner av teambegrepet. Deretter redegjøres det for hva relasjonell tenkning og et relasjonelt perspektiv innebærer. I tillegg tar jeg for meg aktuelle relasjonelle begrep.

Opgavens fjerde kapittel handler om forskningsdesign og metode. Her presenteres blant annet studiets forskningsstrategi, valg av datatyper og datakilder og valg av innsamlingsmetoder. Til slutt drøftes studiens validitet og reliabilitet.

I det femte kapittelet går jeg inn i empirien og presenterer sentrale funn i forhold til oppgavens problemstilling. Samtidig trekker jeg opp et analytisk skille mellom samhandlingsmønstre av formell og uformell karakter.

I oppgavens sjette kapittel diskuteres de mest interessante funnene ut i fra oppgavens teoretiske forståelsesramme. Her legges som kjent et relasjonelt perspektiv til grunn og funnene analyseres med utgangspunkt i et relasjonelt begrepsapparat.

I kapittel syv presenterer konklusjonen på oppgaven. I dette kapittelet vil jeg forsøke å binde sammen problemstilling, teoretisk rammeverk og forskningsmetoder. Og i den forbindelse vil jeg også foreta en vurdering av om presenterte resultater svarer på framsatte problemstilling.

Kontekst

Lederteamet

Studieobjektet til denne oppgaven er et kommunalt topplederteam. Dette lederteamet består av åtte medlemmer. Mer konkret inkluderer dette rådmannen, 4 stabssjefer og 3 kommunalsjefer. Rådmannen er tydelig og ubestridt leder av teamet. Han sitter med det endelige resultatansvaret og har dermed siste ordet ved alle bestemmelser og vedtak. Med utgangspunkt i teamlitteraturen kan en si at rådmannen oppfyller funksjonen som både teameier og teamleder (Hjertø 2010). Med teameier forstås at en har et generelt lederansvar for designet av teamet som arbeidsenhet. Det innebærer å gi teamet et mandat, rekruttere medlemmer til teamet og foreta en risikovurdering på hva som kan gå galt med arbeidet. Teamlederen har først og fremst ansvar for prosessene innad i teamet. Med andre ord ivaretar teamlederen et operativt ansvar for det daglige teamarbeidet (Hjertø 2010). De ulike teammedlemmene har i hovedsak forholdsvis lang fartstid fra både lederteamet og organisasjonen. Det nyeste medlemmet, og unntaket fra dette kom inn i lederteamet i løpet av 2012. Sagt annerledes er dette en samkjørt gruppe, som kjenner hverandre svært godt. Kjønnssammensetningen i teamet er likefordelt med fire kvinner og fire menn.

Funksjonelt sett skal lederteamet ivareta og utføre en strategisk ledelse av kommunen. I den forbindelse går det et skille mellom to hovedretning av arbeidsoppgaver. Det ene er å utarbeide planer og saker til politisk behandling. Det andre er å utøve delegert makt og ansvar, som innebærer avgjørelser som ikke krever godkjenning fra politisk hold. En kan dermed si at ledergruppen, i samarbeid med politikerne, legger de overordnede føringene for hvordan kommunen skal drives i nåtid og framtid. Teamet har dermed et totalansvar for hele virksomheten til kommunen. Dette innebærer å sørge for en fornuftig organisering, ta i bruk og fordele ressurser, holde orden på daglig drift og passe på at virksomheten holder seg innenfor de fastsatte økonomiske rammene. Den uttrykte hensikten bak å organisere i et tett lederteam er å sikre at viktige saker og problemstillinger blir gjennomlyst fra ulike hold og ståsted i organisasjonen. I neste omgang er et mulig utbyttet av dette at saker og vedtak kvalitetssikres. Samtidig kan en si at teamets bestemmelser i stor grad er forankret utover i organisasjonen ved at topplederne fra alle sektorer/avdelinger er representert.

Omorganisering

Ved starten av tusenårsskiftet gjennomførte kommunen en omfattende organisasjonsendring. Mer spesifikt beskriver teamlederen endringsprosessen som en total omorganisering av organisasjonen, hvor både administrasjonssektorer og politiske utvalg ble endret. Kort forklart ble premissene for organiseringen forandret. Tidligere ble kommunale sektorer hovedsakelig satt sammen på bakgrunn av fagområde og lovverk, mens sektorene etter endringen ble dannet med utgangspunkt i brukerbehov. Eksempelvis ble helsesøsterfunksjonen flyttet fra helse og sosialsektoren til oppvekstsektoren. Samtidig var det å samle organisasjonen et viktig fokusområde i endringsprosessen. Før endringen beskrives en kultur preget av selvstendige og sterke etater og etatsjefer. Og gjennom å snu opp ned på etatsstrukturene var hensikten å oppnå at fokus var på kommunen som helhet i stedet for på sin sektor eller etat. I den forbindelse ble det gjort to grep, som begge er interessante for mitt prosjekt. Det ene var at samtlige toppledere ble flyttet inn i samme kontorbygg. Tidligere satt de ulike kommunal- og stabssjefene i stor grad spredt i ulike bygg. Og det andre var at lederteamet med rådmannen i spissen ble dannet. Begge tiltakene blir beskrevet som viktige med tanke på å samle organisasjonen. Her fremheves dannelsen av lederteamet og dets fokus på at teammedlemmene sammen hadde ansvaret for å levere for kommunen som helhet, som spesielt viktig. Med andre ord var en konsekvens av omorganiseringen at de ulike topplederne fikk et visst resultatansvar utover sitt spesifikke fagområde.

Nevnte organisasjonsendring er viktig kontekstuell informasjon fordi det sier noe om hvordan og hvorfor lederteamet ble opprettet. Samtidig gir det et grunnlag for å forstå de samhandlingsprosessene som råder i teamets daglige arbeid. I fortsettelsen vil jeg, gjennom å presentere teamets viktigste samhandlingsarenaer, se nærmere på hvordan teammedlemmene samhandler.

Samhandlingsarenaer

Med relasjonell tenkning som teoretisk utgangspunkt har jeg forsøkt å få tak på den interne samhandlingen til lederteamet. Her har fokus først og fremst vært på den arbeidsrelaterte medarbeidersamhandlingen til teamet. Etter gjennomført undersøkelse er det tydelig at både formelle og uformelle samhandlingsformer er viktig for teamets arbeid. Med formell samhandling menes i større grad planlagt, strukturert og regissert samarbeid, mens uformell samhandling forstås som mer spontan og initiert av medarbeiderne selv (Wadel 2007). Den arbeidsrelaterte samhandlingen utspilles hovedsakelig på fire ulike samhandlingsarenaer.

Dette inkluderer et ukentlig ledermøte, en ukentlig lederlunsj, et årlig strategiseminar og det flere teammedlem betegner som «uformell kontakt i gangene». I det følgende vil jeg kort redegjøre for hva som kjennetegner samhandlingen på de nevnte arenaene.

Ledermøte

Hver onsdag har lederteamet et ukentlig ledermøte. Tidsrammen på møtet er satt til 3 timer og foregår normalt sett mellom 9 og 12. Dette er et svært formelt møte med tydelig struktur og regi på både sakliste og samhandlingsprosess. Her tas de viktige sakene opp, og medlemmene må ha svært gode grunner for å melde forfall.

I forkant av hvert møte sender teamleder ut en fastsatt møteagenda, som inneholder nummerert sakliste med både aktuelle og faste saker. Vedlagt sakene følger det et informasjonsskriv som presenterer sakens innhold, status og aktuelle problemstillinger. For å komme med på agendaen må viktige saker meldes inn til teamleder før møte. Dette er vesentlig siden det gir de andre teammedlemmene mulighet til å forberede seg. I den sammenheng beskriver flere informanter forberedelse som en viktig faktor med tanke på møtets kvalitet. Forberedthet fremstår i forbindelse med flere saker som en viktig forutsetning for fruktbar diskusjon eller samhandling. Dette vil jeg gå nærmere inn på senere i besvarelsen. Agendaen åpner også for det som kalles eventuelt-saker, som kan være mindre saker eller aktuelle forhold som akkurat er dukket opp og som krever oppmerksomhet.

I tillegg fastsetter agendaen en rollefordeling, og i hvert møte skal rollene som tilrettelegger, møteleder og observatør ivaretas. Dette går på rundgang og teamlederen bestemmer hvem som skal fylle de ulike rollene. Møtelederen er ansvarlig for å bevare saklighet og orden i diskusjonene. Sagt annerledes går rollen hovedsakelig ut på å være en ordstyrer, og dermed sørge for at diskusjonen ikke sklir ut og at deltagerne får sagt det de vil. Enkelte teammedlem peker også på at en her får større innflytelse på sakene, gjennom at en som møteleder kan styre fremdriften i diskusjonene. Tilretteleggeren har ansvar for at alt det praktiske i forbindelse med møtet er på plass. Eksempelvis at det er nok vann og kaffe, at det tekniske utstyret fungerer og at møterommet ryddes ved endt møte. I tillegg skal tilretteleggeren skrive møtereferat, som skal redegjøre for beslutningene som er fattet.

Observatøren skal avslutningsvis komme med en vurdering av kvaliteten på samhandlingen i selve møtet; hva som fungerte og ikke fungerte og hvorfor. Slik jeg har forstått det skal dette i hovedsak være en felles tilbakemelding til hele gruppa, men at den også kan rettes mot enkeltindivid. Her er det litt sprik i informantenes beskrivelser. Samtidig skal

observatørrapporten stå som den er og gi grobunn for ettertanke. Det er med andre ord ikke rom for debatt og protester på rapportens innhold. Teamlederen ivaretar alltid rollen som resultatansvarlig, og har som sagt siste ordet og skal konkludere i alle viktige saker.

Generelt sett virker gruppen svært positiv til rollefordelingen og arbeidsformene i det ukentlige ledermøtet. En informant påpekte at den varierende rollefordelingen bidro til en pulverisering av makt og en følelse av likeverd innad i teamet. Møtelederrollen er den mest sentrale av rollene på møtet. Dette henger sammen med sammensetningen av mennesker i teamet. Samtlige informanter beskriver gruppa som meget interessert, engasjert og lett antennelig. Det er med andre ord nødvendig med en ordstyrer for å sikre saklighet og hindre kaos. Dermed kan en si at utøvelse av denne rollen er sentralt for å sikre kvaliteten på selve samhandlingsprosessen i møtet. Samtidig framhevet teamleder at denne praksisen sørget for at han var bedre skikket til å foreta gode vurderinger og trekke gjennomtenkte konklusjoner. Dette fordi han i større grad kunne konsentrere seg om diskusjonen og det som ble sagt, når han slapp å ta ansvar for ledelsen av møtet.

Lederlunsj

I motsetning til ledermøtet er den ukentlige lederlunsjen av svært uformell karakter. Det er med andre ord ingen fastsatt struktur og regi på hva som skal diskuteres her. Det er et møte uten saksliste. Lederlunsjen er fast hver mandag og det er satt av inntil en time. Fag og arbeidsrelaterte saker er ikke obligatorisk, så dette fortone seg også som en viktig arena for uformell samhandling uten relasjon til arbeidet. De arbeidsrelaterte sakene som tas opp karakteriseres av at det er utfordringer som må tas opp der og da, og som ikke kan vente til onsdagens ledermøte. Det er som regel mindre saker, som krever kortere behandlingstid. Så lederlunsjen beskrives først og fremst som nyttig med tanke på å løse akutte situasjoner som krever umiddelbar oppmerksomhet. Og det er dermed de teammedlemmene som har mest på hjertet som får oppmerksomhet på denne arenaen. Samtidig beskrives det som en god utsjekksarena, eksempelvis gjennom å fordele arbeidsoppgaver i pågående saker og dermed komme videre i arbeidet.

Strategiseminar

En helg på slutten av hvert år samles lederteamet på et utvalgt hotell for å ha et strategiseminar. Den arbeidsrelaterte samhandlingen her er av formell karakter. Det kommer fram ved at det er en tydelig saksliste og fastsatt tidspunkt for de ulike medlemmenes presentasjoner. Blant informantene kalles denne samlingen også for «glasskuleseminaret», og

teamets fokus er her å løfte blikket og diskutere med utgangspunkt i et lengre tidsperspektiv. Her kommer teammedlemmene inn som spesialister på sitt område, og skal redegjøre for hva som blir viktigst for sin sektor neste år og lenger fram i tid. Samtidig er dette den samhandlingsarenaen hvor det er satt av lengst tid til gjennomgang av saker. Her kan teammedlemmene bruke opp til 1 time på sine presentasjoner, som etterfølges av en felles diskusjon rundt aktuelle emner. Med andre ord er det mer rom og tid til å gå inn i dybden på aktuelle og fremtidige problemstillinger. I den forbindelse poengteres at grundig forberedelse fra medlemmenes side er en viktig forutsetning for at deltakerne skal få skikkelig utbytte av seminaret. I tillegg til dette har seminaret en uformell side og beskrives som en viktig arena for relasjonsbygging. Dette fordi teamet er sammen 24/7 og dermed har god tid til samhandling av mer vennskapelig og sosial karakter.

Uformell samhandlingsarena

Den uformelle arbeidsrelaterte samhandlingen beskrives av en informant som «den uformelle kontakten i gangene». Dette spiller på at teammedlemmene sitter på rekke og rad i samme kontorbygg. Etter å ha intervjuet samtlige medlemmer er det tydelig at den uformelle samhandlingen er svært viktig for enkeltmedlemmenes- og teamets arbeid. Denne formen for arbeidsrelatert samhandling arter seg på flere måter. En vanlig praksis er at teammedlemmene stikker innom hverandres kontor og involverer hverandre i daglige arbeidsoppgaver. Det kan være enkle ting som å avklare eller forsikre seg om at en har forstått en aktuell sak. I tillegg til slike avklaringer er det vanlig å initiere samarbeid om spesifikke arbeidsoppgaver, som for eksempel saksdokument og eksterne framlegg eller presentasjoner. Dette gjøres både gjennom å kalle inn de aktuelle medlemmene, gjerne to eller tre, på kalenderen eller ved at en mer spontant avtaler i «gangen».

Det informantene kaller «tilbakemeldingsmøter» skiller seg ut som en spesielt vanlig praksis. Hva dette innebærer vil jeg komme nærmere inn på senere i oppgaven. Det foregår også en form for uformell arbeidsrelatert samhandling over mail. Dette gjelder spesielt i forbindelse med saker som skal til politisk behandling.

Teorikapittel

Innholdet i teorikapittelet presenterer teori, litteratur og aktuelle begreper som er sentrale for oppgaven. I den forbindelse legges det mest vekt på å redegjøre for hva relasjonell tenkning innebærer, og presentere aktuelle relasjonelle begrep. Dette fordi oppgaven bygger på og tar utgangspunkt i et relasjonelt perspektiv. Men før jeg kommer så langt vil jeg klargjøre hva som legges i begrepet team.

Hva er et team?

Med utgangspunkt i prosjektets studieobjekt er teambegrepet meget sentralt for oppgaven. Av den grunn vil jeg kort redegjøre for hvordan nevnte begrep forstås i oppgaven. Faglitteraturen byr på flere ulike forståelser av team, og dette prosjektet tar utgangspunkt i følgende definisjoner:

Endre Sjøvold definerer et team som: «tre eller flere personer som har felles mål og samhandler for å nå dette målet»(Sjøvold 2006, s. 17).

I følge Hjertø er team en arbeidsgruppe hvor følgende faktorer er gjeldende (Hjertø 2010, s. 356):

- optimal løsning av oppgaven krever at gruppedeltakerne må samarbeide i et felles nettverk med gjensidig avhengighet
- hver gruppedeltaker er kollektivt ansvarlig for gruppens eksterne leveranser
- deltakernes trivsel og læring er alltid et selvstendige delmål

«Et team kan defineres som en organisert og oppgavefokuset høytytelsegruppe» (Kaufmann og Kaufmann 2009, s. 241). I forlengelse av dette lanseres også begrepet «høy-tytelses team», som innebærer at slike team oppnår en synergieffekt: «en samspillseffekt som er mer enn summen av individenes enkeltytelse» (Kaufmann og Kaufmann 2009, s. 242).

Definisjonene samsvarer i stor grad rundt de mest grunnleggende elementene. Teamet skal bestå av flere eller i hvert fall mer en tre individ. De jobber ut i fra et felles mål eller oppgave, og medlemmene skal hjelpe hverandre for å løse oppgaven eller nå målet. Med andre ord vektlegger samtlige teoretikere samhandling eller samspill som en essensiell komponent ved teamarbeid. I forhold til oppgavens tema er koblingen som trekkes mellom samhandling og

arbeidsprestasjon meget interessant. Nevnte kobling uttrykkes eksplisitt i både Kaufmann og Kaufmann og Hjertøs teamdefinisjoner. Førstnevnte oppfatter team som en høyytelsesgruppe med mulighet for å oppnå samspillseffekter, mens sistnevnte beskriver samarbeid mellom gjensidig avhengige medlemmer som viktig for optimal oppgaveløsning i team. Vi kan dermed si at denne koblingen muliggjør at jeg, gjennom å beskrive og analysere lederteamets samhandlingsmønstre, kan si noe om kvaliteten på teamets arbeid.

Relasjonelt perspektiv

Tidligere ble det poengtert at ulike teamdefinisjoner vektlegger samhandling som en sentral komponent ved teamet. Samhandling er derfor også en svært kritisk faktor for et teams ytelse og arbeidsprestasjon. Med det som utgangspunkt er det både naturlig og fruktbart å legge et relasjonelt perspektiv til grunn for oppgaven. Dette perspektivet, i kombinasjon med mine tanker om hvordan et lederteam fungerte, var styrende for hva jeg så etter i undersøkelsesfasen. Samtidig ligger det relasjonelle perspektivet også til grunn for analysen av temaene som tas opp i oppgavens hoveddel. I dette kapitlet vil jeg derfor redegjøre for hva et slikt perspektiv innebærer. Her vil jeg også presentere et sett med relasjonelle begrep som er sentrale for denne oppgaven.

Ut i fra et relasjonelt perspektiv er det essensielt å kunne tenke relasjonelt. I den forbindelse skriver Wadel og Wadel at: «Å tenke relasjonelt går ut på å sette mellommenneskelige relasjoner og samhandling i fokus for vår oppmerksomhet. I relasjonell tenkning tar en i bruk relasjonelle begreper for å kunne gi relasjonelle forklaringer på menneskelig atferd. Ut fra et relasjonelt perspektiv blir det ikke meningsfylt å se individer som noe atskilt fra de relasjonene de er en del av» (Wadel og Wadel, 2007, s. 70). Her ser en at individet ikke er den grunnleggende enheten i relasjonell tenkning. Samtidig betyr ikke dette at en ikke er opptatt av individer, men at en er opptatt av individer i samhandling med hverandre. En ser dermed at relasjonelle forklaringer tar utgangspunkt i at individer påvirker hverandre gjensidig (Wadel 2007). Dette motsetter seg det som kalles individuell tenkning. Her er fokus først og fremst rettet mot enkeltindivid og aktuelle egenskaper de er i besittelse av. Forskning ut i fra et individuelt perspektiv er opptatt av sammenligning av individ, mens forskning ut fra et relasjonelt perspektiv er opptatt av samspill mellom mennesker (Wadel og Wadel, 2007). Med dette som utgangspunkt har jeg i denne oppgaven forsøkt å rette fokus mot det enkelte teammedlem som deltaker i samhandling med andre teammedlem. For å fange inn og begrepsfeste relasjonelle fenomen, er det nødvendig med relasjonelle begreper. Dette er begrep som tar sikte på å fange inn samspillet mellom aktører, og som dermed gjør det mulig

å beskrive mellommenneskelige relasjoner (Wadel og Wadel, 2007). I det følgende vil jeg derfor presentere noen grunnleggende relasjonelle begrep.

«Relasjon er ikke noe vi som enkeltindivider besitter. Relasjon er noe vi besitter i forening med andre mennesker» (Wadel og Wadel 2007, s. 73). En kan dermed si at det å ha en relasjon med andre individer, fordrer samhandling mellom de gjeldene menneskene. I den relasjonelle forskningstradisjonen, hvor far og sønn Wadel (2007) befinner seg, er det å besitte relasjonelle ferdigheter avgjørende for mellommenneskelig samhandling. I den forbindelse poengteres det at en relasjonell forståelse av ferdigheter innebærer et tosidig perspektiv på ferdigheter. Det vil si at ferdigheter forstås i form av ferdighetsforhold, hvor samhandlingspartners ferdigheter må samsvare. Her forstås individuelle ferdigheter som delferdigheter, og relasjonelle ferdigheter består dermed av individuelle delferdigheter som komplementerer hverandre. Med tanke på å få til samhandling er det dermed liten nytte i at den ene parten har ferdigheter, hvis den andre parten ikke besitter komplementære ferdigheter. Begrepet relasjonelle ferdigheter tar altså sikte på å fange inn ferdigheter to eller flere individ besitter sammen (Wadel og Wadel, 2007).

Andreassen og Wadel (1989) lanserte fotball som metafor for å illustrere hva relasjonelle ferdigheter innebærer. Mer konkret ble dette gjort gjennom fotballspillet pasning og mottak. Hovedpoenget her er at en pasning trenger et mottak for å være en pasning. Med andre ord realiseres ikke pasningen før mottaket har funnet sted. Pasning og mottak er dermed en relasjonell ferdighet som forutsetter at medspillerne besitter komplementære pasnings- og mottaksferdigheter. Her påpeker Wadel og Wadel (2007) at begrepsparet pasning-mottak fanger inn dynamikken i samhandling, og hevder i den forbindelse at all samhandling kan forstås som en serie pasning og mottak. Denne forståelsen er en viktig del av oppgavens teoretiske rammeverk, og begrepsparet pasning-mottak er et viktig analytisk verktøy videre i oppgaven.

Med utgangspunkt i Wadel og Wadel (2007) er en forståelse av denne typen ferdighetsforhold sentralt for å fange inn samhandlingen i team. I den forbindelse påpekes det at team, uformelle og formelle, kjennetegnes ved at teammedlemmene har ferdigheter som samsvarer og som kan kobles i form av ferdighetsforhold. At teammedlem har ferdighetsforhold til hverandre går ut på at de kan forstå hverandres handling, samhandling og ferdigheter. I forlengelse av dette ser vi at evnen til å forstå hverandres ferdigheter legger grunnlaget for å kunne koble egne ferdigheter til andre teammedlemmers ferdigheter. Med kobling av

ferdigheter menes at det skapes relasjonelle ferdigheter ut av to ulike typer komplementære ferdigheter (Wadel og Wadel, 2007). Oversikt over andre teammedlemmers kompetanse virker dermed å være en viktig forutsetning for å kunne opprette fruktbart samarbeid. Samtidig kan en med utgangspunkt i denne teorien hevde at et velfungerende team i stor grad vil inneha flere og ulike ferdighetsforhold. Og ut i fra et analytisk perspektiv har dette vært svært nyttig med tanke på å forstå samhandling og samhandlingsmønstre i lederteamet.

Et annet sentralt poeng er at Wadel og Wadel (2007) beskriver teamutvikling som når de relasjonelle ferdighetene mellom teammedlem forbedres. Dette samsvarer med de presenterte teamdefinisjonenes vektlegging av samhandling som essensielt for teamets arbeidsprestasjon. I forlengelse av dette poengterer de at det enkelte teammedlems bidrag til teamutvikling omhandler både utvikling av egne relasjoner og ferdighetsforhold, og utvikling av ferdighetsforhold mellom de andre teammedlemmene. Dette relasjonelle perspektivet på teamutvikling muliggjør at jeg, gjennom min studie av lederteams samhandlingsmønstre, kan si noe om teamets utvikling.

Carl Cato Wadel (2007) anvender begrepet arbeidsrelatert medarbeidersamhandling i sin doktorgradsavhandling. Med det får han tak på den samhandlingen mellom kolleger som omhandler arbeidet. I tillegg bryter han ned dette begrepet i flere underkategorier. En av disse er begrepet uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling. Det defineres som: «(...) samhandling initiert av medarbeiderne selv i forbindelse med utførelsen av arbeidsoppgaver de har et individuelt ansvar for» (Wadel 2007, s.86). Her påpekes det også at denne samhandlingen er direkte relatert til arbeidet, ofte forekommer spontant og i liten grad er synlig for utenforstående. Motsatsen til dette er det som forstås som formell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling. Dette forstås som offisielle og foreskrevne former for medarbeidersamhandling (Wadel 2007). Dette er begreper som er svært sentrale videre i oppgaven, og fungerer i så måte som viktige analytiske redskap.

Analysemåte av samhandling

Wadel og Wadel (2007) skisserer en analytisk fremgangsmåte for å forstå samhandling ut i fra et relasjonelt perspektiv. Analysemetoden innebærer at en beskrivelse av samhandling i det minste bør fange inn følgende 5 dimensjoner (Wadel og Wadel 2007, s78):

1. Hva slags situasjon har vi å gjøre med?
2. Hvem samhandler med hvem?
3. Hva går samhandlingen ut på?

4. Hvilke ferdigheter bringer folk med inn i samhandlingen?
5. Hvorfor samhandler folk?

Presenterte spørsmål forstås som observasjonskategorier som er nødvendig for å kunne observere og forstå samhandling. Og jeg vil av den grunn kort redegjøre for hva de ulike kategoriene innebærer. Den første kategorien er selvforklarende, og omhandler hvilken samhandlingssituasjon en har med å gjøre. I den forbindelse påpekes at deltagerne må ha en viss samforståelse av samhandlingssituasjonen for at samhandling skal finne sted og fungere. Den andre kategorien er opptatt av hvilke statussett som er aktive i samhandlingen. Med det menes hvilken del av et individ som samhandler hvilken del av et annet individ. Den tredje kategorien innebærer å avdekke det partene gjør sammen. For å få tak på dette har de utviklet begrepet «samaktivitet». Her blir den individuelle aktiviteten en del-aktivitet i samhandlingen. Den fjerde kategorien omhandler å kartlegge komplementære og relasjonelle ferdigheter. Slike ferdigheter forstås som nødvendig for å få til samhandlingen. Den femte og siste kategorien går ut på å kartlegge deltageres målsetninger i samhandlingssituasjonen. Samhandlende personer kan både ha like og ulike målsetninger, men dette må være komplementære del-målsetninger (Wadel og Wadel, 2007).

Styrken ved å studere samhandlingen ut fra et relasjonelt perspektiv er at den enkeltes bidrag blir en del av noe større. Wadel og Wadel (2007, s79) skriver at: «Begreper som (...) deltaker, del-aktivitet, del-ferdighet og del-formål hjelper oss å fange inn de delene som inngår i samhandling». Samtidig påpekes det at presenterte relasjonelle begrep utgjør sentrale observasjonskategorier med tanke på å begrepsfeste og fange inn samhandling.

Oppsummering

Oppsummerende kan en si at presenterte teamdefinisjoner og valgte teoretiske perspektiv utfyller hverandre. Som vi har sett, vektlegger de ulike forståelsene av teambegrepet samhandling som både er særtrekk for teamet, og som en viktig faktor for teamets arbeidsprestasjon. Med det som utgangspunkt kan en si at det er svært relevant å legge et relasjonelt perspektiv til grunn for studiet av et lederteam. Dette fordi mellommenneskelige relasjoner og samhandling blir forskningens fokusområde.

Arbeidsform og metode

I dette kapitlet blir studiens arbeidsform og metodevalg presentert. Hensikten med dette er å sette leseren i stand til å vurdere i hvilken grad studien gir pålitelige og gyldige svar på fremsatte problemstillinger. Mer spesifikt vil jeg redegjøre for valg og avveininger i forbindelse med undersøkelsens forskningsstrategi, datatyper og datakilder, innsamlingsmetoder, datainnsamlingsmetoder og analysemetoder. Til slutt ser jeg nærmere på studiens validitet og reliabilitet. I den forbindelse har jeg også underveis i kapitlet forsøkt å peke på mulige styrker og svakheter ved mine valg.

Forskningsstrategi

I metodelitteraturen skilles det mellom fire overordnede forskningsstrategier; induktiv-, deduktiv-, retroduktiv- og abduktiv strategi. Med utgangspunkt i Blaikie (2010) er valg av forskningsstrategi essensielt når en skal gjennomføre et forskningsprosjekt. Dette henger sammen med at strategiene innehar ulik forskningslogikk og dermed er egnet til forskjellige formål. I dette studiet har jeg, ved hjelp av et relasjonelt perspektiv, forsøkt å få tak på og fortolke samhandlingsprosesser og samhandlingsmønstre i et lederteam. Mer spesifikt har jeg anvendt en form for abduktiv forskningsstrategi. Av den grunn vil jeg i påfølgende avsnitt redegjøre for hva denne forskningsstrategien innebærer, og samtidig argumentere mer inngående for hvorfor denne er valgt.

I faglitteraturen finnes det ulike standpunkt med tanke på hvilke rammer den abduktive forskningsstrategien trekker opp. Her tar jeg for meg to til dels ulike varianter, henholdsvis Blakies (2010) tilnærming og Danemarks (1997) tilnærming. For Blaike handler abduktiv strategi om å konstruere teorier som tar utgangspunkt i hverdagslige aktiviteter, sosiale aktørers eget språk og egne meninger. Startpunktet for forskningen blir dermed å avdekke og beskrive relevante elementer ved aktørens forståelse eller konstruksjon av den sosiale verden. Den abduktive logikken kommer inn i neste fase ved at forskeren genererer tekniske begrep og forståelse ut fra aktuelle lekmansbegreper. Logikken videre er at en gjennom nevnte prosess skal kunne utvikle en teori som det er mulig å teste gjentakende. En avgjørende implikasjon ved å legge Blaikies variant til grunn, er dermed at teori skal være sluttproduktet- og ikke startpunktet for et forskningsprosjekt. Danemark skiller seg fra Blaike og forstår abduksjon som bestående av tre hovedkomponenter; en slutning med en bestemt logikk, rekontekstualisering og grunnleggende persepsjon og tolkning. I

samfunnsvitenskapelig forskning er begrepet om rekontekstualisering meget sentralt. Kort forklart innebærer dette en refortolkning av et fenomen i lys av en ny sammenheng eller teori. I motsetning til Blaikie åpner dermed Danemark for at abduksjon kan starte med utgangspunkt i ulike teorier. Nettopp det at et fenomen kan tolkes innenfor ulike teoretiske rammer, henger sammen med at abduksjon gir en slutning med en bestemt logikk. Det vil si at samme hendelse/fenomen kan rekontekstualiseres på flere måter og dermed gi ulike konklusjoner, uten at den ene nødvendigvis er mer korrekt enn det andre. Abduktive slutninger er dermed, i motsetning til deduktive slutninger, av den karakter at en ikke med sikkerhet kan avgjøre om de er sanne eller falske. Følgende sitat illustrerer dette: «I abduktionen representerer fallet en rimlig, men inte logiskt nödvändig slutsats – förutsatt att regeln är riktig» (Danemark 1997, s. 145). Også dette elementet er fraværende i Blaikies forståelse.

Med utgangspunkt i oppgavens problemstilling og formål er det ingen tvil om at Danemarks forståelse av abduktiv strategi var mest passende for dette prosjektet. Det er flere grunner til dette. Den mest opplagte årsaken er at den muliggjør teori som fortolkningsramme og startpunkt for forskningen, hvilket er essensielt for min oppgave. Formålet med prosjektet er nettopp, i lys av et relasjonelt perspektiv, å kunne beskrive, forstå og forklare interne samhandlingsprosesser i et utvalgt team. Samtidig ser jeg prinsippet om abduksjon som en slutning med en bestemt logikk som en styrke ved Danemarks tilnærming. Gitt at oppgavens teoretiske utgangspunkt er rimelig, muliggjør nevnte prinsipp at jeg gjennom oppgaven kan bidra med legitime fortolkninger og svar på oppgavens problemstillinger. På den annen side kan denne forskningsstrategien svekke forskningsresultatenes overførbarhet. Dette fordi en ikke med sikkerhet kan avgjøre om de er sanne eller falske.

Datatyper og datakilder

Før en velger metode for datainnsamling er det i følge Blaike (2010) vesentlig at en tar stilling til hvilke typer data som behøves, hvor dataene skal komme fra og hvordan datakildene skal utvelges. I påfølgende avsnitt vil jeg derfor kort redegjøre for vurderinger og valg rundt dette.

I hvilken grad en ønsker å få generaliserbare forskningsresultat er avgjørende for hvilke metoder en bør anvende for å velge ut datakilder (Blaikie 2010). Målsetningen for prosjektet er som kjent å komme frem til rimelige eller legitime slutninger om hvordan samhandlingsmønstre kan virke i et spesifikt team. Med andre ord tar jeg sikte på å gå i dybden og ikke bredden på aktuelle fenomen. Ut i fra dette var det mest hensiktsmessig å

foreta det Blaike kaller «non-probability sample», og jeg vil i påfølgende avsnitt kort redegjøre for hvordan dette ble gjennomført. Videre i oppgaven vil oversettelsen «et ikke-tilfeldig utvalg» anvendes om nevnte utvalgsmetode.

Allerede tidlig i prosjektets planleggingsfase bestemte jeg meg for at oppgavens datakilde skulle utgjøres av et team eller arbeidsgruppe. I forlengelse av dette satte jeg opp to enkle kriterier for utvelgelse av undersøkelsesenheter. Det første var at teamet måtte være en gruppe på mellom 3-10 medlemmer. Det andre og viktigste kriteriet var at teammedlemmene i teamet faktisk måtte samhandle med hverandre for å løse gitte oppgaver. Med utgangspunkt i nevnte krav fikk jeg gjennom en bekjent opprettet kontakt med et kommunalt lederteam. I første omgang gjennomførte jeg en innledende samtale med teamets leder, hvor jeg redegjorde for prosjektet og medfølgende intensjoner, og lederen beskrev teamets mandat, arbeidsoppgaver og arbeidsformer. Etter samtalen var det tydelig at lederteamet tilfredstilte nevnte krav, og jeg fikk etter hvert innpass og tillatelse til å komme inn som forsker. Det jeg oppnådde gjennom å gjøre et ikke-tilfeldig utvalg var å få tilgang til et passende studieobjekt, hvor det var mulig å forske på de fenomenene jeg på forhånd var interessert i å utforske. Fra et kritisk perspektiv kan manglende generaliseringsmuligheter oppfattes som en potensiell svakhet ved aktuelle utvalgsmetode.

I denne studien har jeg samlet inn primærdata. Dette er data som fremskaffes gjennom at forskeren selv samler inn datamaterialet, og karakteriseres av en direkte kontakt mellom forsker og informantkilde (Blaike 2010). Årsaken til at oppgaven bygger på primærdata er at jeg oppfatter det som en nødvendig forutsetning for å kunne komme med legitime fortolkninger og svar på oppgavens problemstilling. Dette fordi direkte kontakt med datakilden er det beste utgangspunktet for å kunne beskrive og forstå et utvalgt teams samhandlingsprosesser og samhandlingsmønstre. Samtidig er økt kontroll over dataens kvalitet og relevans en styrke ved å samle inn primærdata. Blaike uttrykker dette på følgende måte:

«The further the researcher is removed from the collection process, the more difficult it is to judge the quality of the data and to ensure that they are appropriate for the project» (Blaike 2010, s.23).

Metode for datainnsamling

Blaike (2010) beskriver distinksjonen mellom data av kvalitativ og kvantitativ karakter, som data i form av ord eller tall. Med bakgrunn i prosjektets formål, problemstilling,

forskningsstrategi og tidligere metodiske valg fremsto det som mest hensiktsmessig å legge kvalitative metoder til grunn for datainnsamlingsprosessen. Vi kan finne støtte til et slikt syn hos Aase og Fossåskaret:

«(...) i studier av samhandling mellom mennesker ansikt til ansikt, er det særlig ved å arbeide med en kvalitativ metodologisk tilnærming at samfunnsviteren får ivaretatt sine interesser for relasjoner og prosesser» (Aase og Fossåskaret 2007, s.14).

Metodelitteraturen beskriver ulike kvalitative metoder for å samle inn data. Dette prosjektet bygger på data samlet inn gjennom både intervju og observasjon, og jeg vil gjennom påfølgende avsnitt redegjøre for hvordan dette ble gjennomført og hvorfor disse innsamlingsmetodene ble valgt.

Ut i fra en kritisk synsvinkel kan en si at deltagende observasjon utpeker seg som den mest fruktbare fremgangsmåten med tanke på å tilfredsstillere prosjektets formål. Dette fordi en da kommer tett inn på aktørene over en lengre tidsperiode, og dermed har gode forutsetning for å avdekke reelle og langsiktige samhandlingsprosesser og samhandlingsmønstre. Av praktiske årsaker har det ikke vært mulig å gjennomføre et opplegg med intensiv observasjon over lengre tid. Her sikter jeg først og fremst til den begrensede tidsrammen som er trukket opp for masteroppgaven. Det å gjennomføre omfattende deltagende observasjon blir vanskelig når det kun er avsatt ett semester til selve prosjektet. Dette kombinert med andre private forhold har gjort at deltagende observasjon ble forkastet som innsamlingsmetode. I stedet har jeg forsøkt å kombinere kvalitative intervju med observasjon av utvalgte samhandlingssekvenser. Med utgangspunkt i Blaikie (2010) fremstår dette som et valid alternativ til deltagende observasjon: «Interviewing, in combination with reasonably extensive observation of actual social situations, provides a useful alternative to participant observation» (Blaikie 2010, s.207). Mer konkret har jeg ved fire anledninger observert teammedlemmene hvor de samhandler med hverandre i en naturlig kontekst. Samtidig har jeg gjennomført to intervjuer med individuelle samtaler med de ulike medlemmene i teamet. I påfølgende avsnitt vil jeg se nærmere på avveininger, valg og utførelse i forbindelse med de kvalitative intervjuene.

Kvalitative intervju

Intervjuer kan inneholde ulik grad av struktur og åpenhet (Jacobsen 2005). I dette prosjektet har formen på intervjuene vært det Repstad (2007) betegner som semi-strukturert. Det gir både en struktur i form av en intervjuguide, og frihet til å stille oppfølgings spørsmål når

situasjonen tilsier det. Jeg har dermed hatt mulighet til å tilpasse samtalen og gå i dybden på det som virkelig er interessant. Samtidig har en utformet intervjuguide vært gunstig med tanke på å holde orden i samtalen og sikre at viktige tema blir diskutert. Denne kombinasjonen av struktur og åpenhet er en klar styrke ved det semi-strukturerte intervjuet. Begge intervjurundene er gjennomført på de aktuelle teammedlemmenes kontor. Her fikk jeg tak på teammedlemmenes refleksjoner rundt aktiviteter og samhandling fra sin naturlige kontekst. Med andre ord er intervjuene foretatt i det Blaikie (2010) kaller en «semi-naturlig setting». Det ble også, etter samtykke fra informantene, anvendt båndopptager ved samtlige intervjuer.

Som tidligere nevnt, gjennomførte jeg to ulike intervjurunder med hvert enkelt av teamets åtte medlemmer. Tidsrammen for den første runden var på ca. 1 time, mens medlemmene på oppfølgingsrunden hadde avsatt ca. 30 min. I forbindelse med den første runden var jeg opptatt av å få en generell oversikt over hvordan lederteamet fungerte. Her vurderte jeg det som spesielt viktig å få et bredt innblikk i teamets samhandlingsprosesser. Innledningsvis ble intervjuguiden dermed en bred huskeliste over temaene og forholdene jeg synes det var nødvendig å ha oversikt over. Samtidig ble den utformet med utgangspunkt i det Repstad (2007) kaller traktprinsippet, som innebærer en gradvis utvikling fra generelle til mer konkrete og avgrensede spørsmål rundt et emneområde. Dette for å fremme en naturlig utvikling i samtalen. I tillegg avsluttet jeg samtlige intervju med å spørre om det var noe informantene ville modifisere eller tilføye. Dette for å unngå at informantene skulle sitte inne med informasjon han/hun synes var relevant å få fram (Jacobsen, 2005). Fra et etisk ståsted var det også viktig for meg at teammedlemmene gikk god for det som kom fram under intervjuene, og at de dermed avslutningsvis fikk mulighet til å revurdere tidligere uttalelser.

Intervjuguiden endret seg i takt med at jeg fikk større innsikt i teamet og dets funksjon. Ved å gjennomføre selve intervjuene dukket nye og interessante tema og innfallsvinkler opp, mens andre tema viste seg å være lite relevante og ble strøket fra intervjuguiden. Guiden var dermed ikke en statisk størrelse, men under kontinuerlig utvikling med det for øye og fange det mest interessante og relevante i forbindelse med oppgavens problemstillinger. I denne prosessen var de observasjonssekvensene jeg gjennomførte svært nyttige. Her brukte jeg påfølgende intervjuer til både å oppklare og til å utdype observerte samhandlingssituasjoner.

Mens den første runden i stor grad dreide seg om å få et oversiktsbilde av teamets funksjon, arbeidsmetoder og samhandlingsmønstre, var den andre runden i stor grad spisset rundt et utvalgt hovedtema. Dette temaet var forberedelse. En videre konsekvens av denne

innsnevringen av fokus var at intervjuguiden til oppfølgingsintervjuene ble mindre åpen, og i større grad strukturert rundt valgte tema. Med det menes at intervjuene hovedsakelig var strukturert rundt tidligere observasjoner og uttalelser knyttet til aktuelle fenomen. Temaet for intervjuene var forberedelse, og det ble valgt på bakgrunn av allerede innsamlet data. Mer konkret gikk jeg gjennom transkriberte intervju og feltnotater for å finne hvilke fenomen som var mest interessant å forske videre på. Med andre ord kan en si at oppgavens endelige fokus og problemstilling ble til i løpet av selve forskningsprosessen. Samtidig ser en at datainnsamling og analysearbeid til en viss grad har foregått parallelt.

Repstad (2007) påpeker at det kan være en gunstig å intervju en person flere ganger. Poenget er at det kan være fordelaktig å innlede med en litt nøytral førsterunde, mens en i senere intervjurunder kan være mer direkte eller provokativ, for å bruke Repstads egne ord. Med utgangspunkt i mine erfaringer har dette vært en klar styrke ved å gjennomføre to runder med intervjuer. Etter hvert som jeg ble bedre kjent med informantene, gjennom både intervju og observasjonsrunder, var det lettere å være gravende og direkte som intervjuer. Samtidig muliggjorde dette et undersøkelsesopplegg etter traktprinsippet, hvor fokus og problemstillinger gradvis ble innsnevret (Repstad, 2007). I tillegg til dette vil jeg også påpeke at det metodiske samspillet mellom intervju og observasjon var spesielt fruktbart. Dette fordi metodene i stor grad utfyller hverandre. En klar styrke ved observasjon som metode er muligheten til å registrere hvordan aktørene faktisk handler (Jacobsen, 2005). Mens en generell styrke ved det kvalitative intervjuet er at det gir innsikt i sosiale aktørers meninger/tolkninger rundt aktivitetene forskeren er interessert i (Blaikie, 2010). Ved å kombinere nevnte metoder fikk jeg ved flere tilfeller brukt intervjuene til å få tak på informantenes forståelse og fortolkninger av tidligere observerte samhandlingssituasjoner.

Utfordringer ved intervjuet som metode

Overfor ble det nevnt at intervjuguiden ble utformet med traktprinsippet som rettesnor, og at jeg dermed tilstrebet en «myk» start på intervjuet med spørsmål av mer generell karakter. Samtidig passet jeg på å begynne med et tema det ville være enkelt for informantene å snakke om. Innledningsvis i undersøkelsesprosessen dukket det opp en todelt utfordring i forbindelse med nettopp dette. Den første delen besto av at jeg lot informantene bruke for lang tid av intervjuet til å komme med generelle betraktninger og uttalelser av liten relevans for prosjektet. Den andre delen omhandler det som i metodelitteraturen beskrives som forskningseffekter. Repstad definerer det slik: «Forskningseffekt innebærer at aktørene opptrer annerledes enn de ellers ville ha gjort fordi det vet at de utforskes» (Repstad 2007,

s.44). I dette tilfelle mistenkte jeg at min tilstedeværelse som intervjuer skapte spesielle resultater (Jacobsen 2005). Helt konkret opplevde jeg i enkelte tilfeller at informanten til dels tok styring, og nærmest forsøkte å peile inn det videre fokuset for forskningen og hva oppgaven burde ta for seg. Det virket til å være en agenda bak informantens beskrivelser, og jeg mistenkte at jeg fikk ulike «glansbildeversjoner» av virkeligheten. Nevnte utfordringer kan henge sammen med at teamet jeg studerte var et topplederteam. I den sammenheng påpeker Repstad (2007) at en kan risikere å få innstuderte foredrag, som bærer preg av organisasjonens offisielle syn, ved intervju av ledere eller elitepersoner. Det poengteres også at flere ledere er vant til og selv sette premissene, og dermed lett kan mistrives som passive intervjuobjekter. I forbindelse med dette er det viktig å påpeke at dette var enkeltstående tilfeller og ikke opplevdes som noe stort problem gjennom undersøkelsesprosessen. Mye løste seg også naturlig ved at jeg etter hvert ble mer komfortabel og selvsikker som forsker, og dermed flinkere til å ta styring og bringe intervjuet i retning av temaer med relevans for oppgaven. Samtidig valgte jeg, i det videre arbeidet, å se vekk i fra de beskrivelsene som bar preg av å være agendastyrte versjoner av virkeligheten.

En annen utfordring handlet om min begrepsbruk som forsker, og påfølgende uoverensstemmelse i begrepsforståelse mellom forsker og informant. Dersom informanten ikke har samme forståelse av et sentralt begrep, vil opplysningene som blir gitt bære preg av dette. Dette kan i neste omgang føre til at viktig empiri ikke avdekkes. I tilfeller hvor informanten ga utrykk for, eller at jeg fattet mistanke om denne type uoverensstemmelse, stilte jeg oppfølgingsspørsmål. Dette var som regel en reformulering av det originale spørsmålet. Et eksempel på en slik omformulering er at spørsmålet: «er det nødvendig å ha noen samhandlingsstrategier i slike saker?», ble til: «er det nødvendig å opptre på en bestemt måte for å motivere andre i slike saker?». Dette var i stor grad oppklarende og førte i flere tilfeller til mer utdypende svar enn hva det gjorde etter den originale formuleringen.

Empirien som blir til gjennom intervju, er en refleksjon av hva informantene føler og mener på ett bestemt tidspunkt og i en fastsatt kontekst. Av den grunn oppstår flere metodiske utfordringer i forbindelse med intervjuer der informantene ser tilbake på fortiden, altså retrospektive intervju. Hovedproblemet går ut på at folk ser fortiden gjennom en forståelsesramme de har tilegnet seg langt senere, og som i neste omgang kan føre til en rekke skjevheter og feilkilder. Metodisk kan det dermed være fordelaktig og i større grad å knytte intervjuet til konkrete hendelser og opplevelser, og i mindre grad be om generelle betraktninger om gamle dager. Dette fordi mennesker husker konkrete situasjoner bedre enn

hva de tenkte og følte (Repstad, 2007). For å minimere risikoen for empiriske skjevheter og feilkilder strebet jeg derfor etter å koble temaer og medfølgende spørsmål til faktiske situasjoner. Dette ble lettere jo lenger ut i forskningsprosessen jeg kom. Årsaken til det var at jeg gradvis opparbeidet meg økt oversikt over konkrete hendelser og samhandlingssituasjoner. Her var observasjonssekvensene spesielt nyttige, og som tidligere påpekt ble observerte situasjoner og uttalelser i stor grad trukket inn i intervjuene. I tillegg brukte jeg situasjoner og hendelser som hadde kommet fram gjennom tidligere intervju.

Observasjon

I tillegg til å gjennomføre to runder med kvalitative intervju, var jeg ved fire anledninger observatør på teamets ukentlige ledermøte. Med andre ord har jeg observert hvordan teammedlemmene samhandler i en naturlig setting. Jacobsen (2005) påpeker at observasjon som metode kan anta ulike former, selv om de faller under samme samlebetegnelse. Et slikt skille går på om observasjonen er åpen eller skjult. Det vil si om de som undersøkes er klar over at de blir undersøkt eller ikke. I forbindelse med dette trekker Repstad (2007) fram at det finnes ulike grader av åpenhet, og sier at en nødvendigvis ikke trenger å gi en detaljert redegjørelse av aktuelle problemstillinger. Med dette som forståelsesramme vil jeg karakterisere den observasjonen som jeg har bedrevet som svært åpen. Dette innebærer selvsagt at samtlige teammedlemmer var klar over at jeg var til stede for å observere. Denne graden av åpenhet var en absolutt forutsetning for å få adgang til feltet, og kan dermed ikke sies å være valgfri. Men i tillegg til dette valgte jeg, i forkant av første observasjonssekvens, å foreta en kort redegjørelse av forskningsprosjektets formål og fokusområder. Dette fordi teamleder og andre teammedlem uttrykket en forventning av å få en slik presentasjon. I den forbindelse vurderte jeg det som mer formålstjenlig for det videre forskningsarbeidet å tilfredsstillte nevnte forventning enn ikke å gjøre det. Årsaken til det var at jeg ikke ville skape unødvendig usikkerhet og mistenkeliggjøring rundt min tilstedeværelse som forsker. Samtidig er jeg klar over at det finnes metodiske svakheter, i form av ulike forskningseffekter, ved å gjennomføre en så åpen observasjon. Dette vil jeg redegjøre for senere i kapitlet.

Repstad (2007) skisserer også et gradert skille mellom aktiv og passiv observasjon, hvor ytterpunktene går fra å være passiv flue på veggen til å være deltager på lik linje med de andre. Under selve møtene inntok jeg en veldig passiv observatørrolle, og var først og fremst aktiv dersom jeg fikk henvendelser i min retning. I den konteksten jeg befant meg i var det svært naturlig å innta rollen som passiv observatør. Dette henger sammen med at jeg som forsker hverken hadde kompetanse eller legitimitet til å delta i samhandlingen som foregikk i

møtene. Dette er et formelt møte, og en viktig samhandlingsarena, for å drøfte og fatte viktige beslutninger knyttet til fag og drift. På den annen side inntok jeg en mer aktiv rolle både i forkant og etterkant av møtene. Dette besto først og fremst av å delta i uformelle samtaler og diskusjoner. Ved et par anledninger initierte jeg selv til samtaler og diskusjoner rundt tema av interesse for oppgaven.

Som tidligere nevnt var jeg til stede som observatør på fire ulike ledermøter. Hvert møte hadde en varighet på ca. 3 timer, hvor tiden kunne variere litt avhengig av sakslisten. Min deltagelse som observatør var spredt over en tidsperiode på ca. 2 måneder. Dette på grunn av egen sykdom og utsettelse av et par møter. Selve møtene var svært intensive og samhandlingen teammedlemmene i mellom var effektiv og saklig. Det høye tempoet kombinert med teammedlemmenes faglige eller arbeidsrelaterte språkbruk, gjorde det vanskelig for meg som observatør. Det vil si at jeg til dels slet med å henge med i diskusjoner, som igjen gjorde det vanskelig å forstå samhandlingen som foregikk. Dette var spesielt et problem i forbindelse med det første møtet, hvor jeg forsøkte å få med alt som ble sagt, notere ned alt av uttalelser og diskusjoner. På grunn av nevnte problem valgte jeg, i samråd med veileder, å legge en ny observasjonsstrategi. Kort forklart gikk det ut på at jeg skulle konsentrerte meg om å få tak på helheten i enkelte saker og diskusjoner. Logikken her er at det metodisk sett var bedre å få med seg helheten av enkelte diskusjoner enn brudstykker av mange diskusjoner. Med tanke på å få fortgang i noteringen utviklet jeg også enkelte forkortelser for viktige tema og uttrykk. Kombinasjonen av disse endringene gjorde det mye lettere for meg som forsker å få tak på konkrete samhandlingsforløp og situasjoner. Av den grunn vil jeg også hevde at dette har vært med på å heve dataens reliabilitet.

Ovenfor luftet jeg faren for å få ulike forskningseffekter ved å bedrive en så åpen forskning. Mer spesifikt trekker Repstad (2007) fram at aktørene kan opptre taktisk gjennom en «frisering» av egen atferd, og en risikerer dermed å få spill for galleriet ved åpen forskning eller observasjon. I mitt prosjekt ga min tilstedeværelse som forsker tilsynelatende en viss forskningseffekt. Dette kom tydelig fram i forbindelse med det første ledermøtet jeg observerte. Da poengterte møtets observatør, som var en fast møterolle som gikk på rundgang innad i lederteamet, gjennom sin observatørrapport at møtet hadde vært spesielt saklig og effektivt. Jeg bet meg merke i teammedlemmets betraktning, og passet i fortsettelsen på å anvende intervjuene til å spørre om observerte ledermøter var representative for et normalt møte. Her fikk jeg svært entydige og sammenfallende svar blant informantene. Svarene gikk

ut på at møtene var ganske representative, men kanskje i større grad en normalt var saklig og effektivt. En informant beskrev det slik:

«Ja, rimelig. Men jeg sa jo til deg i går også, at vi var nok finslige og på sporet ganske mye, sant, og det pleier vi jo egentlig å være når det er tilhørere med (...). Men når vi bare er alene så økes jo den gemyttlige tonen oss i mellom».

Her beskrives det tydelig en atferdsmessig tilpasning fra aktørenes side, som reaksjon på min rolle som observatør. Og fra et kritisk ståsted kan dette beskrives som en klar forskningseffekt. Samtidig fremstår denne formen for tilpasning eller frisering som en naturlig reaksjon på situasjonen. Og i den forbindelse er det viktig å poengtere at jeg aldri fattet mistanke om at aktørene drev et gjennomført spill for galleriet i ledermøtene. Aktørenes åpenhet rundt aktuelle atferdsmessige reaksjoner kan sies å støtte opp om dette.

Analyse av data

Første del av enhver kvalitativ analyse er å renskrive rådataene, som er det en sitter igjen med når en nettopp har samlet inn data (Jacobsen, 2005). Som tidligere nevnt ble det anvendt båndopptager i forbindelse med intervjuene, og renskrivningsarbeidet besto derfor av å transkribere disse. Dermed sikret jeg meg at all relevant informasjon, som kom fram under intervjuene, ble renskrevet som data. Den største utfordringen her, som jeg undervurderte på forhånd, var tidsbruken i forbindelse med selve transkriberingsarbeidet. Sagt annerledes var det å renskrive 16 intervju med et gjennomsnitt på ca. 45 minutters dialog krevende og tok lang tid. Av den grunn foretok jeg et par grep for å få fortgang i transkriberingsprosessen.

Først og fremst ble jeg mer kritisk med tanke på hvilken informasjon som strengt tatt var relevant for oppgaven. Og uttalelser og dialog som ikke var relevant for prosjektets fokusområder ble heller ikke transkribert. Denne delen av intervjuet ble markert med nøyaktig referanse til tid: 02:30 – 06:48min, samtidig som jeg kort redegjorde for samtalens innhold og tema. Dette vurderte jeg som viktig i tilfelle aktuelle informasjon på et senere tidspunkt skulle vise seg å være interessant. I forbindelse med observasjonssekvensene fortonet renskrivningsarbeidet seg annerledes. Her ble det som kjent hverken anvendt båndopptaker eller videokamera, og rådataene var mine møtenotater. Som tidligere nevnt kunne disse notatene være ufullstendige, og dermed også i noen tilfeller vanskelig å forstå. Av den grunn ble renskrivningsarbeidet utført så fort som mulig etter ledermøtene, mens situasjonene enda var friskt i minne. Dette var viktig for å fremme dataens pålitelighet. Samtidig ble påfølgende

intervju anvendt i denne prosessen, først og fremst for å oppklare og eventuelt utdype sentrale hendelsesforløp fra ledermøtene.

Begreper og kategorier er sentrale analytiske verktøy i den kvalitativt orienterte forskningstradisjonen. I den sammenheng påpeker Aase og Fossåskaret (2007) at mening skapes gjennom at dataene begrepsfestes og fortolkes. Mer konkret har jeg gjennomført det som på fagspråket kalles kvalitativ innholdsanalyse. Hsieh og Shannon definerer analysemetoden på følgende måte: «(...) a method for the subjective interpretation of the context of text data through the systematic classification process of coding and identifying themes or patterns» (Hsieh og Shannon 2005, s.1278). Denne metoden er basert på antagelsen om at en aktørs uttalelser i et intervju, eller handlinger når en observerer dem, kan reduseres og samles inn under et sett færre tema eller kategorier. Det sentrale blir derfor å finne relevante kategorier og fylle disse med innhold (Jacobsen, 2005). Her har jeg foretatt det Hsieh og Shannon (2005) kaller «directed» innholdsanalyse. Det vil si at jeg har anvendt kategorier, som er utledet fra allerede eksisterende teori. Mer spesifikt har jeg, med utgangspunkt i et relasjonelt perspektiv, anvendt relasjonelle begrep som analytiske redskaper i min analyse. Eksempelvis var samhandling, uformell og formell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling, begrepsparet pasning-mottak og relasjonelle ferdigheter sentrale analytiske begrep. Sagt annerledes ble de renskrevne rådataene meningsfulle ved at de ble fortolket i lys av et relasjonelt perspektiv. I tillegg til dette har jeg utviklet kategorier underveis i prosjektet, og forberedelse er et eksempel på en kategori som ble til i forskningsprosessen.

Validitet og reliabilitet

I løpet av forskningsdesignet er det viktig å redegjøre for styrker og svakheter ved de ulike elementene (Blaikie 2010). I den forbindelse er det spesielt viktig å diskutere utfordringer knyttet til empiriens gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet). Dette gjelder også for undersøkelsesopplegg med en kvalitativ tilnærming (Jacobsen 2005). Enkelte forskere og forskningsteoretikere stiller spørsmål ved disse begrepenes relevans for kvalitativ forskning, se for eksempel Grønmo (2004). Begrepene validitet og reliabilitet er utviklet i en kvantitativ forskningstradisjon, og passer derfor bedre i en slik ramme. Likevel er det slik at forskeren innenfor en kvalitativ forskningstradisjon må kunne besvare eller diskutere spørsmål knyttet til gyldighet, relevans og pålitelighet. Jeg vil derfor i det videre anvende disse begrepene tilpasset kvalitativ forskning. I denne sammenheng skiller Jacobsen mellom intern- og ekstern validitet. Det første omhandler om vi har fått tak på det vi ønsker å få tak i, mens det

andre går ut på om vi kan generalisere funnene fra en undersøkelse. Reliabilitet innebærer om vi kan stole på dataene som er samlet inn. Av årsaker nevnt overfor har jeg gjennom hele kapittelet pekt på styrker og svakheter ved valgene som er tatt. Oppsummerende vil jeg trekke fram noen av hovedpoengene.

Det kan være vanskelig å få med seg alt en informant gjør rede for i en intervjusituasjon, om man kun skriver notater underveis. Ved å transkribere alle forskningsintervjuene sikret jeg at jeg ordrett fikk med meg det som ble sagt av mine samtalepartnere under intervjuene. Ved en slik nøyaktighet sikrer man de mest fundamentale sidene ved datamaterialets pålitelighet eller reliabilitet (Jacobsen 2005). En tilsvarende nøyaktighet har ikke vært mulig eller realistisk å legge opp til ved ledermøtene. Reint teoretisk kunne informasjon og samhandling som fant sted under ledermøtene også vært fanget så omfattende og totalt som gjennom transkribering av intervjumaterialet. Da måtte jeg både hatt lyd og videoopptak, videoopptak med flere kamera for å få med meg alle nyanser i deltakernes kommunikasjon. Dette var verken ønskelig eller mulig. Som redegjort for prøvde jeg her i større grad å få tak på mer overordnede forhold, på helheten. Til dette formål egnet penn og papir seg bedre. For å styrke oppgavens reliabilitet har jeg i stedet anvendt flere metoder. Jeg har foretatt en metodetriangulering. Dette vil jeg redegjøre kort for i det følgende.

Det at innsamlingsmetodene i stor grad utfyller hverandre har vært trukket fram som en klar styrke ved undersøkelsesopplegget. Kvalitative intervju og observasjon har som kjent ulike styrker, og en kombinasjon av metodene kan dermed ha bidratt til å gi et mer helhetlig bilde av aktuelle fenomen i det utvalgte teamet. Sagt annerledes har jeg observert samhandling mellom aktørene i en naturlig kontekst, og fått tak på aktørenes refleksjoner rundt aktuelle samhandlingssituasjoner fra den naturlige konteksten. Når det systematisk er anvendt to ulike metoder for datainnsamling gjennom forskningsprosessen har vi anvendt det innen forskningsmetode kalles triangulering eller metodetriangulering (Jacobsen 2005). Gjennom en slik triangulering styrkes dataenes *reliabilitet*. Jeg jobbet systematisk med dette ved at jeg tok konkrete situasjoner fra ledermøtene inn i påfølgende intervju. Med andre ord kom intervjuene på denne måten i større grad til å handle om spesifikke hendelser enn generelle betraktninger rundt ulike tema. Dette minimerer risikoen for empiriske skjevheter og feilkilder av den grunn at mennesker husker konkrete situasjoner bedre enn hva de tenkte og følte (Repstad 2007). I tillegg til å konstruere intervjuene rundt tidligere observerte hendelser, ble som kjent også konkrete situasjoner fra tidligere intervju trukket inn. Samtidig var det også en fordel å gjennomføre to intervjurunder. Dette fordi jeg da fikk anledning til å få flere

informanters versjon av interessante situasjoner og situasjonsbeskrivelser. Med andre ord fikk jeg et mer helhetlig og nyansert bilde av aktuelle situasjoner, noe som igjen kan sies å styrke *dataens reliabilitet*.

Som tidligere påpekt er mulige forskningseffekter en felles svakhet ved begge metodene. Dette er spesielt kritisk for dataens reliabilitet. I den forbindelse poengterer Jacobsen (2005) at det ikke er mulig og ha fullstendig kontroll over slike effekter, og at det derfor både er forventet og vesentlig at forskeren kontinuerlig reflekterer over aktuelle problem. I tråd med denne forståelsen har jeg tidligere i kapitlet pekt på mulige forskningseffekter knyttet til både intervju- og observasjonsdata. Eksempelvis ble mulige glansbildefremstillinger trukket fram i forbindelse med intervjuet, og en viss atferdsmessig tilpasning trukket fram i forbindelse med observasjonen.

Med tanke på resultatenes eksterne validitet eller overførbarhet er manglende generaliseringsmulighet trukket fram som en mulig svakhet ved denne studien. Dette gjenspeiles gjennom hele designet, og i dette kapitlet i forbindelse med valg av abduktiv forskningsstrategi, en ikke-tilfeldig utvelging av datakilder og metodevalg. Målsetningen for prosjektet er som kjent ikke generalisering, men å rekontekstualisere valgte fenomen i lys av legitim teori og dermed til slutt kunne trekke rimelige konklusjoner. Av nevnte grunner oppfattes ikke manglende ekstern validitet som et stort problem i forbindelse med dette prosjektet. I neste kapittel vil jeg presentere innsamlet empiri.

Empiri

I kontekstbeskrivelsen presenterte jeg fire overordnede samhandlingsarenaer for lederteamets interne samhandling: ledermøtet, lederlunsjen, strategiseminarer og den uformelle samhandlingsarenaen. Som tidligere nevnt var disse arenaer preget av samarbeid av både formell og uformell karakter. Samtidig ble det påpekt at jeg har sett på samhandling med direkte relevans for teamets arbeid. Videre i oppgaven vil fokus være på samhandling i forbindelse med det formelle ledermøte og den uformelle arenaen. Det er to grunner til dette. Den første årsaken handler om at informantene trakk fram aktuelle samhandlingsarenaer som de klart viktigste for lederteamets arbeid. Det gikk først og fremst på at det var her teammedlemmene samarbeidet mest, og at det var her de mest sentrale sakene ble tatt opp. Den andre årsaken henger sammen med den første og omhandler både mengde og kvalitet på innsamlet empiri. Med andre ord var det i forbindelse med samarbeid på disse arenaene at jeg fikk samlet inn mest empiri, og fikk tak på mest relevant empiri. Dette er naturlig siden strategiseminarer kun foregår en gang årlig, og lederlunsjen i stor grad beskrives som en arena for sosial samhandling.

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for avdekte samhandlingsmønstre i lederteamet. Samtidig deler jeg samhandlingsmønstrene opp i to overordnede kategorier samhandling. Det teoretiske utgangspunktet for denne inndelingen er Wadels (2007) utviklede begreper i forbindelse med sin studie av oljedirektoratet. Mer spesifikt vil jeg se nærmere på hvordan teammedlemmene inngår i både formell og uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling med hverandre. Det overordnede temaet som knytter disse samhandlingsformene sammen er forberedelse. Med andre ord er teammedlemmenes samhandlingsaktiviteter i forbindelse med forberedelse av ulike arbeidsoppgaver den røde tråden i kapitlet.

Wadel (2007) poengterer at det i praksis kan være utfordrende å skille tydelig mellom formell og uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling. Dette henger blant annet sammen med at de ulike formene for arbeidsrelatert samhandling ikke alltid foregår adskilt med tanke på tid og sted. Samtidig påpekes det også at det finnes samhandlingsformer som ligger i skjæringspunktet mellom å være formell og uformell, og at det er glidende overganger mellom de to samhandlingsformene (Wadel 2007). I dette kapitlet trekker jeg opp et ganske tydelig skille mellom det jeg oppfatter som medarbeidersamhandling av uformell eller formell karakter. Samtidig som jeg forsøker å argumentere for hvorfor de ulike

samhandlingssituasjonene forstås som det ene eller det andre. Med andre ord anvendes begrepene til å trekke opp et analytisk skille mellom ulike samhandlingspraksiser. Dette har vært svært nyttig for meg med tanke på å få tak på og forstå lederteamets samhandlingsmønstre. Det skillet som oppgaven her trekker opp er ikke absolutt. Enkelte situasjoner kan befinne seg i et skjæringspunkt eller en gråsoner mellom formell og uformell medarbeidersamhandling. Dette henger sammen med at studiet er et forsøk på en samfunnsvitenskapelig konstruksjon av virkeligheten (Wadel og Wadel 2007).

Uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling

Ut i fra mitt fokus på å avdekke samhandlingsmønstre i lederteamet var det som informantene beskrev som «tilbakemeldingsmøter» en av de mest interessante samarbeidsformene. Dette var en praksis som ble dratt frem av samtlige teammedlem, og virker dermed å være en etablert samhandlingsform i lederteamet. Denne samarbeidspraksisen ligner i stor grad på det Wadel (2007) kaller uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling. Dette fordi møtene kommer i stand spontant, og at et teammedlem får hjelp med en arbeidsoppgave han har et individuelt ansvar for. I tillegg er det vanligvis, men ikke alltid, den som behøver hjelp som initierer samhandling. Siden det ikke alltid er den trengende som inviterer til samarbeid kan en si at denne praksisen skiller seg delvis fra Wadels (2007) funn. Vi kan forstå min analyse av disse funnene som en utvidelse av begrepet uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling, og som en nyansering av dette som et relasjonelt fenomen.

Fellesnevneren og essensen ved denne samarbeidsformen, er at et teammedlem får tilbakemelding fra andre teammedlem i forbindelse med en ekstern opptreden. Her forstås ekstern opptreden som opptredener utenfor lederteamets sfære. Med det menes samhandlingssituasjoner som ikke er en del av lederteamets interne samhandling. Dermed gjelder dette både opptredener innenfor og utenfor egen organisasjon. Eksempler fra empirien på dette er presentasjoner for politikere, andre kommunale ledere eller næringsliv, en personalsamtale, økonomioppfølging av aktuelle avdelinger eller møte med eksterne utbyggere. Med andre ord gjelder det flere og ulike situasjoner. Et sentralt fellestrekk ved disse situasjoner er at det omhandler viktige forhold, hvor det er vesentlig at teammedlemmene har kontroll på det de skal levere. Den ene informanten beskriver dette slik: «Hvis jeg skal legge fram noe for 50 ledere i kommunen, så er det litt ulurt av meg å forberede meg helt alene og være helt sikker på at jeg har hele sannheten alene». Og han fortsetter med å si at: «Då er det greit at vi er sammen og ser på; nå tenker jeg at vi skal gjøre sånn (...) og så få noen tilbakemeldinger». Den siste delen av uttalelsen sier noe om hvordan

selve samhandlingsprosessen i møtene er. Enkelt forklart innebærer det at medlemmet som skal få tilbakemelding redegjør for innholdet i sin presentasjon, og at et eller flere teammedlemmer kommer med sine synspunkt og forslag til eventuelle endringer i framlegget. Det blir med andre ord en form for kvalitetssikring av det aktuelle teammedlemmets opptreden eller presentasjon. Med utgangspunkt i dette kan en beskrive tilbakemeldingsmøtene som en forberedelsesprosess, hvor et teammedlem forbereder seg til en ekstern opptreden gjennom arbeidsrelatert samhandling med andre i teamet.

I forbindelse med disse uformelle møtene var jeg interessert i å finne ut hvem som tok initiativ til å samarbeide, og hva som styrte hvem en ønsket å trekke inn i samarbeidet. Som svar på det første spørsmålet påpekte informantene at det som regel var den som skulle opptre eksternt som initierte til samarbeid. Dette er naturlig siden det tross alt er dette medlemmet som får tilbakemeldinger og innspill på sin sak eller presentasjon. Men dette er ikke alltid tilfelle, og noen ganger blir slike tilbakemeldingsmøter initiert av andre teammedlem. Dette kommer jeg tilbake til senere i kapitlet.

Svarene på det andre spørsmålet var todelt, og både faglig kompetanse og kjemi ble trukket fram som styrende for hvilke medlem en ville innlede samarbeid med. Hva som tillegges mest vekt virker å være saksavhengig. I forbindelse med møter/presentasjoner med sterk faglig tilknytning virker relevant kunnskap og kompetanse å være spesielt avgjørende. Illustrerende for dette poengterte en informant at han nå nylig hadde «sjekket» med økonomisjefen i forkant av et eksternt møte rundt økonomi. Samtidig beskrives også kjemi som svært avgjørende for valg av samhandlingspartnere. Dette virker å være spesielt viktig dersom den aktuelle presentasjonen/møtet i mindre grad er knyttet opp mot spesifikke fag, eksempelvis hvis en trenger en sparringspartner eller oppbakking i forkant av et møte.

Ut i fra dette virker det som at det er en kombinasjon av kjemi og faglig kompetanse, som er styrende for hvem en trekker inn i uformelle møter. Det ene teammedlemmet sier det slik: «Det er derfor du velger å gå til noen, for du har både tillitten i bunn og tro på at de kan gi deg noe. Hvis du tar vekk alt med kjemi og relasjon, altså den tillitsbiten, så går du til de på grunn av det faget. Men hvis det er mer en det, så går du til de med mer ting». I påfølgende avsnitt vil jeg trekke fram et par konkrete eksempler på hvordan denne samhandlingen kan arte seg.

Presentasjon for politikerne

Den første situasjonen som presenteres ble jeg oppmerksom på i løpet av et ledermøte jeg observerte. I forbindelse med det faste agendapunktet «eventuelsaker» fikk et av

teammedlemmene skryt og god tilbakemelding for et framlegg inn mot politikerne. Og det virket til å være konsensus i gruppen rundt dette. Men det jeg først og fremst bet meg merke i var en påfølgende kommentar om at dette, altså formen på presentasjonen, hadde vært en bevisst og vellykket strategi fra lederteamets side. Der og da skjønnte jeg lite av hva denne kommentaren faktisk innebar, men det vekket en interesse, og jeg bestemte meg for å anvende påfølgende intervju til å få tak på det underliggende innholdet. Da ble det etter hvert tydelig at det hadde vært et «tilbakemeldingsmøte» i forkant av presentasjonen. Tre av teammedlemmene var deltagere i dette uformelle møte. Den ene var selvsagt medlemmet som skulle presentere, og de to andre var medlemmer som begge hadde kompetanse på kommunikasjon og samhandling mot politikerne. For å bruke informantenes egne ord var formålet med samarbeidet å spisse fokuset og innholdet til det aktuelle framlegget. I neste avsnitt vil jeg mer konkret redegjøre for situasjonens hendelsesforløp.

Situasjonens startpunkt var på et ledermøte, som fant sted på onsdag i uken før selve presentasjonen ble gjennomført. På dette møte overtalte teammedlemmet, som senere la fram saken for politikerne, møteleder til å snakke 5 min om et tema. Saken var ikke en del av møtets agenda, og informanten beskriver at han nærmest kranglet seg til de 5 minuttene. Dette resulterte i at lederteamet brukte hele 45 min på å diskutere saken. Teammedlemmets redegjørelse hadde gjort tydelig inntrykk på de andre medlemmene, og de anerkjente at det aktuelle tema hadde en viktig dimensjon ved seg. Diskusjonen endte i en konklusjon om at dette måtte kommuniseres til politikerne og det allerede ved neste formannskap, som var førstkommende tirsdag. Med andre ord fikk det aktuelle teammedlemmet i oppdrag å si noe til politikerne, og presentasjonen skulle gjøres klar på under en uke. I den sammenheng beskriver teammedlemmet en viss overraskelse over de andres respons. Her sier informanten at: «Så då røk den helga sant, for då må du på en måte omarbeide og tilpasse, og jeg jobber mye med mine presentasjoner før jeg viser de. Så det ble litt sånn: ok, så fort ja». I forlengelse av dette ble det, som tidligere nevnt, også avtalt et uformelt tilbakemeldingsmøte. Dette møte fant sted på mandags morgen, og initiativtagerne var de to teammedlemmene som senere skulle bidra med tilbakemeldinger. Mer spesifikt hadde de to, i samråd med hverandre, kommet fram til at det var formålstjenlig å bidra i forberedelsen av presentasjonen. Dette fordi de hadde stor kompetanse på politiske prosesser og stor erfaring med å samhandle med politikere. Mens det andre teammedlemmet i mindre grad hadde nevnte erfaring og kompetanse. I den sammenheng sier informanten at: «Så samhandlingen med de andre er jo mer, altså jeg kan jo ikke så mye om politiske prosesser og sånt. Og der kan jo (...) og (...) mye, så jeg får gode

råd og innspill på hvor langt du skal gå og sånn (...)». Her utviser teammedlemmene en oversikt og forståelse av hverandres styrker og svakheter. I dette tilfellet var det altså ikke den som fikk feedback som inviterte til samarbeid, men de som var i besittelse av relevant erfaring og kompetanse. Med andre ord var relevant faglig kunnskap også styrende for hvem som var med i samarbeidet. Selve samarbeidet på tilbakemeldingsmøte utspilte seg på den måten at framlegger først redegjorde for hva han hadde tenkt å si til politikerne, og deretter fikk innspill fra de to andre på hva som burde endres.

Følgende sitat illustrerer at de to teammedlemmene var samstemte i denne prosessen: «Så sa vel jeg hva jeg tenkte om det, også bekreftet (...) at det var der han også ønsket å gå inn og på en måte justere litt». Dette innebar å få fram et tydeligere og klarere budskap. Mer spesifikt handlet disse korrigeringsene om hva som var lurt å presentere nå, og hvilke deler av saken det var lurt å holde igjen og spare til en senere anledning. Det ene medlemmet forklarte det slik: «Men det er liksom sånn: hva kommer først og sist. Også tror jeg det er viktig, når (...) ikke har så lang erfaring i forhold til samspill med politikere, å gjøre han god på hvor går grensen og når tar vi de ulike fasene i saker». Dette handler om arbeidsfordelingen eller samspillet mellom administrasjon og politikerne. Mer konkret gikk det ut på å respektere eller forstå politikernes handlingsrom, og ikke komme med ferdige løsninger eller konklusjoner tidlig i saksbehandlingen og før politikerne var involvert. Slik jeg forstår det så var denne innsikten premisset eller utgangspunktet for de justeringene som ble gjort.

I forbindelse med denne situasjonen beskriver en nøkkelinformant at disse justeringene var svært viktige. Dette fordi temaene i presentasjonen i stor grad angikk forhold hvor administrasjonen var avhengig av å få med seg politikerne. Og at dersom en gikk for langt, og presenterte for mye av de aktuelle planene innledningsvis, risikerte å skape motstand blant politikerne og dermed ødelegge for seg selv. I stedet påpekes det at presentasjonen, i sin reviderte form, fungerte som en form for «oppvarming» av politikerne med tanke på en senere sak med mer konkrete planer. Her utdyper informanten med å forklare at temaene i presentasjonen i stor grad henger sammen med en parallell sak, som var under behandling, og følgelig ikke presentert for politikerne enda. Med andre ord ble presentasjonen et ledd i en mer langsiktig strategi, hvor en gjennom å opprettholde et godt samspill med politikerne, ville ha større mulighet for å få gjennomslag for mer konkrete planer senere. Ut i fra dette virker den forberedelsen som ble gjort i tilbakemeldingsmøte svært viktig, ikke bare for prestasjonens mottagelse, men også for lederteamets videre arbeid. Dette ved at en, gjennom presentasjonens form, ivaretok et godt samspill med politikerne, som i neste omgang var

viktig for lederteamet i form av arbeidsro og økt gjennomslagskraft i forbindelse med den kommende saken. Nøkkelpotensialet i forberedelsesfasen kan dermed sies å være kunnskap og erfaring på samspill med politisk sektor. Her trekker flere informanter fram et av teammedlemmene som særskilt dyktig, og det sies at medlemmet har en egen teft og «fingerspitzengefühl» på hvordan dette samspillet fungerer. Samtidig var det teammedlemmet som bragte dette på banen i ledermøte, som åpnet for muligheten til å gjøre dette: «varme opp politikerne» for mer konkrete planer. Selv om dette medlemmet virket litt overrasket over teamets respons og ikke hadde planlagt aktuelle fremgangsmåte, hadde ikke denne situasjonen oppstått uten hans innledende betraktninger. Med denne situasjonen som utgangspunkt kan en med andre ord si at de ulike teammedlemmene utfylte hverandre.

Forhandling med ekstern aktør

Denne situasjonen omhandler en sak, som i følge informantene, pågikk i over et år. Mer konkret samarbeidet to av teammedlemmene for å få til en avtale med en ekstern aktør. I løpet av dette året samhandlet teammedlemmene med aktøren gjennom mail og møtevirksomhet. Essensen i denne samhandlingen var å få i havn en bindende avtale mellom kommunen og aktøren. Sagt annerledes ble mail brukt til å sende over konkrete og nøye utformede løsningsforslag, mens møtene kan beskrives som en mer spontan forhandlingsform. En kan dermed si at aktuelle teammedlem gjennomførte to ulike typer eksterne opptredener i forbindelse med denne saken. Det ene i form av en direkte opptreden gjennom fysiske møter med vedkommende, og det andre i form en indirekte opptreden gjennom konkrete løsningsforslag på mail. Fellesnevneren er at i begge samhandlingssituasjonen representerer teammedlemmet organisasjonen i møte med en ekstern aktør. Samtidig påpeker informantene at avtalen omhandlet et stort pengebeløp, og at det dermed var vesentlig å ha kontroll og oversikt over sin del av avtalen. Dette i kombinasjon med at aktøren beskrives som «passe slu», gjorde at det var svært viktig å gjøre et grundig arbeid. Og det var av disse grunnene det saksansvarlige teammedlemmet innledet et tett samarbeid med det andre medlemmet i denne saken.

Initiativtageren til samarbeidet var som kjent teammedlemmet med formelt ansvar for saken. I forbindelse med dette beskriver han at de i hans avdeling har en fast mal på hvordan de jobber med denne type aktører og avtaler, men at de i dette tilfellet følte de hadde møtt veggen. Med andre ord var det usikkerhet med tanke på sentrale forhold ved avtalen. Det var da at det andre teammedlemmet ble koblet inn i saken. Dette fordi at aktuelle medlem besitter stor faglig kompetanse på gjeldende lovverk og økonomi. Og i forhold til denne situasjonen

var dette en nøkkelkompetanse som det saksansvarlige medlemmet i mindre grad satt inne med. Her ser en igjen at relevant faglig kunnskap er styrende for hvem som trekkes inn i et slikt samarbeid. Samtidig påpeker begge informantene at de har god kjemi og bruker hverandre ofte i slike og lignende situasjoner. En kan dermed si at teammedlemmene har utviklet et varig samarbeidsforhold. I denne saken besto samarbeidet av det som tidligere er beskrevet som tilbakemeldingsmøter, mailkorrespondanse og oppbakking av hverandre i møtesituasjonen.

Kort forklart gikk tilbakemeldingsmøtene og mailkorrespondansen ut på det samme. Det vil si at det saksansvarlige teammedlemmet fikk tilbakemeldinger eller innspill på de delene av avtaleforslagene, som var avhengig av det andre teammedlemmets kompetanse. Sagt annerledes gikk samarbeidet ut på å kvalitetssikre de aktuelle løsnings- eller avtaleforslagene: «(...) vi skal ikke ha en ting som går ut til vedkommende uten at vi er sikker på at det er rett». I forbindelse med de faktiske møtene med aktøren var det spesielt viktig å være godt forberedt. Dette på grunn av aktørens forhandlingsstrategi. Den ene informanten beskriver den på følgende måte: «(...) for han kommer alltid med noe annet som han bare skulle ha gjennom og då kunne han skrive under, hvis han fikk det». I tillegg til uformelle møter, hvor de i forkant av det eksterne møte gikk gjennom deres avtaleforslag, ville ikke det saksansvarlige teammedlemmet møte denne aktøren alene. Med andre ord ble det andre teammedlemmet med som støtte i disse møtene. Den ene av de to beskriver dette som: «nesten sånn korrupsjonsforebyggende». Samtidig illustrerer dette viktigheten av å kvalitetssikre forhandlingssituasjonen og den forestående avtalen. I den forbindelse påpeker informantene at de i stor grad utfylte hverandre. Dette forklares med at den ene hadde sin styrke gjennom å ta seg av kommunikasjonen med aktøren, mens den andre bidro med et faglig fundert og kritisk blikk.

Forberedelse av saksdokument

I forbindelse med forrige situasjonsbeskrivelse ble samhandling over mail, trukket fram som viktig for forberedelsen av teammedlemmenes avtaleforslag. Dette er et samhandlingsmønster som virker til å være forholdvis etablert i lederteamet. Og det er spesielt i forbindelse med saker eller vedtak som skal til politisk behandling, at samarbeidet pr. mail utspiller seg. Det kan også forekomme i forbindelse med presentasjoner, men dette virker først og fremst å gjelde saker som skal leveres i skriftlig form. Dette støtter Wadels (2007) funn om at uformell samhandling via e-post først og fremst oppstår de gangene en har et skriftlig produkt som kan sendes til en kollega for tilbakemelding. Dette samarbeidet er nærmest identisk det som skjer i

forbindelse med tilbakemeldingsmøtene. Forskjellen utgjøres egentlig av formen på kommunikasjonen eller samhandlingen. I dette tilfellet møtes en ikke ansikt til ansikt. Samhandlingen skjer gjennom at aktuelle saksdokument sendes fram og tilbake mellom de involverte teammedlemmene. Her dukker et interessant skille mellom samhandlingsmønstrene opp. Nemlig at forberedelse i forbindelse med eksterne presentasjoner/møter virker til i større grad å skje gjennom faktiske møter (tilbakemeldingsmøter), mens forberedelse av skriftlige saksdokument virker til i større grad å skje gjennom mail. Dette er som sagt ikke et absolutt skille, og det kan i enkelte tilfeller være motsatt. Likheten er at begge samhandlingsformene omhandler kvalitetssikring av noe som skal leveres eksternt, altså utenfor lederteamet. I neste avsnitt vil jeg kort redegjøre for hvordan saksforberedelse over mail kan utspille seg.

I likhet med tilbakemeldingsmøtene er det teammedlemmet som ønsker hjelp som hovedsakelig inviterer til samarbeid. I den forbindelse sier en informant at: «Så får jeg hele greien og så får jeg (...) til å kvalitetssikre. Og jeg bruker gjerne (...) eller andre kommunalsjefer også hvis det er saker jeg er usikker på. Kan ikke dere se i gjennom her. Det er gjerne noe som er omtalt om skole eller barnehager eller omsorg. Då går jeg også til (...) eller (...) og ber om deres kvalitetssikring på tekst». I forlengelse av dette påpeker informanten at han vet hvem han kan bruke på de ulike tingene. En kan dermed si at teammedlemmet utviser oversikt og god kjennskap til de andre medlemmenes styrker og svakheter. Denne uttalelsen er gjort i forbindelse med en sak som skal til politiske behandling. Og ut i fra dette virker relevant faglig kompetanse å være veldig avgjørende for hvem en trekker inn i samarbeidet. Dette bekreftes også av andre informanter, og det henger sammen med at saklighet og faglig presisjon er viktig i denne type saker.

Den samme informanten beskriver samhandlingsprosessen slik: «Jeg sender saken over til (...) elektronisk, også sender jeg melding til han: se på mitt forslag til vedtak, er det korrekt? Se på økonomioppsettet i prosjektet i forhold til anbud, stemmer det? (...) Så får jeg tilbakemelding fra (...) om justeringer eller ok, før jeg sender det til rådmannen». Her ser en at det, i tillegg til selve saksdokumentet, også sendes en melding om hva en konkret ønsker tilbakemelding på. En kan dermed si at teammedlemmet setter samhandlingspartneren i bedre stand til å komme med relevante og nyttige tilbakemeldinger. I tillegg poengterer informanten at både han og rådmannen er trygge på sakens kvalitet, etter at den har vært gjennom en kvalitetssikring hos aktuelle teammedlem. Med andre ord virker denne samhandlingen til å bedre lederteamets leveranse. Dette gjennom at en utnytter de ulike teammedlemmenes faglige kompetanse.

Oppsummering

Oppsummerende vil jeg påpeke at mine funn i stor grad er i tråd med og underbygger Wadels (2007) funn i forbindelse med uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling. Han skiller mellom fire hovedkategorier av denne type samhandling. En del omhandler å kvalitetssikre at arbeid som er utført holder mål. En annen del går på å søke innspill eller tilbakemeldinger på arbeid som er underveis. En tredje del går på å forespørre kolleger om konkret hjelp eller informasjon. Og en fjerde del handler om å søke støtte til det en skal foreta seg (Wadel 2007). Dette er samhandlingskategorier jeg finner igjen i lederteamet. Samtidig skiller uformell samhandling i forbindelse med kvalitetssikring og tilbakemeldinger seg ut som de vanligste praksisene i lederteamet. I min oppgave forstås dette som ulike ledd i en forberedelsesprosess av saker eller presentasjoner. Og uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling virker å være spesielt viktig med tanke på forberedelse av eksterne opptredener. Det vil si presentasjoner eller saker som skal leveres utenfor lederteamet. I påfølgende avsnitt vil jeg se nærmere på den formelle arbeidsrelaterte medarbeidersamhandlingen, og hvordan forberedelse også spiller en sentral rolle her.

Formell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling

De aller fleste informantene trekker fram det formelle møte som teamets viktigste samhandlingsarena. Dette henger sammen med at alle viktige og sentrale saker tas opp og diskuteres i dette ukentlige møte. Som følge av dette, og ut i fra mitt fokus på samhandling, var jeg svært interessert i å få tak på hvilke faktorer som var avgjørende for kvaliteten på den interne samhandlingen i disse møtene. Sagt annerledes ville jeg finne ut av hva som var avgjørende for at diskusjonene i møtet var fruktbare og at aktuelle saker ble skikkelig gjennomlyst. Her ble blant annet engasjement og tilstedeværelse trukket fram som viktige faktorer. Men den faktoren som ble tillagt størst vekt var forberedelse. Her var lederteamets medlemmer samstemte. En av informantene sier det slik: «Så hvis sakene er forberedt og folk er forberedt på sakene, så er det bedre fremdrift i møtet». Her ser vi at forberedelse som avgjørende faktor kan deles opp i to element, nemlig at både sakene og teammedlemmene må være godt forberedt. En annen informant sier det slik: «Hvis ikke du er forberedt så har du heller ikke... du har ikke peiling på hva du skal snakke om. Og då er det spørsmål om du burde vært der». I tråd med dette svarer en tredje informant at: «det er hvis folk er godt forberedt», på spørsmål om hva som kjennetegner situasjoner hvor samarbeidet fungerer godt på ledermøte. Utdypende poengteres det at for å kunne «gjøre hverandre gode» kreves det at

teammedlemmene tar det ansvaret og leser seg opp på sakene, selv om det ikke handler om akkurat deres spesifikke område. Nå vil jeg redegjøre for to konkrete situasjoner, som på ulikt vis, sier noe om forberedelser til det formelle ledermøte.

Situasjon 1

På et av ledermøtene jeg observerte var det et saksframlegg og tilhørende diskusjon, som pekte seg ut. Denne saken ble presentert av en ekstern framlegger. Mer spesifikt var aktøren en del av organisasjonen, men ikke en del av lederteamet. I forbindelse med denne saken står det i feltnotatene at etter saken er fremlagt kommer det innspill fortløpende. Eksempelvis handler et innlegg om maskinell graving og mulig svikt i rutiner, et annet teammedlem trekker fram muligheten for å gå på en økonomisk smell, mens en foreslår å legge inn nye rutiner i en kontrakt. I forbindelse med alle disse innspillene har jeg notert meg at teammedlemmene virker usikre på essensen i saken. Etter hvert, og i det diskusjonen er i ferd med å skli ut, skjærer møtelederen i gjennom og sier: «time-out, hva diskuterer vi egentlig og hva kan ledergruppa beslutte her?». Her ser en for øvrig at møtelederen forsøker å ivareta sakligheten i debatten, gjennom å flytte fokus til det ledergruppa faktisk kan gjøre noe med. I felleskap kommer de fram til at det ikke var så mye å gjøre på dette stadiet i aktuelle sak. På slutten av møte poengterer møtets observatør at den eksterne innlegger var utydelig i sin presentasjon, og sier i forlengelse av dette at: «vi må være spisse».

Denne konkrete situasjonen interesserte meg og jeg anvendte påfølgende intervju til å få informantenes forståelse og fortolkninger rundt dette. Her påpeker en informant at det manglet en tydelig bestilling i sakslisten med tanke på hva som skulle gjøres i forbindelse med denne saken. Sagt annerledes var saksbeskrivelsen, som fulgte med agendaskrivet, mangelfull og i liten grad klargjørende. Samtidig underbygger informanten observasjonsrapportens poeng ved å framheve at selve presentasjonen i møte også var uklar. Konsekvensene av dette ble at diskusjonen rundt denne saken ikke var veldig saksrettet. Dette fordi teammedlemmene ikke fikk tak på essensen i saken, som igjen førte til at det var vanskelig å komme med relevante og fruktbare innspill. Den ene informanten beskriver følgende av den mangelfulle forberedelsen slik: «Då vasser folk rundt oppi skyene om hva det egentlig er vi holder på med. Eg har forslag om sånn og du har forslag om sånn, og en gang snakker vi om å grave, og en annen gang snakker om vi har myndighet til å gi noe greier, sant. Så då blir det helt bananas egentlig». Med andre ord var det liten framdrift i aktuelle sak, og diskusjonen eller samhandlingen kan beskrives som lite fruktbar.

Med utgangspunkt i denne situasjonsbeskrivelsen ser vi at kvaliteten på samhandlingen i møter virker å avhenge av forberedelse. I nevnte situasjonen blir det framhevet at aktuelle sak er dårlig forberedt. Og en videre konsekvens av at saken er dårlig forberedt, er at det blir vanskelig eller nesten umulig for teammedlemmene å forberede seg skikkelig på saken. En kan dermed si at de to elementene av forberedelse i stor grad henger sammen. Når i tillegg framlegger er uklar i sin presentasjon blir saksdiskusjonen hverken relevant eller fruktbar. Dette utgjør et eksempel på et lite gunstig samhandlingsmønster, samtidig som det understreker betydning av forberedelse for kvaliteten på den interne samhandlingen i det formelle ledermøte. Følgende informantsitat underbygger dette:

«Hvis saken blir fremlagt i møte, så har jeg ikke peiling på hva som kommer. Mine tanker kommer helt ad hoc, og da blir mine forslag til løsninger ad hoc og ikke gjennomtenkt. Både kan løsningsforslagene være dårligere, og fremdriften i saken blir også vanskeligere for at du må fortelle hele saken i møte. Det er mye bedre hvis du har et notat, enten på en side eller ti sider, så vet du hvert fall hva der går i når du kommer i møte».

I forbindelse med dette understreker en annen informant, at det er svært sjelden at teamet ikke får gode saksbeskrivelser i forkant av møte. Og en kan dermed si at beskrevne situasjon virker å være unntaket og ikke regelen for forberedelse til ledermøter.

Situasjon 2

Denne situasjonen utspilte seg på et av de andre ledermøtene jeg observerte. Møtet startet ved at teamlederen kort gikk gjennom møtets agenda. Deretter ble ordet gitt videre til teammedlemmet, som var oppnevnt som møteleder. Møtelederen spilte så ballen videre til et annet teammedlem, som var ansvarlig for å presentere den første saken. Med andre ord var det en intern framlegger i denne saken. Saken omhandlet kvalitetssikring av framtidig kursvirksomhet, og presentasjonen redegjør for hovedtrekkene til de aktuelle kursene. Når saken er ferdig presentert gir møteleder etter tur ordet til dem som ønsker å kommentere saken. Innspillene er konkrete og rettet mot sak. Mer spesifikt kan innspillene deles i to kategorier. Det ene er forslag til forbedring av enkelte deler av kursopplegget, og det andre er uttrykk for støtte og tilfredshet ved presenterte opplegg. I forbindelse med denne diskusjonen er tempoet meget høyt, og det var vanskelig å få med seg alt. Men et sentralt innspill går ut på at opplegget mangler et litterært støtteverktøy for kursdeltagerne. I forlengelse av dette kommenterer et annet medlem at vi må utfordre dem på litteratur. Mens et tredje innspill omhandler at vi må legge dette ut på intranettet og gjøre det tilgjengelig for hele

organisasjonen. Her noterer framlegger ned aktuelle forbedringsforslag, og konklusjonen i saken er at forbedringsforslagene må meldes tilbake til kurslederen.

I denne saken var det et innleid konsulentselskap som stod for innholdet og gjennomføringen av kursvirksomheten. Og teammedlemmet som presenterte denne saken var lederteamets bindeledd eller kontakt mot det eksterne firmaet. Den ene informanten sier det slik: «Ja det er (...) som står med kontakten mot det firmaet (...), og det er han som nå skal gi tilbakemelding til det firmaet, sant». I den forbindelse var jeg opptatt av hva saksforberedelsene besto av i forkant av dette møte. Her hadde det aktuelle teammedlem, sammen med et annet medlem, gjennomført flere møter med representantene fra konsulentfirmaet. Kort oppsummert ble planene for innholdet og gjennomføringen av kursene lagt på disse eksterne møtene. Og presentasjonen i ledermøtet gikk ut på å redegjøre for hovedtrekkene i de planene.

Teammedlemmet beskriver presentasjonen slik: «Då må du på en måte vise at du har oversikten, at planen er klar, og at vi har kontroll». I tillegg til presentasjonen i ledermøte, ble det to dager tidligere sendt ut et skriv med en mer detaljert beskrivelse av kursplanen. Med andre ord besto saksforberedelsen i dette tilfellet av å få tak på og videreformidle innholdet i og planen for kursingen.

I tillegg til hvordan selve saken ble forberedt, var jeg interessert i hva de andre teammedlemmene gjorde i forkant av møtet. Generelt sett påpeker informantene at det viktigste i forkant av ledermøtene er å følge med på agendaen, og lese eventuelle vedlegg. En svakhet her er at agendaen og aktuelle vedlegg i enkelte tilfeller blir sendt ut for tett opp til møtene. Og at det dermed noen ganger kan være litt knapp tid til å sette seg inn i aktuelle saker. Men i forbindelse med denne konkrete saken var agendaen med vedlegg sendt ut to dager tidligere, som av informantene beskrives som i god tid før møte. I forbindelse med sin forberedelse på denne saken sier en informant at han leste gjennom vedlegget på to sider, samtidig som han noterte eventuelle innspill. Siden saksbestillingen var en kvalitetssikring av kursplanen var teammedlemmets fokus på hva som eventuelt manglet eller måtte endres i opplegget. I den forbindelse sier informanten at: «Det er ikke alltid det som står der som er interessant, men hva som ikke står der». Og det som dette teammedlemmet savnet ved opplegget var en type litteraturliste, som støttet opp om og underbygget det faglige innholdet i kurset. Dette ble begrunnet med at de ansatte i dette medlemmets sektor i stor grad var interessert i en faglig forankring på aktuelle tiltak og fremgangsmåter. Samtidig er det viktig å understreke at dette innspillet ble notert ned før møte, og kan dermed sies å være et resultat av teammedlemmets forberedelse. I neste omgang kan en si at denne forberedelsen ble

muliggjort gjennom at det ble sendt ut en klar og tydelig saksbeskrivelse før møtet. Igjen ser en hvordan de to forberedelselementene henger sammen. Samtidig illustrerer dette at teammedlemmene er avhengige av hverandre, også i forbindelse med individuelle oppgaver som å forberede seg til ledermøte. Med utgangspunkt i presenterte teamdefinisjoner kjennetegner en slik avhengighet teamet som arbeidsenhet.

Forberedelse på andres saker

Overfor påpekte jeg at en informant trakk fram teammedlemmenes evne og vilje til å sette seg inn i saker som ikke omhandlet deres spesifikke område, som nødvendig for at de skulle gjøre hverandre gode på ledermøtene. Ut fra mitt fokus på interne samhandlingsprosesser var dette en uttalelse eller betraktning av stor interesse. Av den grunn tok jeg sikte på å finne ut av hvordan teammedlemmene faktisk stilte seg til forberedelse på saker med liten relevans for deres sektor eller område. En vanlig innledende respons, hos flere av aktørene, var at det er jo de sakene en trenger å forberede seg på. Egne saker har en jo oversikt over og kontroll på. Etter hvert som jeg gikk dette nærmere i sømmene dukket det likevel opp noen interessante nyanser. Før jeg ser nærmere på disse vil jeg understreke at hektiske perioder og medførende tidspress kan ha negativ påvirkning på denne type forberedelse. Her er informantene samstemte, og det virker til å være en generell praksis, at enkelte ganger på grunn av omfattende tidspress, er nødt til å være selektiv i forberedelsesfasen. Her er det viktig å påpeke at dette ikke er normen, og angår perioder hvor stresset og arbeidsmengden er unormalt stor. I kommende avsnitt vil jeg se nærmere på nyansene mellom teammedlemmene.

Hos enkelte av teammedlemmene virket det som at sakens tilknytning til fag, område eller sektor i svært liten grad påvirket deres forberedelser. Selvsagt ble enkelte saker betraktet som viktigere enn andre, men dette virket til å være uavhengig av om saken var relevant for deres spesifikke sektor eller fagområde. Poenget er at de i stor grad uttrykte en vilje og evne til å sette seg inn i saker, som var utenfor deres fagområde. I den sammenheng viste det seg å være et par slående likhetstrekk mellom disse teammedlemmene. Mer spesifikt var fellesnevneren at de både hadde lang erfaring og bred kompetanse. Med lang erfaring menes lang fartstid innen lederjobber i det offentlige, mens bred kompetanse innebærer god kjennskap til flere av organisasjonens fagområder og sektorer. Ut fra dette kan en si at aktuelle teammedlem hadde gode forutsetninger for å kunne forstå og sette seg inne i andres saker. I neste omgang kan dette forstås som en fordel med tanke på å komme med relevante innspill og bidrag i saksdiskusjonen. I forbindelse med slike saker trakk flere informanter fram viktigheten av å ivareta et helhetsansvar. En informant sier at dette var spesielt viktig når sakene ble kjørt ut

fra et bestemt fagområde. Her påpekes det at selv om saken i prinsippet omhandler et område, så vil den likevel påvirke ganske mange andre ting. I den sammenheng sier informanten at: «Og då må vi være klar over hva det påvirker. Jeg prøver å se den helheten». Videre beskriver informanten at han fungerer som en slags kontrollør, som ved hjelp av et kritisk blikk, forsøker å se de helhetlige ringvirkningene forbundet med de andres saker. En annen informant sier at:

«Alt som det kommunalsjefene eller stabssjefene legger fram omhandler kommunen eller oss, og det bør være interessant for alle. For ellers kan du begynne å stange i veggen, altså hvordan skal vi kunne gjøre hverandre gode? Men det klarer vi ikke uten at vi kjenner til hvordan vi tenker».

Med utgangspunkt i dette kan en si at aktuelle teammedlem arbeider ut i fra et helhetsperspektiv, hvor alt som angår kommunen eller lederteamet også angår dem.

På den annen side var det også enkelte teammedlem som ikke forberedte seg like godt på saker med liten relevans for deres fagområde. Et kjennetegn ved disse var at de hadde mindre erfaring og et smalere kompetansegrunnlag enn de tidligere nevnte teammedlemmene. Med andre ord har de ikke like gode forutsetninger til å sette seg inn i saker av liten relevans for eget område. På spørsmål om dette svarer en informant slik: «Nei, det gjør jeg ikke (...) jeg skal være ærlig på det». I den sammenheng utdyper teammedlemmet at han alltid prøver å forberede seg, men at alle detaljer ikke leses like nøye når det er snakk om fag som er langt fra hans oppgaver. Med andre ord er teammedlemmet til dels selektiv i forhold til hvilke saker som prioriteres. Et annet teammedlem beskriver en erkjennelse av at de ikke er alle emner han har like god innsikt i, og at han derfor ikke alltid klarer å forberede seg skikkelig på andres saker. I forbindelse med disse sakene påpeker informanten at det ikke er viljen det står på: «Jeg prøver å sette meg inn så godt jeg kan, og forstå, men jeg ser jo min egen begrensning på at det ikke er alt jeg forstår». I forlengelse av dette framheves viktigheten av å erkjenne at de ulike teammedlemmene har forskjellig «tyngde i bagasjen», og at han ser på seg selv som i større grad spesialist på sitt fagområde. Sagt annerledes sier teammedlemmet at han i enkelte tilfeller ikke har de nødvendige forutsetningene for å kunne sette seg inn i andres saker. Til slutt vil jeg trekke fram at jeg har inntrykk av at samtlige medlemmer er svært pliktoppfyllende og godt forberedt. Poenget er ikke at noen bidrar mer enn andre, men at det er ulike nyanser og styrker i deres bidrag.

Uformell arbeidsrelatert samhandling i forkant av det formelle ledermøte

Den forberedelsen som er blitt beskrevet overfor forstår jeg som en del av teamets formelle arbeidsrelaterte medarbeidersamhandlingen. Først og fremst fordi dette er en veldig strukturert og innarbeidet form for samhandling. Strukturen er lik hver uke ved at det lages en agenda, medlemmene blir tilsendt denne sakslisten, forbereder seg «individuell» på sakene, og diskuter sakene i møtet. Med andre ord er beskrevne samhandlingsmønster svært lite spontant, og denne formelle forberedelsen kan forstås som første fase av det formelle møtet. Samtidig er denne samhandlingen i stor grad initiert av teamleder. Dette fordi det er teamleder som avgjør hvilke saker som er relevante for agendaen, og er ansvarlig for å sende ut sakslisten i god tid før møte. Poenget er at samhandlingen, sammenlignet med den uformelle, i mindre grad er medarbeiderstyrt og i større grad teamlederstyrt. I forbindelse med dette var jeg interessert i hvilken grad teammedlemmene også inngikk i uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling i forberedelsesfasen til møte. Med det menes om de gjorde bruk av hverandre til å løse sin «individuelle» forberedelse av egne saker og på andres saker. Resultatene viser at teammedlemmene i mye mindre grad enn forventet involverte hverandre på denne måten før møter. Sagt annerledes ble jeg til dels overrasket over disse funnene. Informantene beskriver likevel ulike situasjoner hvor det kan være aktuelt å initiere til denne type medarbeidersamhandling før møtene. I neste avsnitt vil jeg kort redegjøre for dette.

I forbindelse med forberedelse på andres saker sier en informant at: «Så hender det av og til at jeg kanskje snakker med (...) og (...) onsdags morgen, hvis det er ting jeg synes har vært uklart i forhold til det de har lagt inn. Eller at jeg blir kontaktet hvis det er noe som har vært uklart i ting som jeg har lagt inn. Det skjer ikke så ofte, men det skjer». Samhandlingen kan skje i gangen rett før møter, eller på aktuelle teammedlems kontor. Det samme poenget trekkes fram av andre informanter, men ingen av dem gir uttrykk for at dette forekommer ofte. Med andre ord kan det hende at et teammedlem initierer til uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling for å avklare, før selve møte, at de har forstått et annet teammedlems saksvedlegg. Det er også et par informanter som trekker fram at det kan bygges allianser, gjennom uformell samhandling, i forkant av ledermøte. Dette gjelder først og fremst i forhold til egne saker. Situasjoner hvor dette kan være aktuelt er i saker som er veldig viktig for noen og ikke like viktig for andre, men hvor de som vil ha saken gjennom er avhengig av hele teamet. Men dette trekkes kun fram av et par informanter, og de som nevner det påpeker også at dette hører til sjeldenhetene. Her forklarer en av disse informantene at: «Det er stort sett så åpent og greit i ledergruppa at vi ikke trenger å samordne oss på forhånd». Med andre

ord virker ikke dette heller til å være et samhandlingsmønster som forekommer veldig ofte. Til slutt vil jeg påpeke at det selvsagt er vanlig med samarbeid i forbindelse med forberedelse av saker som skal tas opp i ledermøte. Men dette skjer stort sett gjennom samhandling av formell karakter. Det vil si samarbeid i nedsatte arbeidsgrupper, som har et fastsatt mandat og klare arbeidsoppgaver. Dette er vanlig dersom sakene er tverrfaglige, og samarbeidet er bredt eller smalt avhengig av hvilke sektorer som er involvert i saken.

Teamleders rolle

Etter hvert som beskrevne samhandlingsmønstre utkrystalliserte seg, var jeg interessert i hvilken rolle teamleder hadde spilt i utviklingen av aktuelle praksiser. I forbindelse med forberedelsesprosessen til det formelle ledermøte ble det tidlig klart at teamlederen hadde hatt og har stor påvirkning. Her poengterer lederen at det er uttrykt en klar og tydelig forventning om at teammedlemmene stiller godt forberedt på de formelle ledermøtene. Dette bekreftes av de andre informantene. Samtidig er det teamlederen som har kontroll over og sikrer at de ulike teammedlemmene sender ut drøftingsnotat eller saksbeskrivelser i forkant av møtene. Her ser en at teamleder både forventer at sakene er godt forberedt og at folk er godt forberedt på sakene. Og en kan dermed si at den formelle forberedelsesprosessen til ledermøte i stor grad er styrt av teamleder. Med andre ord er denne forberedelsen i stor grad pålagt teammedlemmene. Dette er i tråd med at denne praksisen forstås som formell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling.

Det jeg kanskje var mest interessert i var teamlederens rolle i forbindelse med det som forstås som teammedlemmenes uformelle arbeidsrelaterte medarbeidersamhandling. Sagt annerledes ville jeg finne ut om teamlederen bevisst hadde lagt til rette for at de også skulle involvere hverandre i arbeidsoppgaver de i utgangspunktet hadde et individuelt ansvar for. På spørsmål om dette svarer teamlederen at: «Det har jo vært en bevisst styring i fra min side også». Utdypende trekkes kvalitetssikringsprosessen i forbindelse med saker som skal til politisk behandling fram. Disse sakene skal alltid innom teamleder for en siste kvalitetssjekk, før de oversendes politisk sektor. I den sammenheng sier teamlederen at han i tilfeller hvor sakene ikke holder mål, har kalt inn den det gjelder og foreslått at aktuelle teammedlem kontakter den og den for å få hjelp til å omarbeide saken. I forlengelse av dette beskriver teamlederen at det har skjedd en utvikling her, og sier at: «Men nå er det jo sånn etter hvert at de vet jo det, så de setter seg ned sammen først og spør: kan du hjelpe meg med denne». Med andre ord har dette samarbeidet gått fra å være teamlederstyrt til å bli mer spontant og «medarbeiderinitiert». Samtidig er det tydelig at teamleder gir uttrykk for at slik praksis både

er tillatt og ønskelig. Medarbeidersamhandling i forbindelse med kvalitetssikring eller forberedelse av politiske saker kan dermed forstås som en samhandlingsform, som ligger i skjæringspunktet mellom det formelle og uformelle. Tidligere i kapittelet har jeg også redegjort for uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling med andre formål enn å kvalitetssikre politiske saker. Her virker det som teamleder i mindre grad har hatt en direkte rolle i samhandlingsmønstrenes utvikling. En kan dermed si at lederteamets uformelle arbeidsrelaterte medarbeidersamhandling virker til og både være et resultat av bevisst styring og naturlig utvikling.

Oppsummering

Oppsummerende vil jeg trekke fram at den overordnede kategorien for funnene som er presentert er forberedelse. For øvrig er dette en kategori som dukket opp underveis i studien, og er inspirert av informantenes egne fortolkninger av samhandlingssituasjonene. Forberedelse som kategori deles så inn i to underkategorier. Dette er forberedelse gjennom henholdsvis formell- og uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling. Et fellestrekk ved forberedelse gjennom uformell samhandling er at det i stor grad gjelder saker som skal presenteres eller leveres eksternt, altså utenfor lederteamet. Mens forberedelsen gjennom formell samhandling i større grad gjelder saker som skal tas opp internt på det ukentlige ledermøte. Samtidig har jeg pekt på at det finnes samhandlingsformer som ligger i gråsonen mellom å være formell og uformell, og at disse samhandlingsformene også kan overlape hverandre. I diskusjonsdelen av oppgaven vil jeg ved hjelp av et relasjonelt perspektiv og begrepsapparat i større grad analysere og fortolke de mest interessante delene av presenterte empiri.

Diskusjon

I dette kapitlet vil jeg analysere de mest interessante og fremtredende funnene som ble presentert i empiridelen. Dette gjøres ved hjelp av Wadel og Wadels (2007) skisse til analysemåte av samhandling, og i lys av aktuelle relasjonelle begrep. Her skiller det mellom forberedelse som gjøres gjennom formell- og uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling. Her tar jeg først for meg forberedelsen av formell karakter, og etter det ser jeg nærmere på forberedelsen av mer uformell karakter.

Formell forberedelse

Som tidligere nevnt deler jeg forberedelse som kategori opp i to underkategorier. I denne delen av diskusjonen vil jeg se nærmere på forberedelsen som gjøres gjennom formell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling. Et fellestrekk ved denne type forberedelse er som kjent at det i stor grad omhandler saker som skal tas opp internt i lederteamet. Mer spesifikt vil jeg dermed ved hjelp av Wadel og Wadels (2007) analysemåte av samhandling, forsøke å få tak på de mer grunnleggende trekkene ved samhandlingen som foregår i forberedelsesfasen til ledermøtene. Helt konkret vil jeg analysere aktuelle samhandlingsmønstre ut i fra analysemåtenes fem observasjonskategorier.

Den første kategorien i analyseskissen omhandler å få tak på hva slags situasjon en har med å gjøre. I den forbindelse er samhandlingssituasjonen allerede beskrevet som en forberedelsesprosess i forkant av det faktiske ledermøtet. Som tidligere nevnt er denne arbeidsformen i stor grad foreskrevet og innarbeidet, og med det som utgangspunkt kan situasjonen også forstås som første og innledende fase av det faktiske ledermøtet. I forlengelse av dette kan en dermed si at teammedlemmene i stor grad har en felles forståelse av hva slags situasjon de har med å gjøre. Dette er som kjent en forutsetning for at samhandling skal finne sted og fungere (Wadel og Wadel 2007). Samhandlingen foregår over mail, og kan variere med henhold til tid og sted. Det vil si at deltagerne like gjerne kan utøve sin delaktivitet hjemme som på jobb, og at eneste krav om tidspunkt er at delaktivitet skal utøves før møtet. Med andre ord kan et medlem forberede seg på kontoret samme dag som møtet, mens et annet forbereder seg hjemme dagen før ledermøtet. Unntaket her er i forbindelse med teammedlemmer som skal ta opp saker i møtet. Dette fordi aktuelle saksvedlegg ideelt sett skal sendes ut i god tid før møtet. Ut i fra dette ser en også at

samhandlingen eller de ulike delaktivitetene ikke nødvendigvis utøves samtidig eller rett etter hverandre i tid.

Den andre kategorien går ut på hvem som samhandler med hvem. Ved første øyekast virker dette som en åpenbar kategori. Med det menes at det først og fremst er teammedlemmene som samhandler med hverandre. Og at det i enkelte tilfeller også er eksterne aktører blant deltagerne. Det vil si deltagere som ikke er en del av lederteamet. Men i tillegg til å samhandle som teammedlem aktiveres også et annet statussett i denne situasjonen. Ut i fra mine observasjoner utkrystalliserer det seg to overordnede statuser i denne samhandlingssituasjonen. Mer spesifikt vil jeg trekke opp et skille mellom statusene «framlegger» og «tilhører». Dette fungerer som nyttige analytiske begrep videre i oppgaven. Statusen som framlegger innebærer enkelt forklart at en har ansvar for å forberede og senere presentere saken på ledermøtene. Statusen som tilhører innebærer enkelt forklart at en har ansvar for å forberede innspill og senere bidra i saksdiskusjonen i ledermøte. Her ser en at hvilken status som aktiveres avhenger av sak, og at et teammedlem dermed kan inneha begge statuser i forbindelse med samme møte. Sagt annerledes kan en være framlegger i en sak og tilhører i en annen sak. Samtidig vil en relevant videreutvikling av tilhører-statusen være å skille mellom å være tilhører i saker med liten relevans for eget område, og tilhører i saker med større relevans for eget område. Med utgangspunkt i empirien kan en si at dette kan påvirke hvor grundig teammedlemmene forbereder seg på aktuelle sak.

Den tredje kategorien handler om å avdekke hva samhandlingspartene gjør sammen. Dette har jeg allerede vært inne på og «samaktiviteten» til deltagerne forstås som forberedelse til ledermøte. Og med utgangspunkt i Wadel og Wadels (2007) begrep kan en her forstå «samforberedelse» som den samaktiviteten teammedlemmene inngår i. Siden det her er snakk om forberedelse gjennom formell medarbeidersamhandling, er «formell samforberedelse» en videre presisering av begrepet. I den forbindelse forstås forberedelse av egen sak, gjennom et drøftingsnotat eller en saksbeskrivelse, som en delaktivitet. Og forberedelse på andres saker, gjennom å lese, sette seg inn i og utarbeide innspill, som en annen delaktivitet. Dette er samaktivitet siden de to delaktivitetene komplementerer hverandre. Dette kan illustreres ved hjelp av begrepsparet pasning-mottak. Hensikten med å sende ut drøftingsnotatet er at andre teammedlem skal kunne sette seg inn i saken før møtet. Med andre ord kan det beskrives som en pasning fra teammedlemmet som er framlegger til teammedlemmene som er tilhørere. For at dette initiativet skal lykkes er framlegger avhengig av at tilhørerne leser og setter seg inn sendte saksvedlegg. Sagt annerledes er pasningen avhengig av mottaket for at pasningen skal

være vellykket. Samtidig er det ikke mulig å gjennomføre et mottak uten tilhørende pasning. Her vil det si at utsendte saksvedlegg muliggjør at tilhørerne kan sette seg inn i- og forberede innspill til saken. Her ser en hvordan teammedlemmene samhandler i forberedelsen til møtet. De inngår altså i «formell samforberedelse» med hverandre.

Den fjerde kategorien omhandler hvilke ferdigheter teammedlemmene bringer inn i samhandlingssituasjonen. Her forstås evnen til å få tak på og videreformidle essensen i en aktuell sak som en delferdighet. En viktig delkompetanse blir dermed spesifikk fagkunnskap om aktuelle område. Siden sakene teammedlemmene tar opp i møtet er fra eget fagområde, er dette sjelden en problemstilling. Det er heller tidsaspektet som kan være et problem, og i travle tider kan det som kjent være utfordrende å få laget og videreformidlet et saksvedlegg i tide. Den andre delferdigheten forstås som evnen til å sette seg inn i en annens sak, og til å utforme relevante innspill. Ut i fra redegjørelsene i empirikapittelet kan en her si at bred faglig kunnskap fremstår som en viktig delkompetanse. Dette fordi teammedlemmenes kompetansegrunnlag virket til å henge sammen med hvilke type- og hvor mange saker de var i stand til å sette seg skikkelig inn i. Nevnte delferdigheter komplementerer hverandre og kan derfor forstås som relasjonelle ferdigheter. Som tidligere nevnt er dette en praksis som i stor grad er etablert og innarbeidet i lederteamet. En kan dermed si at teammedlemmene har velutviklede ferdighetsforhold til hverandre når det kommer til å forberede seg til ledermøte. En videre spesifisering blir at teammedlemmenes delferdigheter knyttet til forberedelse kan, når de kobles sammen, sies å utgjøre et «forberedelsesforhold» (Wadel og Wadel 2007).

Den femte kategorien omhandler hvorfor teammedlemmene samhandler. I empirikapittelet poengterte jeg at det var konsensus blant teammedlemmene om at forberedelse var den viktigste faktoren for å sikre kvaliteten på den interne samhandlingen i ledermøtene. Det vil si et ledermøte med god fremdrift og at sakene blir gjennomlyst fra ulike ståsted. Med andre ord forstår jeg det som at teammedlemmene har en overordnet og felles målsetting som går ut på at forberedelse skal sikre et godt ledermøte. Som tidligere nevnt er hensikten med å sende ut saksvedlegget at andre teammedlem skal kunne sette seg inn i saken før møte. Ut i fra dette kan en forstå det å sikre at diskusjonen i ledermøtene starter på et visst nivå, som en delmålsetting for teammedlemmene som er framlegger i en sak. Mens det å sikre at en har noe å bidra med i saksdiskusjonen, fremstår som et viktig delmål for teammedlemmene som er tilhørere i saken. Illustrerende for dette sier en informant at:

«Ja, men du blir nok litt avslørt hvis du ikke har lest.(...) for det er klart at det er jo spesielle problemstillinger som kommer opp i det som de har skrevet. Og skal du då gå inn å si noe om det, så bør du ha lest i gjennom det».

Oppsummerende vil jeg trekke fram de mest grunnleggende trekkene ved beskrevne samhandlingsform. Samhandlingen følger et fast mønster og kan således beskrives som veldig strukturert. Her fungerer agendaskrivet, med tilhørende saksvedlegg, som den innledende og forløsende pasningen. Mottaket kommer i form av en individuell forberedelse på de aktuelle sakene. Dette forstås som to komplementære delaktiviteter som til sammen utgjør lederteamets formelle samforberedelse. Samtidig er kvaliteten på pasningen og mottaket avhengig av hverandre. Og for at samforberedelsen skal fungere er det vesentlig at teammedlemmene besitter relasjonelle ferdigheter. I påfølgende avsnitt vil jeg i lys av denne forståelsen se nærmere på de to empiriske situasjonsbeskrivelsene.

Analyse av situasjonsbeskrivelsene

I empirikapittelet underbygger eller illustrerer både situasjon 1 og 2 viktigheten av forberedelse for kvaliteten på saksbehandlingen i selve ledermøtet. I påfølgende avsnitt vil jeg ved hjelp av et relasjonelt begrepsapparat se nærmere på disse situasjonene.

I den første situasjonen eller saken er det en ekstern deltager som innehar status som framlegger. Dermed er samtlige teammedlemmer tilhørere i denne saken. Som kjent beskriver informantene forberedelsen av saken som lite tilfredsstillende. Drøftingsnotatet er utydelig og gir i liten grad en bestilling på hva som ønskes med aktuelle sak. Sagt annerledes er kravene som stilles til framleggerens del-aktivitet i liten grad oppfylt. Resultatet av dette er at pasningen, som normalt sett utløser forberedelsesprosessen, i dette tilfellet spilles med uklar eller uten adresse. I neste omgang førte det til at teammedlemmene ikke ble satt i stand til å gjennomføre et mottak. Det vil som kjent si at de på forhånd ikke fikk satt seg inn i saken og forberedt relevante innspill. En kan dermed si at det komplementære elementet mellom del-aktivitetene i forberedelsesfasen ikke var til stedet i denne situasjonen. Årsaken til dette kan forstås som at den eksterne framlegger ikke tok i bruk de nødvendige delferdighetene som den formelle samforberedelsen forutsetter. Dette henger sammen med at samforberedelsen krever at deltagerne er i besittelse av relasjonelle ferdigheter. I den forbindelse er det usikkert om svikten i denne situasjonen skyldes at framlegger ikke er i besittelse av de nødvendige delferdighetene, eller om lederteamet ikke har kommunisert skikkelig til deltageren hvilke plikter som følger med framlegger-statusen. Basert på beskrivelsen i empirikapittelet var en

videre konsekvens av denne svikten at saksdiskusjonen bar preg av liten fremdrift og uklare innspill. Illustrerende beskriver en av informantene situasjonen som helt «bananas». En kan dermed si at kvaliteten på den formelle samforberedelsen i stor grad påvirker kvaliteten på de pasningene tilhørerne er i stand til å sende i selve ledermøte. Sagt annerledes er det i dette tilfellet tydelig at forberedelsesprosessen virket inn på kvaliteten på deltagerens innspill og bidrag i ledermøtet.

Dersom en ser denne situasjonen i lys av Wadel og Wadels (2007) forståelse av teamutvikling, kan en hevde at aktuelle situasjon uttrykker et mulig utviklingspotensial. Som kjent forstår de teamutvikling som utvikling av ferdighetsforhold i teamet. Mellom medlemmene virker det som nevnt å eksistere et etablert forberedelsesforhold, og en kan si at lederteamet her har kommet langt i utviklingen av en fruktbar samhandlingspraksis. Utviklingspotensialet virker til å ligge i teamets samhandling med aktuelle eksterne deltagere. Mer spesifikt kan en antagelse være at det finnes et uforløst potensial gjennom å få koblet inn eksterne deltagere i dette ferdighetsforholdet, som virker til å eksistere mellom teammedlemmene. Dette er et interessant, men også et meget usikkert funn. Dette fordi jeg i liten grad har data i forbindelse med eksterne deltageres forberedelse og møtedeltagelse. Faren for at dette er en tilfeldighet og et lite presist funn er dermed til stede. Samtidig kan dette gi grunnlag for videre forskning. Og hadde jeg funnet dette i et forstudium, kunne en interessant problemstilling knyttet seg rundt i hvilken grad et lederteam klarer å inkludere og spille eksterne deltagere gode i denne type og lignende situasjoner.

Den andre situasjonsbeskrivelsen fra ledermøtet er en god illustrasjon på teammedlemmenes forberedelsesforhold, og jeg vil i neste avsnitt se nærmere på den.

I den andre situasjonen eller saken er det et av teammedlemmene som har status som framlegger. De resterende medlemmene kan her forstås som tilhørere. Hensikten med å ta denne saken opp i ledermøte var som kjent å gjennomføre en kvalitetssjekk av kursopplegget. Som kjent er første ledd i aktuelle saksforberedelse at framlegger og et annet teammedlem, sammen med representanter fra det eksterne konsulentfirmaet, utarbeider en plan for kursvirksomheten. I neste omgang ble en detaljert beskrivelse av de aktuelle planene oversendt til de andre teammedlemmene. Dette skjedde som kjent i god tid før møtet. Med andre ord virker saksforberedelsen, som del-aktivitet, å være svært grundig utført og en kan beskrive dette som en lettleselig pasning fra framleggerens side. Dermed kunne de andre teammedlemmene aktivisere sine mottaksferdigheter, og i så måte forberede relevante

forbedringsforslag allerede før møtet. I den forbindelse var det spesielt et innspill som utmerket seg, nemlig innspillet angående kursplanens manglende redegjørelse for et litterært støtteverktøy for kursdeltagerne. Tilblivelsen eller utformingen av dette forbedringsforslaget kan forstås som et direkte mottak på den tidligere nevnte pasningen. Dette fordi innspillet ble til mens aktuelle informant eller tilhører gikk i gjennom oversendte kursplan. Her kan en si at saksvedlegget satte teammedlemmet i stand til å bruke sine egne del-ferdigheter, og ut i fra dette utforme et innspill som skulle bidra til å kvalitetssikre kursopplegget.

Med andre ord har de aktuelle teammedlemmene inngått i formell samforberedelse. Her var tilhørers kjennskap til egen sektor, i form av at han visste at medarbeiderne ønsker et slikt støtteverktøy, en viktig delkompetanse. De andre teammedlemmenes støttende bemerkninger og innspill, tolker jeg her som en bekreftelse av at aktuelle forbedringsforslag var svært relevant. Og dersom saken kun hadde blitt presentert i selve ledermøtet, altså uten gjennomført samforberedelse, er det ikke sikkert at dette innspillet hadde kommet. Dette fordi informantene er tydelige på at aktuelle løsningsforslag da blir mindre gjennomtenkte og mer tilfeldige. Dette illustrerer hvordan et godt forberedelsesforhold kan påvirke kvaliteten på samhandlingen i selve ledermøtet. Sagt annerledes kan teamet gjennom en god samforberedelse øke sannsynligheten for at de skal klare å utnytte hverandres kompetanse, og følgelig gjøre hverandre gode på det faktiske ledermøtet. I tillegg viser dette hvordan teammedlemmene er avhengige av hverandre, også i forbindelse med individuelle oppgaver, som å forberede seg til ledermøte. Med andre ord må det relasjonelle aspektet fungere.

Med utgangspunkt i redegjorte forståelse av teamutvikling kan en si at teammedlemmene bedriver en form for teamutvikling ved å samhandle på denne måten. Dette fordi medlemmene gjennom beskrevne forberedelsesprosess kan sies å utvikle teamets samlede relasjoner og ferdighetsforhold. Dette gjelder både når det kommer til selve forberedelsesprosessen og i forhold til samhandlingen i ledermøtet. Med det første menes at teammedlemmenes relasjonelle ferdigheter i den formelle samforberedelsen vil bedres gjennom stadige utførelser av slik forberedelse. Denne antagelsen underbygges både av teamleders forventning om at forberedelsen skal utføres skikkelig, og av de øvrige informantenes vektlegging av forberedelse som essensielt for kvaliteten på møtet. I tillegg uttrykker informantene en tydelig forståelse av hva som fungerer og ikke fungerer i forberedelsesfasen, noe som vitner om at det er skjedd en utvikling og at de har et reflektert syn på hvordan dette best bør utføres. Det andre poenget i forbindelse med teamutvikling henger sammen med det som er skrevet overfor. Her sier jeg at en vellykket samforberedelse

vil øke sannsynligheten for at teammedlemmene skal kunne utnytte hverandres kompetanse på det faktiske ledermøtet. Med andre ord bidrar denne forberedelsespraksisen også til å bedre relasjonene og ferdighetsforholdene i møtesettingen. Underbyggende for dette er informantenes uttalelser om at en grundig forberedelse (formell samforberedelse) fører til at diskusjonene blir mer saksrettet og fremdriften i møtene blir bedre.

I empirikapittelet redegjør jeg for det som beskrives som et interessant skille mellom teammedlemmenes forberedelse på andres saker i forbindelse med ledermøtet. Her tar jeg for meg teammedlemmenes vilje og evne til å forberede seg på saker med liten relevans for eget fagområde. Dette fordi det betraktes som viktig for at medlemmene skal kunne «gjøre hverandre gode». Dette sitatet innebærer at teammedlemmene skal klare å nyttiggjøre seg av hverandres kompetanse i møtesettingen og følgelig gjennomlyse sakene grundigere. I forbindelse med dette sier jeg at det generelle inntrykket er at teammedlemmene er svært pliktoppfyllende og godt forberedt. Dette har jeg også gjentatt i diskusjonsdelen gjennom å hevde at det virker til å eksistere et godt «forberedelsesforhold» i lederteamet. Samtidig peker jeg også på interessante nyanser i teammedlemmenes praksis i forberedelsesfasen. I lys av aktuelle relasjonelle begrep vil jeg i neste avsnitt prøve å fortolke disse nyansene.

I empirien påpeker jeg at enkelte av teammedlemmene virker til å arbeide ut i fra et helhetsperspektiv. Det innebærer kort forklart at alt som angår kommunen eller lederteamet også angår dem. Følgelig virket det som at disse medlemmene hadde både stor vilje og evne til å sette seg inn saker med liten relevans for deres sektor. Denne evnen virket til å henge sammen med at aktuelle medlemmer både hadde lang fartstid i offentlige lederstillinger, og god kunnskap om organisasjonens ulike fagområder og sektorer. Samtidig trakk jeg fram at det på den annen side også var teammedlem som ikke virket til å forberede seg like godt på denne type saker. Dette betyr ikke nødvendigvis at medlemmene ikke forsøkte å forberede seg, men kan også være at de ikke hadde de nødvendige forutsetningene for å sette seg inn i aktuelle sak. En fellesnevner ved disse teammedlemmene var at de hadde mindre erfaring og et smalere kunnskapsgrunnlag. Ut i fra dette kan vi si at det virker som at teammedlemmene med lang erfaring og bred kompetanse er stand til motta flere og ulike pasninger, sammenlignet med de med mindre erfaring og smalere kompetanse. Med tanke på å forberede seg på saker, med liten relevans for eget fagområde, fremstår altså bred kunnskap om kommunens virke som en viktig delkompetanse. I den formelle samforberedelsen vil altså medlemmene med nevnte delkompetanse oftere kunne utøve de delferdighetene som kreves av tilhørerne. Det vil si at de oftere vil være i stand til å sette seg inn i en sak og utforme

relevante innspill til saksdiskusjonen. Andre teammedlem trekker fram at de i større grad ser på seg selv som fagspesialister, med dårligere forutsetninger for å bidra på alle områder. Her kan en si at aktuelle teammedlem enkelte ganger ikke har de nødvendige delferdighetene for å kunne forberede seg skikkelig på en sak.

Uformell forberedelse

I denne delen av diskusjonen vil jeg se nærmere på forberedelsen som gjøres gjennom uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling. Som kjent er et fellestrekk ved denne type forberedelse at det i stor grad omhandler saker som skal presenteres eller leveres eksternt. I den sammenheng var det særlig to samhandlingsformer som utmerket seg. Den ene var det som er beskrevet som tilbakemeldingsmøter og det andre var forberedelse av saksdokument over mail. I empiridelen påpekte jeg at det virker som at forberedelse til eksterne møter og presentasjoner oftest skjer gjennom tilbakemeldingsmøter, mens forberedelse av skriftlige saksdokument oftest skjer gjennom mail. Samtidig er likheten mellom samhandlingsformene slående. I begge tilfeller er det som regel et teammedlem som initierer til samarbeid med et eller flere andre teammedlem, for å få tilbakemelding og kvalitetssikre et produkt som skal leveres eksternt. I påfølgende avsnitt vil jeg ved hjelp av brukte analysemåte, forsøke å få tak på de grunnleggende trekkene ved samhandlingen som foregår i begge samhandlingsformene. Siden likhetstrekkene mellom dem er så store tar jeg sikte på å gjøre dette parallelt. Deretter tar jeg sikte på å se nærmere på situasjonen som omhandler forberedelse av en presentasjon for politikerne.

Den første kategorien dreier seg om hvilken samhandlingssituasjon en har med å gjøre. Her vil jeg som nevnt se på to ulike samhandlingssituasjoner, som begge er beskrevet overfor. Mer spesifikt er den ene situasjonen et faktisk møte, hvor deltagerne kommuniserer muntlig der og da. Mens kommunikasjonen i den andre situasjonen foregår elektronisk og har skriftlig form. Og i likhet med samhandlingssituasjonen i forkant av ledermøtet, vil deltagerens bidrag eller delaktiviteter i den andre situasjonen kunne variere med tanke på tid og sted. I det følgende vil jeg referere til disse samhandlingssituasjonene som henholdsvis tilbakemeldingsmøter og arbeidsrelatert mailkorrespondanse.

Den andre kategorien går som nevnt ut på å avdekke hvilke statussett som er aktivert i samhandlingssituasjonen. I begge samhandlingssituasjonene oppfatter jeg at deltagerne har aktivert det komplementære statussettet: teammedlem-teammedlem. Det vil si at de samhandler som likestilte medlem av et team, som er en arbeidsenhet som kjennetegnes ved at

medlemmene skal kunne samarbeide rundt gitte arbeidsoppgaver. Samtidig dreier dette samarbeidet seg om arbeidsoppgaver, som et av teammedlemmene strengt tatt har et individuelt ansvar for. Med andre ord er det ikke på forhånd foreskrevet et samarbeid rundt aktuelle arbeidsoppgaver. Det forekommer som kjent spontant, og initiativtageren er som regel den som behøver eller ønsker hjelp. Ut i fra dette kan en si at deltageren, som har det formelle ansvaret for arbeidsoppgaven, i utgangspunktet er aktiv i sin status som toppleder for en bestemt sektor, som f. eks skolesjef. Dette fordi det er i kraft av denne statusen at deltageren har ansvar for gitte arbeidsoppgaver. Poenget mitt er at jeg forstår det som at aktuelle toppleder først aktiverer eller går inn i statusen som teammedlem når han initierer til dette uformelle samarbeidet. En videre fortolkning blir dermed at deltageren/deltagerne som kontaktes således blir «forespurt» om å gå inn i et komplementert statussett som teammedlem-teammedlem, hvor samarbeid om arbeidsoppgaver er en naturlig aktivitet. Dette virker til å være relevant for begge samhandlingssituasjonene.

Den tredje observasjonskategorien innebærer som kjent å avdekke det samhandlingspartnerne gjør sammen. Med utgangspunkt i begrepet som ble utviklet overfor kan en si at dette er to andre og ulike former for «samforberedelse». Og siden dette dreier seg om uformell medarbeidersamhandling er «uformell samforberedelse» en mer presis formulering her. Likheten mellom dem er som kjent at begge praksisene dreier seg om å forberede noe som skal leveres eksternt. I forbindelse med tilbakemeldingsmøte forstås det å utarbeide og følgelig presentere den foreløpige planen for den eksterne opptreden, som en delaktivitet. Et nærliggende eksempel fra empirien er utarbeidelse av første utkast av presentasjonen før tilbakemeldingsmøtet. I det tilfellet besto delaktiviteten både av et skriftlig utkast og av en muntlig redegjørelse for hva som var hensikten bak eventuelt innhold i presentasjonen. Her påpeker informantene at denne delaktiviteten i andre tilfeller også kan utføres kun muntlig, og følgelig uten et skriftlig utkast eller dokument.

Den andre delaktiviteten kan i disse situasjonene forstås som å sette seg inn i aktuelle sak og komme med nyttige tilbakemeldinger og endringsforslag. Slik jeg har forstått det utøves denne delaktiviteten hovedsakelig spontant i selve tilbakemeldingsmøtet, og endringsforslagene virker dermed i liten grad å være planlagt på forhånd. I forbindelse med mailkorrespondansen er delaktivitetene litt annerledes. Her er det i mange tilfeller snakk om samarbeid i forbindelse med kvalitetssikringen av politiske saker. I denne type saker er det sjelden at topplederne utarbeider sakene fra bunnen av selv. Sakene er ofte laget av medarbeidere i lederens avdeling, og oversendes topplederen for gjennomgang før den sendes

til politisk sektor. Ut i fra dette kan den ene delaktivitet forstås som en første kvalitetssjekk av saksdokumentet, etterfulgt av at det oversendes teammedlemmet med ønsket eller relevant kompetanse. I tillegg til dette sendes det ofte også en melding som redegjør for hvilke deler av dokumentet en ikke har kontroll på. Her kan den andre delaktiviteten forstås som å sette seg inn i aktuelle sak og komme med konkrete tilbakemeldinger på hva som er bra og hva som må korrigeres. Presenterte delaktiviteter er komplementære og det er tydelig at kvaliteten på den innledende pasningen vil virke inn på mottaket og følgelig kvaliteten på den returpasningen som sendes. Dette kommer jeg tilbake til i neste avsnitt.

Den fjerde observasjonskategorien omhandler som kjent hvilke ferdigheter teammedlemmene bringer inn i samhandlingssituasjonen. Her er det store likheter mellom samhandlingssituasjonene. Den første delferdigheten kan forstås som oversikt over hvem en kan innlede samhandling med, og samtidig evnen til å kommunisere hva en er usikker på og trenger tilbakemelding på. Her er oversikt over de ulike teammedlemmenes styrker og svakheter en viktig delkompetanse. Dette henger sammen med at en slik oversikt eller forståelse danner grunnlaget for å kunne koble egne ferdigheter med andres i et ferdighetsforhold (Wadel og Wadel 2007). Ut i fra presenterte empiri virker det som at teammedlemmene i stor grad er i besittelse av denne kunnskapen. Og det virker som at medlemmene inngår i flere ferdighetsforhold med hverandre, hvor samhandlingspartnerne avhenger av sak og følgelig hvilken type kompetanse det er nødvendig å trekke på.

Med tanke på samarbeidets kvalitet er det også viktig å sette samhandlingspartneren i stand til å gi nyttige tilbakemeldinger. Her synes jeg den konkretiserende meldingen som sendes i forbindelsen med mailkorrespondansen, er et godt eksempel på hvordan en tydelig pasning kan gjøre mottaket lettere. Med det menes at en konkret bestilling med tanke på hvilke sakselement som må sjekkes, vil øke sannsynligheten for at påfølgende tilbakemeldinger er nyttige. Den andre delferdigheten kan forstås som evnen til å sette seg inn i aktuelle problemstillinger og følgelig komme med relevante og nyttige tilbakemeldinger. I forbindelse med arbeidsrelatert mailkorrespondanse virker relevant fagkunnskap å være en spesielt viktig delkompetanse. Dette fordi samarbeidet rundt politiske saker er veldig saksrettet, og relevant faglig kunnskap er dermed vesentlig for å kunne gi gode tilbakemeldinger. I forbindelse med tilbakemeldingsmøtene er relevant fagkunnskap også avgjørende, men i enkelte tilfeller kan kjemi være en vel så sentral faktor med tanke på hvem som trekkes inn i samarbeidet. Som tidligere nevnt er dette saksavhengig, og en kan si at jo mer knyttet en sak er til et spesifikt fagområde jo viktigere blir det med relevant fagkunnskap.

Den femte observasjonskategorien omhandler som nevnt å kartlegge deltagernes målsetninger i samhandlingssituasjonen. I empirien påpeker jeg at tilbakemeldingsmøter er en vanlig praksis i forbindelse med flere ulike arbeidsoppgaver. En konsekvens av det er at teammedlemmenes målsetning for samhandlingen vil variere avhengig av sak. Her er det som kalles arbeidsrelatert mailkorrespondanse en mer satt samhandlingsform, ved at den i stor grad omhandler kvalitetssikring av politiske saker. Og med utgangspunkt i situasjonsbeskrivelsene fra empirien er inntrykket at teammedlemmene, i begge forberedelsesformene, samarbeider ut i fra en felles og overordnet målsetning om å kvalitetssikre aktuelle sak eller presentasjon.

Oppsummerende vil jeg peke på noen av de mest sentrale trekkene ved de to formene for uformell samforberedelse. Disse skiller seg tydelig fra den formelle samforberedelsen som skjer i forkant av ledermøtet ved at de ikke er foreskrevet og planlagt på forhånd. Samtidig er det først og fremst medarbeiderne selv som tar initiativet til samhandling og ikke teamleder. En følge av dette er at det å ha oversiktsbilde over de ulike teammedlemmene styrker og svakheter blir en sentral delkompetanse. Dette fordi en slik oversikt er en forutsetning for å vite hvem som er i besittelse av relevante del-ferdigheter med tanke på å forberede en ekstern presentasjon eller sak. Som tidligere nevnt er denne forståelsen eller oversikten dermed en forutsetning for å kunne opprette fruktbare ferdighetsforhold (Wadel og Wadel 2007). I den forbindelse er mine funn entydige og sier at medlemmene i lederteamet i stor grad innehar aktuell oversikt, og følgelig vet hvem de skal kontakte ved ulike behov. Samtidig virker begge praksiser å være en etablert del av lederteamets samhandlingskultur. Med det menes at teammedlemmene i stor grad samarbeider og bruker hverandre i forberedelsen av eksterne opptredener. Med utgangspunkt i brukte forståelse av teamutvikling kan en også her si at teammedlemmene bedriver en form for teamutvikling. Dette fordi medlemmene, gjennom å inngå i aktuelle samhandlingsformer, oppretter og utvikler ferdighetsforhold mellom hverandre. I neste avsnitt vil jeg se nærmere på nevnte situasjonsbeskrivelse.

Presentasjonen for politikere

Det er to grunner til at jeg har valgt å se nærmere på denne situasjonen. Den første årsaken er at situasjonen er et interessant eksempel på hvordan et tilbakemeldingsmøte kan komme i stand og gjennomføres. Den andre årsaken henger sammen med den første og går ut på at situasjonen gir et mer helhetlig bilde på hvordan samhandlingen i lederteamet utspiller seg. I påfølgende avsnitt vil jeg ved hjelp av et relasjonelt begrepsapparat analysere situasjonen nærmere. Begrepsparet pasning-mottak blir i så måte spesielt sentralt.

Situasjonens startpunkt og den innledende pasningen ble som redegjort for spilt på et formelt ledermøte som fant sted uken før selve presentasjonen ble gjennomført. Sagt annerledes var foranledningen til det uformelle tilbakemeldingsmøtet at medlemmene inngikk i formell medarbeidersamhandling på ledermøtet. Her kranglet som kjent det ene teammedlemmet seg til å redegjøre for et tema, som han i kraft av sin fagkompetanse oppfattet som svært viktig. Underveis i møte ble det tydelig at de andre teammedlemmene delte den oppfatningen, og det ble konkludert med at teammedlemmet som tok saken opp skulle presentere dette for politikerne. Basert på teammedlemmets reaksjon kan vi beskrive lederteamets respons som et uventet mottak. Med det menes at medlemmet ikke hadde intendert og forutsett de andre medlemmenes respons. Dette mottaket ble så etterfulgt av en kjapp returpasning i form av at medlemmet fikk i oppgave og ansvaret for å presentere aktuelle tema for politikerne allerede neste uke. Dette var i hvert fall ikke det teammedlemmet hadde sett for seg, siden han likte å bruke lang tid på sine presentasjoner. I den forbindelse kan medlemmets respons beskrives som et tvunget mottak. Med det menes at det var konsensus i teamet om at dette var viktig og måtte gjøres ved første anledning, og teammedlemmet ble dermed nødt til å respondere hurtig. Følgelig gikk helga med til å lage et utkast til hvordan presentasjonen skulle gjennomføres.

Som nevnt var det i forbindelse med dette oppdraget at de to teammedlemmene, med stor erfaring og kompetanse på samhandling med politisk sektor, tok initiativ til å gjennomføre et tilbakemeldingsmøte. Det at medlemmene, som senere skulle gi tilbakemeldingene, initierte til samarbeid skiller seg fra normal praksis. I motsetning til det som står overfor, var det i dette tilfellet teammedlemmene med relevant fagkompetanse, som utviste den nødvendige oversikten over andre teammedlemmers styrker og svakheter. Sagt annerledes visste de at han som skulle presentere hadde liten erfaring og kunnskap om samspillet mellom administrasjon og politikk. Og det var ut i fra denne innsikten, eller delkompetansen, at de fant det viktig å invitere til samarbeid. Samtidig uttrykker medlemmet med ansvar for presentasjonen at han er klar over sin manglende erfaring og de andres styrker på dette området, og mottok følgelig den spilte pasningen. Ut i fra dette kan en si at teammedlemmene virker til å ha en samforståelse av kompetansefordelingen i lederteamet. I neste omgang danner det som kjent et godt grunnlag for å koble samsvarende ferdigheter i ferdighetsforhold. I denne konkrete situasjonen ble det som kjent gjort gjennom et uformelt tilbakemeldingsmøte dagen før presentasjonen. Her redegjorde som kjent den ene for innholdet i det utarbeidede utkastet, mens de andre spontant kom med råd og forslag om viktige korrigeringer. Her ser vi hvordan mottaket til de to teammedlemmene avhenger av kvaliteten på den spilte pasningen. Med det

menes at aktuelle endringsforslag ble gjort med utgangspunkt i innholdet i den foreløpige presentasjonen. Og uten denne innsikten i hva teammedlemmet hadde tenkt å si ville det blitt vanskeligere å komme med nyttige innspill til hvordan dette burde gjennomføres. Dette henger sammen med det som er skrevet overfor, og med det menes at dette er to komplementære del-aktiviteter, som til sammen blir samforberedelse gjennom et tilbakemeldingsmøte.

Et av de mest interessante poengene med denne situasjonen er at den tydelig viser hvordan medlemmene i lederteamet utfyller hverandre. Det startet jo med at medlemmet som fikk kranglet seg til å snakke om et tema som han, ut i fra sitt arbeid og fokus, synes var viktig. Med andre ord kan situasjonens tilblivelse forstås som et resultat av aktuelle medlems spesifikke fagkompetanse. Dette ble som kjent snappet opp, og ikke helt som pasningslegger hadde forutsett, av de andre i teamet. Sagt annerledes så de andre, og da spesielt de to nevnte medlemmene, at dette utgjorde en glimrende mulighet til å forberede politikerne på en parallell sak som var under bearbeiding. Presentasjonen ble altså et ledd i en mer langsiktig strategi som ville øke muligheten for å få gjennomslag for mer konkrete planer senere. Dette ble som kjent gjort gjennom å opprettholde det gode samspillet med politiske sektor, og her var de to teammedlemmenes nevnte nøkkelkompetanse svært avgjørende. En kan dermed si at dette er et godt eksempel på hvordan ulike sett med kompetanse og ferdigheter kan utfylle hverandre og kan kobles sammen til relasjonelle ferdigheter. I tillegg til dette illustrer denne situasjonen hvordan formell og uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling overlapper hverandre. Situasjonen ble til gjennom samhandling på det formelle ledermøtet og det var som respons på konklusjonen som ble trukket der at det uformelle tilbakemeldingsmøte ble initiert. Ut i fra dette kan tilbakemeldingsmøtet nærmest forstås som en forlengelse av det formelle ledermøtet. Dette viser at det i praksis kan være svært vanskelig å skille mellom formelle og uformelle samhandlingsformer. Og tilbakemeldingsmøtet som er beskrevet her virker til å ligge i skjæringspunktet mellom formell og uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling.

I neste kapittel vil jeg forsøke å sammenfatte noen av oppgavens mest sentrale element, og samtidig foreta en vurdering av i hvilken grad presenterte resultater belyser framsatte problemstilling.

Konklusjon

I dette kapittelet vil jeg forsøke å binde sammen problemstilling, teoretisk rammeverk og forskningsmetoder. Og i den forbindelse vil jeg også foreta en vurdering om presenterte resultater svarer på framsatte problemstilling.

Formålet med studien er som nevnt å bidra med økt kunnskap om hvordan samhandlingen i et lederteam kan utspille seg. I den forbindelse var det innledende fokuset i forskningsprosessen på å få oversikt over og avdekke interessante samhandlingsmønstre i lederteamet. Mer konkret dannet jeg meg et bilde over teamets viktigste samhandlingsarenaer, og hvordan den faktiske samhandlingen utspilte seg på de ulike arenaene. Sagt annerledes gikk jeg forholdsvis åpent ut, og hadde ikke en ferdig utformet problemstilling før undersøkelsen startet. Den ble som nevnt til etter hvert, og som et resultat av at interessante samhandlingsmønstre utkrystalliserte seg. Denne fremgangsmåten ble muliggjort ved at jeg gjennomførte et kvalitativt undersøkelsesopplegg, med en abduktiv forskningsstrategi. Samtidig hadde jeg på forhånd valgt å legge et relasjonelt perspektiv til grunn for studiet. Det påvirket hva jeg så etter i undersøkelsesprosessen, og hvordan jeg fortolket den informasjonen jeg fikk og de observasjonene jeg gjorde. Ut i fra dette kan vi forstå den endelige problemstillingen som et resultat av både den metodiske fremgangsmåten og valgte teoretiske forståelsesramme. Med det menes at problemstillingen ble til ved at den foreløpige empirien ble fortolket i lys av et relasjonelt perspektiv. Dette dannet så grunnlaget for videre forskning med et innsnevret og spissere fokus. Videre i kapittelet vil jeg se nærmere på i hvilken grad presenterte resultater gir dekkende svar på oppgavens problemstilling.

I denne studien ønsket jeg å beskrive hvordan teammedlemmene i et lederteam samhandler i forberedende faser av arbeidet. Og det overordnede formålet med det var å bidra til økt kunnskap om hvordan samhandlingen i et lederteam kan arte seg. Her vil jeg konkludere med at teammedlemmene i stor grad bruker hverandre i forberedende faser av arbeidet, og at studiet dermed gir utfyllende svar på fremsatte problemstilling. Hvordan bruker så teammedlemmene hverandre i forberedende faser av sitt arbeid som team?

I den forbindelse viser studiets funn at teammedlemmene inngår i både formell- og uformell medarbeidersamhandling i forberedelsesfasen av arbeid. I tillegg samhandler teammedlemmene i forberedelsen av flere og ulike type arbeidsoppgaver. I den sammenheng er samforberedelse av politiske saker, saker som skal behandles på ledermøte, eksterne presentasjoner og eksterne møter sentrale funn. For å skille mellom forberedelsen av formell

og uformell karakter ble begrepene om formell- og uformell samforberedelse utviklet. Her var et interessant funn at den uformelle samforberedelsen i størst grad ble utøvd i forbindelse med saker som skulle presenteres eller leveres eksternt. Mens den formelle samforberedelsen først og fremst ble utøvd i forbindelse med saker som skulle tas opp internt på det formelle ledermøte.

Den formelle samforberedelsen før ledermøtet kan i stor grad sees som et resultat av teamlederens krav og forventning, om at teammedlemmene skulle stille forberedt og være klare til å bidra på ledermøtet. Dette henger sammen med at det ukentlige ledermøte er den viktigste formelle samarbeidsarenaen, hvor sentrale saker diskuteres og viktige beslutninger tas. Med andre ord forstås teammedlemmenes samforberedelse her som en planlagt og styrt samhandlingsprosess. Og den formelle samforberedelsen kan dermed forstås som en innledende eller første fase av det faktiske ledermøte. Samtidig er teammedlemmenes samforberedelse i forkant av ledermøte i svært stor grad saksrettet. Og bred faglig kunnskap om organisasjonens ulike sektorer er framhevet som en spesielt viktig delkompetanse. Dette fordi nevnte kunnskap virker til å være avgjørende for hvor mange- og hvilke typer saker teammedlemmene er i stand til å sette seg inn i, og følgelig utforme relevante innspill til saksdiskusjonen. Dette viste seg å være særlig relevant i forhold til teammedlemmenes forberedelse på saker som i liten grad handlet om egen sektor. Her tyder funnene på at medlemmene med aktuelle kunnskaper i større grad utviste et helhetsansvar, og forberedte seg svært godt på denne type saker. Mens andre teammedlem i større grad var fagspesialister, og i enkelte tilfeller ikke hadde de nødvendige delferdighetene for å kunne sette seg inn i denne type saker.

På forhånd hadde jeg forventet at teammedlemmene i større grad ville inngå i uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling i forkant av ledermøte. Forventningene mine stammet fra en antagelse om at lederne i teamet ville trenge å alliere seg for å få gjennomslagskraft i viktige saker, og dermed inngå i uformell samhandling før møtet. Dette for å legge en strategi for hvordan de skulle opptre i selve møtet. Undersøkelsens funn viser imidlertid at dette i svært liten grad var tilfellet. Og som tidligere nevnt var det kun et par informanter som trakk fram at de gjorde dette, men passet samtidig på å påpeke at det hørte til sjeldenhetene. Av den grunn har jeg ikke analysert dette nærmere i diskusjonsdelen.

Den uformelle samforberedelsen ble som nevnt først og fremst utøvd i forbindelse med saker som skulle leveres eller presenteres eksternt. Med utgangspunkt i presenterte funn

utkrystalliserer det seg også her et interessant skille. Her virker det som at samforberedelse før eksterne møter og presentasjoner oftest skjer gjennom faktiske møter, i oppgaven kalt tilbakemeldingsmøter. Mens samforberedelse av skriftlige saksdokument, som regel politiske saker, virker til og oftest skje gjennom mailkorrespondanse. Samtidig er ikke dette et absolutt skille, og det kan i enkelte tilfeller være motsatt. Likheten mellom begge formene for samforberedelse er som nevnt at det ofte handler om å kvalitetssikre en ekstern leveranse.

Ut i fra mine funn virker både formell- og uformell samforberedelse å være etablerte samhandlingsmønstre, og kan dermed sies å være en del av lederteamets samhandlingskultur. Samtidig kan begge forberedelsesformene forstås som sentrale for at lederteamet skal ivareta sin funksjon og utøve sine arbeidsoppgaver. I så måte fremstår den formelle samforberedelsen som essensiell for kvaliteten på saksdiskusjonen på det formelle ledermøte. Og er således en viktig praksis for å sikre at aktuelle saker blir grundig gjennomlyst fra ulike hold i organisasjonen. Funnene tyder også på at den formelle samforberedelsen er viktig for å sikre fremdriften i ledermøtet. Den uformelle samforberedelsen virker til å være essensiell for å sikre kvaliteten på de politiske sakene som utarbeides og oversendes politisk sektor for behandling. Samtidig er det gjennom denne type samforberedelser at teammedlem forbereder seg til ekstern samhandling i form av møter og presentasjoner. I den forbindelse er situasjonen som handler om presentasjonen for politikerne, et godt eksempel på hvordan teammedlemmene utnytter hverandres kompetanse gjennom å inngå i uformell samforberedelse.

Referanser

- Aase, T. H., & Fossåskaret E. (2007). **Skapte Virkeligheter**. Oslo: Universitetsforlaget.
- Andreassen, K. S., og Wadel, C. (1989). **Ledelse, teamarbeid og teamutvikling i fotball og arbeidsliv**. Flekkefjord: SEEK A/S
- Blaikie, N. (2010). **Designing social research**. Malden: Polity Press
- Danemark, et al.: «**Generalisering, vitenskapelige sluttedninger och modeller för förklarande samhällsvetenskap**», fra Danemark et al. (1997), Att förklara samhället, Lund: Studentlitteratur.
- Grønmo, S. (2004). **Samfunnsvitenskapelige metoder**. Bergen: Fagbokforlaget
- Gundersen, B. H. (2008). **Ledergrupper - en underutviklet arena**. I R. Assmann (Red.), Teamorganisering: veien til mer fleksible organisasjoner. (s. 219-242). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Hackman, J. R. (Red.). (1990). **Groups that work (and those that don't)**. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Hjertø, K. B. (2010). Teamledelse. I: Ø. L. Martinsen (red.), **Perspektiver på ledelse** (s. 355 – 376). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Hsieh, H. F. & Shannon, S. E. (2005): «**Three Approaches to Qualitative Content Analysis**», Qualitative health Research, Vol. 15, No. 9, 1277-1288.
- Jacobsen, D. I. (2005). **Hvordan gjennomføre undersøkelser? – Innføring i samfunnsvitenskapelig metode**. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). **Psykologi i organisasjon og ledelse**. Bergen: Fagbokforlaget.
- Mohrman, S. A., Cohen, S. G., & Mohrman, A. M. (1995). **Designing Team-Based Organizations**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Repstad, P. (2007). **Mellom nærhet og distanse – Kvalitative metoder i samfunnsfag**. Oslo: Universitetsforlaget.

Sjøvold, E. (2006). **Teamet – Utvikling, effektivitet og endring i grupper**. Oslo: Universitetsforlaget.

Wadel, C., & Wadel, C.C. (2007). **Den samfunnsvitenskapelige konstruksjon av virkeligheten**. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Wadel, C. C. (2007). **Medarbeidersamhandling og medarbeiderledelse i en lagbasert organisasjon**. Bergen: Psykologisk fakultet, Universitet i Bergen