



Universitetet
i Stavanger

DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTETET

MASTEROPPGAVE

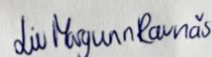
Studieprogram: Endringsledelse

Vårsemesteret, 2021

Åpen

Forfatter: Liv Margunn Ravnås

Kandidatnr.: 4828



.....
(signatur forfatter)

Veileder: Christian Henrik Alexander Kuran

Tittel på masteroppgaven: Hvordan kan ledere utvikle en funksjonell kultur i tverrfaglige team i helse- og velferdssektoren?

Engelsk tittel: How can leaders develop a functional culture in interdisciplinary teams in the health and welfare sector?

Emneord: Tverrfaglig team
Teamledelse
Teamkultur
Lederatferd
Relasjonsledelse
Organisasjonskultur
Helse- og velferdssektoren

Sidetall: 91

+ vedlegg/annet: 18

Jøpeland, 14.06.2021

.....
dato/år

Forord

Når denne masteroppgaven leveres, er min tid som student forbi. Kombinasjonen av jobb, familieliv, foreldrepermisjoner og studier har til tider vært krevende, men har også gitt meg faglig påfyll som kommer godt med videre i arbeidslivet. Studiene har i tillegg bidratt til økt bevissthet rundt egne fortolkninger og forforståelser i ulike sammenhenger - også privat. Å avslutte masterforløpet med et dypdykk i et selvvalgt tema har vært meningsfullt, og gitt meg fagkunnskap som oppleves relevant for min videre arbeidshverdag. Utgangspunktet for valg av tema var egne erfaringer knyttet til tverrfaglig samarbeid i ulike former, med varierende grad av suksess. Målet var derfor å få en større forståelse av dette, og hva som fremmer slike samarbeid.

Jeg vil gjerne benytte anledningen til å takke forelesere og medstudenter for gode diskusjoner og faglig innsikt gjennom disse årene. En særlig takk til Ellen, som har vært god faglig og mental støtte - særlig i forbindelse med masteroppgaven.

Jeg vil også rette en stor takk til de syv intervjupersonene som valgte å bruke av sin tid for å bidra til dette prosjektet. Takk for vilje og åpenhet, uten dere ville dette selvsagt ikke vært mulig.

Min veileder, Christian Henrik Alexander Kuran, fortjener også en stor takk. Helt fra start har du vært til stor hjelp i prosessen. Takk for konstruktiv veiledning gjennom faglige råd, spørsmål til refleksjon og interessante perspektiver.

Saller fortjener også en stor takk for uvurderlig hjelp med oversetting av sammendraget. Takk for at du tok deg tid i en travel hverdag!

Sist, men ikke minst vil jeg takke min kjære Mats og mine to små, som har holdt ut kjøret, særlig dette siste halve året. Uten tålmodighet og ekstra innsats fra din side, Mats, hadde jeg ikke kommet i mål. Takk for at du i tillegg tok du deg tid til korrekturlesing av oppgaven før innlevering.

Jørpeland, juni 2021

Liv Margunn Ravnås

Sammendrag

BAKGRUNN: Det er stadig økt fokus på tverrfaglighet i helse- og velferdssektoren for å imøtekomme nåtidens komplekse utfordringer. Målet er økt effektivitet og samtidig forbedre kvaliteten gjennom å gi brukere et mer helhetlig tjenestetilbud. Tverrfaglig samarbeid fremstår som en nøkkel for å lykkes med dette, men forskning og erfaring viser at helse- og velferdstjenestene er fragmentert, og at det fortsatt er utfordrende å få slike samarbeid til å fungere. Det er grunn til å anta at teamkulturen virker inn på både kvaliteten i tjenestene og de ansattes trivsel, og vil derfor være en viktig faktor som ledere bør hensynta. På bakgrunn av dette har jeg i denne studien sett nærmere på hva som kjennetegner funksjonelle teamkulturer, samt lederes muligheter knyttet til utvikling av slike. Valgt problemstilling ble derfor som følger: *Hvordan kan ledere utvikle en funksjonell kultur i tverrfaglige team i helse- og velferdssektoren?*

METODE: For å besvare problemstillingen har jeg benyttet kvalitativ metode. Det ble gjennomført syv individuelle intervju med deltakere i ulike tverrfaglige team i helse- og velferdssektoren i Rogaland. Gjennom grundige analyser har jeg funnet fellestrekk i deres opplevelser, og noen av disse drøftes opp mot eksisterende teorier.

FUNN: Hva som ansees å være en funksjonell kultur avhenger av teamets kontekst, og kan derfor vanskelig generaliseres. Likevel ser vi to kontekstuelle fellestrekk for de tverrfaglige teamene som beskrives i denne studien. Det ene er grunnleggende humanistiske verdier, som tydelig gjenspeiles i intervjupersonenes holdninger og erfaringer. Det andre er at teamene bærer preg av høyt formålsnivå, som vil si at de jobber med uforutsigbare og kompliserte problemstillinger. Det er grunn til å anta at dette er med på å danne grunnlag for hva som ansees som funksjonell kultur i disse teamene.

Studiens empiri viser fire sentrale faktorer som påvirker teamkulturen: relasjoner, bruk av hverandres kompetanse, respekt og avklaringer. Videre trekkes det frem fem viktige faktorer som knyttes til lederes muligheter for utvikling av denne kulturen: relasjonsbygging, tilbakemeldinger, bruk av kompetansen, tydelighet og lederstøtte. Relasjonsbygging står sentralt for samtlige faktorer, og kan forstås som et overordnet element. I studien drøftes derfor relasjonsbyggingens betydning for utvikling av funksjonell teamkultur i tverrfaglige team i helse- og velferdssektoren. På bakgrunn av teori og empiri er det grunn til å anta at

relasjonsorientert ledelse og verdibasert makt står sentralt for ledere som ønsker å påvirke kulturen i tverrfaglige team i helse- og velferdssektoren.

Abstract

BACKGROUND: There is an increasing focus on interdisciplinary collaboration in the health and welfare sector in order to deal with the current complex challenges. The purpose of this collaboration is to increase efficiency, while also improving the quality of the services in order to achieve a more holistic service. While the interdisciplinary collaboration is essential in reaching these targets, research and experience indicate that the health and welfare sector remains fragmented and that there are great challenges with making interdisciplinary collaboration work. It is reasonable to assume that the team culture will influence the quality of the services and the employees' satisfaction, which will therefore be an element that leaders should consider. This study explores what characterizes functional team cultures, and what possibilities leaders have to exploit these. The hypothesis for this study is: *How can leaders develop a functional culture for interdisciplinary teams in the health and welfare sector?*

METHOD: The study is based on qualitative method. I conducted seven individual interviews with participants in different interdisciplinary teams in the health and welfare sector in Rogaland. Through thorough analyses, I have been able to find some commonalities between their experiences, which allowed me to compare these to existing theories.

FINDINGS: It can be difficult to define a functional team culture, as it is dependent on the context of the team. Nevertheless, it is possible to address two contextual commonalities for the interdisciplinary teams described in this study. The first feature is the basic humanistic values, which can be reflected in the interviewees' attitudes and experiences. The second feature is that the teams are driven by what Sjøvold (2017) calls a "high level of purpose", which means that they work with unpredictable and complex challenges. Therefore, it is possible to assume that this affect what we consider a functional culture in these teams.

The empirical evidence of this study shows four factors that affect the team culture: relations, use of each other's competency, respect, and clarifications. Furthermore, this study points to five important factors, which can be exploited by the leaders in order to develop this culture: building relationships, feedbacks, use of competency, clarity, and support from leaders. Building relationships is central to all these factors, and can be understood as an overarching element. Therefore, this study discusses the significance of building relationships for developing a functional team culture in interdisciplinary teams in the health and welfare

sector. On the basis of theoretical and empirical evidences, it is possible to conclude that relationship oriented leadership and power grounded on certain values are central to leaders who seek to influence the culture for interdisciplinary teams in this sector.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	2
Abstract	4
1 Innledning	9
1.1 Problemstilling	9
1.2 Formålet med studien	10
1.3 Avgrensning	10
1.4 Studiens oppbygging	11
1.5 Begrepsavklaringer.....	11
1.5.1 Tverrfaglig team	11
1.5.2 Ledelse og teamledelse.....	12
1.5.3 Kultur.....	13
2 Teori	14
2.1 Organisasjonskultur.....	14
2.1.1 Teamkultur.....	16
2.1.2 Kulturinnhold.....	17
2.1.3 Kulturuttrykk.....	19
2.2 Forskning på organisasjonskultur – er det hensiktsmessig?.....	20
2.3 Hva er en funksjonell kultur?	21
2.4 Tverrfaglige team	22
2.4.1 Fordeler med tverrfaglige team	22
2.4.2 utfordringer med tverrfaglige team.....	23
2.4.3 Virtuelle samarbeid.....	24
2.5 Hvilke faktorer påvirker teamkulturen?	24
2.5.1 Felles mentale modeller.....	25
2.5.2 Symmetriske relasjoner	25
2.5.3 Felles identitet.....	26
2.5.4 Kompetanse	27
2.6 Verdier i helse- og velferdssektoren.....	27
2.7 Roller	29
2.8 Ledelse og makt.....	30
2.8.1 Verdibasert makt.....	31
2.9 Lederatferd	32
2.9.1 Relasjonsledelse.....	33
2.9.2 Oppgaveorientert ledelse	34
2.10 Hvordan kan ledere påvirke kulturen?	35
2.10.1 Styre oppmerksomheten	36
2.10.2 Belønning og kritikk.....	37
2.10.3 Gå frem som eksempel	37

2.10.4	Lage rammer	38
2.11	Hvilke faktorer påvirker kulturen i tverrfaglige team ifølge relevant teori?	38
3	Metode	40
3.1	Vitenskapelig ståsted	41
3.1.1	Mine forutinntatte holdninger	42
3.2	Intervjuguide	43
3.2.1	Intervjusamtalen	44
3.3	Rekrutteringsprosess	46
3.4	Analyse	47
3.4.1	Transkripsjon	47
3.4.2	Meningsfortetting	48
3.5	Validitet	50
3.6	Reliabilitet	51
3.7	Overførbarhet	51
3.8	Etiske refleksjoner	52
3.8.1	Asymmetrisk maktrelasjon	52
3.8.2	Personvern	52
3.8.3	Anonymitet	53
3.8.4	Fortolkning	53
4	Funn	55
4.1	Intervjupersonene	55
4.2	Faktorer som påvirker teamkulturen	56
4.2.1	Relasjoner	56
4.2.2	Bruke hverandres kompetanse	59
4.2.3	Respekt	62
4.2.4	Avklaringer	64
4.3	Hvordan kan ledere legge til rette for god teamkultur?	66
4.3.1	Relasjonsbygging	66
4.3.2	Tilbakemeldinger	69
4.3.3	Bruk av kompetanse	71
4.3.4	Tydelighet	72
4.3.5	Lederstøtte	75
4.4	Hva kjennetegner en funksjonell kultur i tverrfaglige team ifølge empirien?	76
4.4.1	Relasjoner	76
4.4.2	Bruk av kompetanse	76
4.4.3	Respekt	77
4.4.4	Avklaringer	77
5	Drøfting	78
5.1	Tilstedeværelse, kjennskap og tillit	78
5.2	Symmetriske relasjoner	80
5.3	Digitalisering og relasjoner	82

5.4	Relasjoner som løsning på utfordringer	83
5.5	Verdier.....	86
5.6	Fra teori til praksis.....	87
5.6.1	Relasjoner og individer.....	87
5.6.2	Tid og ressurser	87
5.6.3	Rollekonflikter.....	88
5.7	Hvilke muligheter har ledere til å påvirke kulturen i tverrfaglige team?	88
5.7.1	Relasjonsbygging.....	89
5.7.2	Tilbakemeldinger.....	89
5.7.3	Bruk av kompetansen	90
5.7.4	Tydighet.....	90
5.8	Hvordan kan ledere utvikle en funksjonell kultur i tverrfaglige team i helse- og velferdssektoren?..	91
6	Konklusjon.....	94
6.1	Studiens nytteverdi	94
6.1.1	Forslag til videre forskning.....	95
7	Referanser	96
Vedlegg	101	
Vedlegg 1 – Intervjuguide	101	
Vedlegg 2 – Informasjonsskriv informant	102	
Vedlegg 3 – Godkjenning NSD	105	
Vedlegg 4 – Forslag til kvantitativt forskningsdesign.....	108	

Figurliste

Figur 1 – Studiens oppbygging.....	11
Figur 2 – Isfjellet	17
Figur 3 – Den hermeneutiske spiral.....	42
Figur 4 – Analyseprosessen i studien.....	49
Figur 5 – Funn knyttet til faktorer som påvirker teamkulturen.....	56
Figur 6 - Funn knyttet til leders muligheter for kulturpåvirkning	66
Figur 7 – Konseptuell modell for kvantitativt design.....	108

1 Innledning

Det har blitt stadig større fokus på tverrfaglighet i helse- og velferdssektoren både internasjonalt og nasjonalt (Willumsen, 2016, s. 34). Dette skyldes nåtidens mer komplekse utfordringer, og samtidig et mål om å forbedre kvalitet og effektivitet ved å gi brukere et mer helhetlig tjenestetilbud (Willumsen et al, 2016, s. 17). Samhandlingsreformen (St. Meld. Nr. 47 (2008-2009)) skjøt virkelig fart i kommuners måte å organisere arbeidet innen helse- og velferdssektoren, men allerede før dette hadde vi en mengde lover og styringsdokumenter som la føringer for samarbeid på tvers av profesjon og fag (Willumsen, 2016, s. 35). På tross av at tverrfaglig samarbeid er lovregulert for en rekke pasient- og brukergrupper i Norge, ser vi fortsatt store utfordringer i å få dette samarbeidet til å fungere (Riksrevisjonen, 2016). Tverrfaglig samarbeid fremstår som en nøkkel for å svare på dagens utfordringsbilde, men forskning og erfaring viser at helse- og velferdstjenestene er fragmentert, og at samarbeidet fungerer relativt dårlig (Iversen & Hauksdottir, 2020, s. 12). En av utfordringene med tverrfaglige samarbeid er ifølge Willumsen (2016, s. 47) «å utvikle en organisasjonskultur der uenighet verdsettes og strategier etableres for å håndtere den». Jacobsen (1993, s. 75-76) viser til at teamkultur både kan være hemmende og fremmende i tverrfaglig samarbeid. Det ser ut til at både kvaliteten og trivselen preges av kulturen man arbeider i (Shein, 1985, s. 20-36). En rekke empiriske studier viser positiv sammenheng mellom organisasjonskultur og hvordan organisasjoner lykkes, både i form av kvalitet, fortjeneste og trivsel (Bang, 2020, s. 134).

1.1 Problemstilling

På bakgrunn av dette ønsket jeg med et funksjonalistisk perspektiv å se nærmere på hva som kjennetegner disse kulturene som «verdsetter uenighet», samt lederes muligheter knyttet til utvikling av hensiktsmessig teamkultur, også kalt *funksjonelle kulturer* (Bang, 2020, s. 124). Fokuset i studien vil derfor være på hva som fungerer fremfor hva som ikke fungerer. Valgt problemstilling er som følger:

Hvordan kan ledere utvikle en funksjonell kultur i tverrfaglige team i helse- og velferdssektoren?

For å gjøre det mer håndgripelig, har jeg knyttet tre forskningsspørsmål til problemstillingen:

1. Hvilke faktorer påvirker kulturen i tverrfaglige team ifølge relevant teori?
2. Hva kjennetegner en funksjonell kultur i tverrfaglige team ifølge empirien?
3. Hvilke muligheter har ledere til å påvirke kulturen i tverrfaglige team?

Målet var å få innsikt i nevnte problemstilling med perspektivet til personer som jobber i slike tverrfaglige team. Altså de som ledes fremfor de som leder. Jeg valgte å benytte meg av kvalitativ metode, og innhentet meninger og erfaringer gjennom dybdeintervju av medlemmer i ulike tverrfaglige team i helse- og velferdssektoren i Rogaland. Gjennom grundige analyser har jeg funnet fellestrekk i deres opplevelser, som danner grunnlag for det empiriske materialet i denne studien. Noen av disse funnene har deretter blitt drøftet opp mot eksisterende teori.

1.2 Formålet med studien

Formålet med studien er å bidra til en større forståelse av hvordan ledere av tverrfaglige team i helse- og velferdssektoren kan bruke kulturen som virkemiddel for å imøtekomme dagens forventninger om å levere tjenester av høy kvalitet, og samtidig oppnå høy trivsel innad i teamene. Det er grunn til å anta at kulturen virker inn på både kvaliteten i tjenestene og de ansattes trivsel (Bang, 2020, s. 101). I tillegg legger kulturen premisser for hva som rent strategisk er mulig å få gjennomført, fordi den styrer teammedlemmenes atferd (Shein, 1985, s. 26). Kulturen vil derfor være en viktig faktor som ledere bør hensynta.

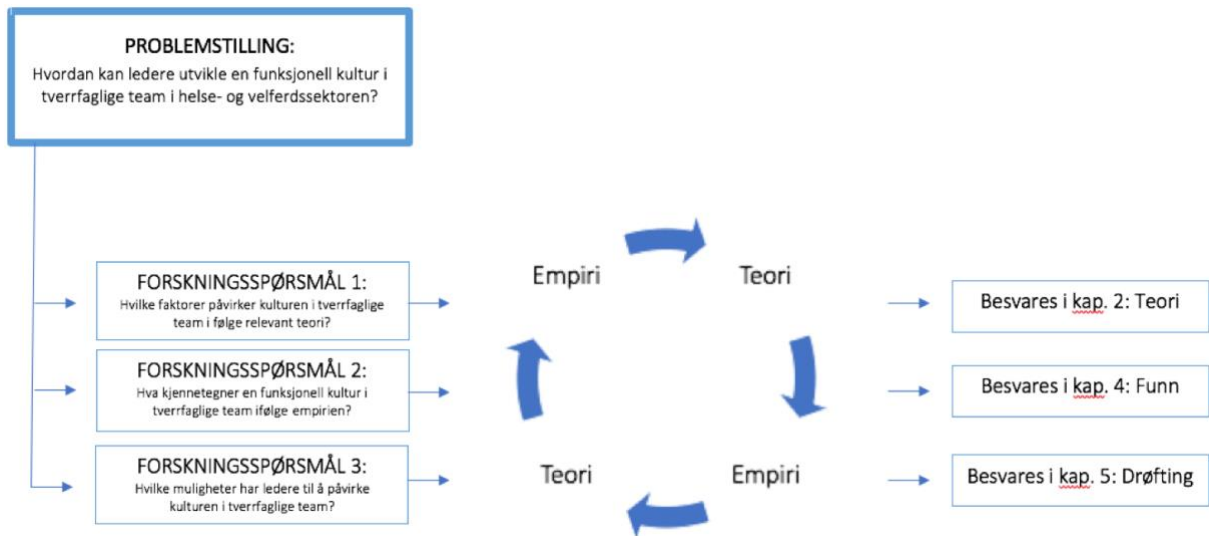
1.3 Avgrensning

For å gjøre studien mer håndgripelig og på grunn av begrenset tid til prosjektet, er studien avgrenset til å fokusere på *kulturen* innad i teamet fremfor strukturen og omgivelsene. Av den grunn vil jeg heller ikke gå nærmere inn på leders muligheter og begrensninger i forbindelse med blant annet teamets omdømmebygging eller eksterne samarbeidspartnere. Samtidig kommer vi ikke unna det faktum at organisasjonsstruktur og omgivelser også er viktige faktorer som påvirker kulturen, og grenseovergangene her kan være glidende.

Jeg ønsker også presisere at studien ikke har til hensikt å komme frem til en spesiell modell eller «oppskrift» for hvordan ledere kan påvirke tverrfaglige teamkulturer i helse- og velferdssektoren, men snarere trekke frem faktorer som ansees å være relevante i denne sammenhengen. Fokuset vil være på leders atferd fremfor blant annet personlighet eller egenskaper.

Det er også relevant å presisere at det ikke gjennomføres kulturanalyser av bestemte team, men at studien har et mer generelt perspektiv, der fokuset ligger på faktorer som kan fremme kulturen i tverrfaglige team i helse- og velferdssektoren.

1.4 Studiens oppbygging



Figur 1: Studiens oppbygging

Figur 1 viser oversikt over studiens oppbygging. Forskningsspørsmålene er utformet med utgangspunkt i problemstillingen, men besvares separat. Videre viser figuren hvordan hermeneutisk tilnærming står sentralt gjennom en kontinuerlig prosess mellom teori og empiri, og mellom delene og helheten, som til slutt har gitt innsikt i de aktuelle forskningsspørsmålene og problemstillingen. Forskningsspørsmål 1 tar utgangspunkt i teorien. Empirien virker samtidig inn på hvilke teorier som oppleves relevante for dette spørsmålet, og hvordan jeg har fortolket og satt disse inn i kontekst. Besvarelsen av forskningsspørsmål 2 har utgangspunkt i empirien, men er tolket mer eller mindre bevisst i sammenheng med valgt teori. Forskningsspørsmål 3 er et resultat av arbeidet med vekselvis teori og empiri. Sammen danner forskningsspørsmålene grunnlag for å svare på problemstillingen avslutningsvis i kapittel 5. Mer detaljert beskrivelse av metode og prosess finnes i kapittel 3.

1.5 Begrepsavklaringer

Innledningsvis vil jeg avklare meningsinnholdet i sentrale begrep som brukes i denne studien.

1.5.1 Tverrfaglig team

Tverrfaglige team kan defineres som «samarbeid mellom ulike profesjonsutøvere som har en felles oppgave eller et felles prosjekt» (Willumsen, 2016, s. 39). Disse teamene kjennetegnes av å ha overblikk over helheten og tar felles beslutninger. De er dynamiske og foranderlige, og

faggruppens kompetanse integreres i helheten. De involverte har en gjensidig avhengighet og et felles ansvar (Willumsen, 2016, s. 39). Det finnes mange begrep for slike samarbeid. På bakgrunn av min erfaring innen helse- og velferdssektoren, opplever jeg at *tverrfaglig samarbeid* eller *tverrfaglige team* er de begrepene som benyttes mest i dagligtalen hos de ansatte. Slik jeg forstår det, blir dette i teorien brukt synonymt med tverrprofesjonelle og tverrfunksjonelle team. Team skiller seg fra grupper ved å ha en gjensidig avhengighet mellom samarbeidspartene. Derfor er alle team grupper, men ikke alle grupper er team (Iversen & Hauksdottir, 2020, s. 149). Når disse teamene består av personer med ulik faglig kompetanse kalles de gjerne *tverrfaglige*. Det vil si at de innehar ulike roller, men med komplementær kompetanse (Yukl, 2013, s. 245). På bakgrunn av dette har jeg valgt å bruke *tverrfaglige team* videre i denne studien.

Derimot vil jeg ikke bruke begrepet *samarbeidspartnere* om deltakerne i teamet, da jeg mener dette også kan forstås som parter med en rolle i prosessen utenfor selve teamet. For å avgrense og tydeliggjøre dette, vil jeg derfor i stedet bruke begrepet *teammedlemmer* når jeg viser til deltakere i tverrfaglige team.

Det finnes imidlertid ulike varianter av tverrfaglige team som viser seg relevant å presisere. *Tverrfunksjonelle* team henter deltakere fra ulike virksomheter, og teammedlemmene må derfor kombinere rollen i «moderorganisasjonen» og i teamet. *Multiprofesjonelle* team henter derimot medlemmer fra samme organisasjon, men de besitter ulike profesjoner og faglig kompetanse. *Multidisiplinære* team er også sammensatt av ulik faglig kompetanse, men den største forskjellen her er at de utelukkende jobber i dette teamet, og må derfor ikke forholde seg til andre organisasjoner samtidig (Ramsdal, 2019, s. 100 - 101). Denne studien ser hovedsakelig nærmere på tverrfunksjonelle og multiprofesjonelle team.

1.5.2 Ledelse og teamledelse

Begrepet ledelse er noe de fleste har et forhold til. Likevel finnes det også her mengder av forklaringer på hva dette fenomenet egentlig innebærer. Felles for nyere syn på ledelse er at det ikke nødvendigvis er et medfødt talent, men snarere noe som kan læres (Sjøvold, 2017, s. 214). «Å lede er å utøve makt» (Sjøvold, 2017, s. 215). Ifølge Sjøvold (2017, s. 215) er kjernen i ledelse å bruke makt fordi det handler om å få andre mennesker til å utføre oppgaver som de i utgangspunktet ikke ville gjort. Kjennetegnet på de fleste definisjonene av ledelse handler om

«en prosess der en organisert gruppe blir påvirket i retning av å nå sine mål» (Skogstad, 2015, s. 17).

Sjøvold (2017, s. 214) mener teamledelse handler om «evnen til å forvalte makt slik at man bygger konstruktive relasjoner, og dermed øker sannsynligheten for at teamet vil kunne løse sine oppgaver». Dette perspektivet vektlegger altså ledelse gjennom inspirasjon fremfor tvang. En teamleder er bindeleddet mellom person, team og organisasjon (Sjøvold, 2017, s. 216), og er det som skjer i den nære kontakten mellom leder og medarbeidere (Sjøvold, 2017, s. 223). I denne studien vil *teamleder* brukes om ledere av tverrfaglige team.

1.5.3 Kultur

Sjøvold beskriver gruppekultur med begrepene verdier, normer og grunnleggende antakelser. «En gruppes kultur er delte oppfatninger om hva som er viktig og riktig (verdier og grunnleggende antagelser), og hvilke spilleregler (normer) som regulerer samspillet medlemmene imellom» (Sjøvold, 2006, s. 143). Videre hevder han at «kulturen kommer til uttrykk gjennom gruppens rollestruktur og medlemmenes atferd og regulerer både konkrete handlinger og medlemmenes følelser (emosjoner) omkring eksterne og interne hendelser» (Sjøvold, 2006, s. 143). Denne definisjonen av gruppekulturen – i denne studien kalt teamkulturen - rommer altså både struktur, atferd og emosjoner, og må forstås både internt og i teamets kontekst. Studien tar utgangspunkt i disse definisjonene, men jeg vil komme nærmere inn på dette i kapittelet om organisasjonskultur og teamkultur.

2 Teori

Innledningsvis i dette kapittelet gis en innføring i teorier knyttet til organisasjonskultur og teamkultur. Dette danner grunnlag for å få en større forståelse av disse fenomenene. Deretter presenteres fordeler og ulemper med samarbeidsformen tverrfaglige team, før vi ser nærmere på hvilke faktorer som påvirker teamkulturen. Videre gis et kort innblikk i hvorfor de humanistiske verdiene i helse- og velferdssektoren er sentrale i denne konteksten, før vi ser på rollens betydning i tverrfaglig samarbeid. Deretter går vi inn på ulike tema knyttet til ledelse. Først ut er ledelse og makt, dernest teorier knyttet til lederatferd, før vi til slutt løfter frem relevant teori knyttet til leders muligheter for å påvirke teamkultur. Avslutningsvis i dette kapittelet besvares forskningsspørsmål 1; *Hvilke faktorer påvirker kulturen i tverrfaglige team ifølge relevant teori?* Første del (kapittel 2.1 – 2.7) er særlig knyttet opp mot dette. Studiens teoretiske rammeverk er valgt med utgangspunkt i klassiske og anerkjente teorier knyttet til organisasjonskultur, tverrfaglig samarbeid og ledelse.

2.1 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur kan forklares som organisasjonens *personlighet* eller *indre sjel* (Kaufmann & Kaufmann, 1998, s. 291). Den er en viktig faktor for blant annet å skape felles forståelse av oppgaver og mål, skape fellesskap og identitet innad i organisasjonen, samt gi stabilitet, forutsigbarhet og struktur (Bang, 2020, s. 109). Alvesson (2002, s. 52) beskriver denne forståelsen av kultur som *sosialt kitt*. Organisasjonskulturen fungerer som lim i organisasjonen, og videreføres selv om personer skiftes ut. I dagligtalen brukes gjerne begreper som *arbeidsklime* eller *sosial og emosjonell atmosfære*, synonymt med organisasjonskultur (Kaufmann & Kaufmann, 1998, s. 301). Den er et slags indre system som hjelper oss å forstå omgivelsene, og med det gir en naturlig forklaring på hvordan man bør opptre. På den måten kan kultur bidra til mindre stress, usikkerhet og forvirring (Yukl, 2013, s. 282). I tillegg hjelper organisasjonskulturen å skille mellom viktige og uviktige hendelser, og gjør det dermed lettere å vurdere hvor fokuset skal være (Schein, 1985, s. 69).

Historisk sett kan vi finne publikasjoner fra 50- og 60-tallet med kulturelle perspektiver på organisasjoner. Det konseptuelle grunnlaget for begrepet *organisasjonskultur* ble likevel lagt på 80- og 90-tallet, da det for alvor ble løftet frem i 1982 av Peters og Waterman, samt Deal og Kennedy. På den tiden ble begrepet oppfattet som «*the way we do things around here*» (Bang, 2020, s. 15). Gjennom sine bøker etablerte de organisasjonskultur som selve oppskriften på

suksess. Det ble hevdet at organisasjonskulturen utgjorde forskjellen på vellykkede og mislykkede organisasjoner (Bang, 2020, s. 14). Siden den gang har begrepet vokst seg inn i vår dagligtale, og blitt en naturlig del av dagens forståelse av organisasjoner. Selv om forståelsen av begrepets innhold er relativt samkjørt i dag, finnes det utallige definisjoner og nyanser. De fleste er likevel enige om at det er et kognitivt system, som handler om hvordan vi oppfatter virkeligheten. Dette systemet kan ikke direkte observeres, men må fortolkes.

Organisasjonskulturen kan være vanskelig å identifisere, selv for medlemmene i den aktuelle organisasjonen, fordi den er lite bevisst hos den enkelte. Denne ubevisstheden bidrar også til at det er vanskelig å endre organisasjonskulturer (Bang, 2020, s. 147). Innen forskning deles gjerne organisasjonskultur i to motstridende perspektiv; at organisasjoner *har* kultur, eller at organisasjoner *er* kultur. Dette representerer to motpoler, der dagens kulturforskere som regel befinner seg et sted mellom disse. Når vi ser på kulturen som noe organisasjonen *har*, vil det si at den er mulig å påvirke og styre, på lik linje med produkter og tjenester. Den kan benyttes strategisk for å oppnå produktivitet, lønnsomhet, lojalitet og innovasjon. En teori for kulturell utvikling eller kulturell endring, forstås som et nyttig grunnlag for å kunne påvirke og styre kulturen bevisst (Smircich, 1983, henvist i Schein, 1985, s. 41). Forskere som mener organisasjoner *er* kulturelle systemer, mener derimot at det ikke er mulig for en bestemt gruppe -for eksempel et lederteam- å bevisst endre denne. Organisasjonskulturen dannes gjennom komplekse samspill av ulike faktorer innenfor og utenfor et sosialt system, og er for kompleks å endre gjennom bevisste strategiske prosesser (Bang, 2020, s. 148).

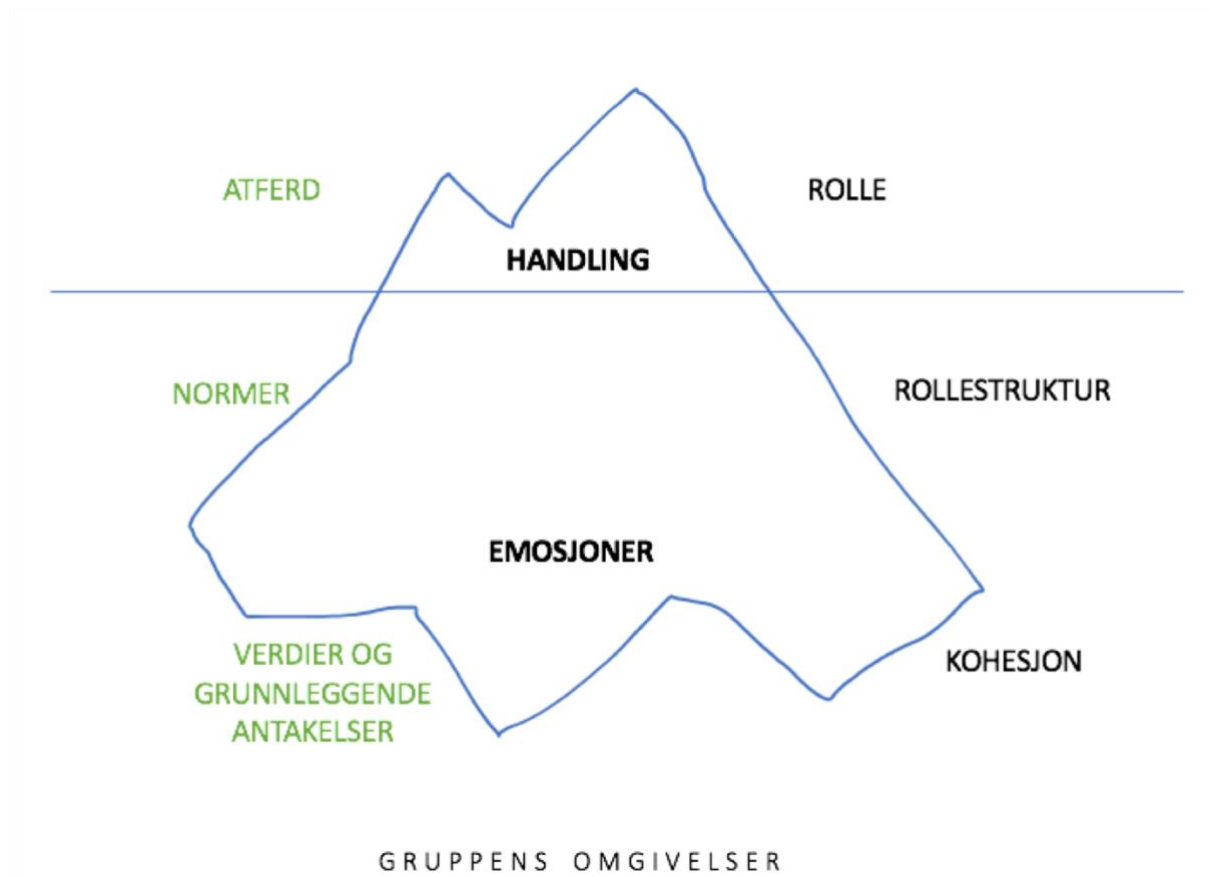
Schein (1985, s. 5) hevder at *«faguttrykket «kultur» bør reserveres for grunnleggende antakelser og oppfatninger som deles av alle medlemmene i en organisasjon, som opererer ubevisst og som på en grunnleggende og «tatt-for-gitt» måte definerer organisasjonens syn på seg selv og sine omgivelser»*. Denne definisjonen regner kulturen for noe som er felles blant alle organisasjonens medlemmer. Samtidig finner vi ifølge Bang (2020, s. 63) ulik grad av denne felles etterlevelsen. På den ene siden av skalaen har vi ansatte som kjenner til organisasjonskulturen, men ikke opptrer i tråd med denne. I den andre enden av skalaen finner vi ansatte som identifiserer seg med kulturen, og som har integrert organisasjonens kultur med sine personlige verdier, normer og grunnleggende antakelser.

2.1.1 Teamkultur

Forutsetningene for utvikling av kultur er en uavhengig, avgrenset, stabil sosial enhet (Schein, 1985, s. 6). Det vil si at en kultur kan vokse frem dersom en bestemt gruppe mennesker har flere viktige erfaringer knyttet til felles problemløsning, som over tid gir dem felles virkelighetsoppfatninger. Ifølge Schein (1985, s. 6) må disse felles oppfatningene få utvikle seg over tid, slik at man ikke lenger er bevisst disse, men tar dem for gitt. Med dette perspektivet, kan vi også studere fenomener knyttet til kulturen i mindre grupper. Sjøvold (2006, s. 99) beskriver gruppekulturen - det som i denne studien kalles teamkulturen - som «*delte oppfatninger om hva som er viktig og riktig (verdier og grunnleggende antagelser), samt hvilke spilleregler (normer) som regulerer samspillet medlemmene imellom*». På bakgrunn av dette har han utviklet en modell der kulturen forklares som et isfjell i havet (se figur 2). Fra overflaten kan vi bare se 10% av isfjellet, og det er denne delen vi kan forholde oss til. Dette handler om teammedlemmenes atferd og roller. Den største delen av isfjellet ligger under vann, og er utilgjengelig for det blotte øyet. Like under overflaten kan vi skimte normene, som styrer teammedlemmenes atferd og regulerer forholdet mellom rollene. Noen normer er vi klar over og sees fra overflaten, mens andre ligger dypere nede i vannet og oppdages først når de brytes. Den nederste delen av isfjellet er den største og den som veier tyngst, og samtidig den minst tilgjengelige. Her ligger verdiene og de grunnleggende antakelsene, som danner grunnlaget for teamets identitet.

Figur 2 viser hvordan normer, verdier og grunnleggende antakelser utgjør kulturen, og hvordan rollestrukturen og teamets kohesjon speiler denne. Når det er knyttet visse forventninger til hvordan en skal oppføre seg ut fra en gitt funksjon, kan dette betegnes som en rolle. Forholdet mellom teamets roller kaller vi rollestruktur. Den viser seg i teammedlemmenes atferd og hvilken rolle den enkelte har i teamet, og handler om hva man forventer av hverandre og hvordan man forholder seg til hverandre. Dette kommer jeg tilbake til i kapittel 2.7. Verdier, normer og rollestruktur er tett knyttet sammen. Rollestrukturen avgjøres av normene, og normene legitimeres av verdiene (Sjøvold, 2006, s. 98). Felles verdier gir grunnlag for følelsesmessig fellesskap, og kan beskrives som limet i gruppen. Dette kaller Sjøvold (2006, s. 130) kohesjon, og beskrives senere i studien som felles identitet og sosial støtte. Kohesjonen påvirker teamets ytelse, og hvilke oppgaver det er i stand til å løse. Med dette som utgangspunkt, vil det ikke være en bestemt type team som er optimale på generell basis. For å være effektive, må teamene mobilisere nødvendige ressurser for de bestemte oppgavene og formålene det er

ment for. Kohesjonen er altså et uttrykk for verdigrunnlaget, og kan deles inn i fire hovedkategorier; omsorg, kontroll, avhengighet og synergi (Sjøvold, 2006, s. 132).



Figur 2: Isfjellet (Sjøvold, 2006, s. 97)

Sjøvolds definisjon av teamkultur ligger tett opp til Bang sin definisjon av organisasjonskultur: «...de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben» (Bang, 2020, s. 23). Videre deler Bang begrepet i to: kulturinnhold og kulturuttrykk. Kulturinnhold er et sett av verdier, normer, virkelighetsoppfatninger og grunnleggende antakelser, mens kulturuttrykket handler om hvordan disse synliggjøres gjennom atferds-, verbale-, materielle- og strukturelle uttrykk (Bang, 2020, s. 79).

2.1.2 Kulturinnhold

2.1.2.1 Verdier

Begrepet verdier kommer av det latinske ordet «valer», som betyr «å ha betydning for» (Johansson et al., 2020, s. 104). Det handler altså om hva som har betydning for den enkelte.

En del vil forklare begrepet *verdier*, med regler om rett og galt. Med et kognitivt perspektiv kan vi se på verdiene som «*mentale programmer som vi bruker for å orientere oss i verden. Mentale skjema vil sette rammer for hva vi er i stand til å utføre*» (Kaufmann & Kaufmann, 1998, s. 293). I 1998 opprettet regjeringen en verdikommisjon, som definerte verdier som «*...overordnede ønsker og oppfatninger som vi legger til grunn for våre valg og beslutninger*» (Johansson et al., 2020, s. 105).

Vi kan definere verdier i tre nivå; det universelle, det kollektive og det individuelle. Våre individuelle verdier skapes og formes gjennom sosial omgang med andre mennesker, helt fra livets start (Kaufmann & Kaufmann, 1998, s. 295). Verdiene som preger organisasjonskulturen eller teamkulturen, kan plasseres i det kollektive nivået, der en gruppe mennesker har felles verdier (Bang, 2020, s. 50). Verdienes funksjon er å veilede i beslutninger, motivere, sette skille mellom godt og dårlig, samt opprettholde selvaktelse (Bang, 2020, s. 54). Det er ikke alltid de uttalte verdiene samstemmer med faktisk handling. Bang (2020, s. 50) skiller mellom *forfekte verdier*, som er de uttalte verdiene, og *bruksverdier*, som brukes i praksis. I en organisasjon kan de forfekte verdiene gjerne være nedtegnet i et verdidokument, eller vise igjen i organisasjonens strategier. Det er likevel ikke alltid disse samsvarer med praksis. Bruksverdiene er hvilke verdier som i realiteten er grunnlaget for praksis, og er ikke alltid like bevisste. I en organisasjon vil bruksverdier blant annet uttrykkes gjennom formell og uformell belønning, hva som gir status, samt seremonier og ritualer.

2.1.2.2 Normer

Normer setter standard for hva som er vanlig og uvanlig atferd i et team. Dette er et sett med «regler» som ofte ikke er uttalt, og som teamdeltakerne sjelden er seg bevisst. Dersom man opptrer slik man bør får det positive konsekvenser, og dersom man opptrer på tvers av normen vil det få negative konsekvenser (Bang, 2020, s. 55).

Normene i et team er i stor grad med på å styre teammedlemmenes atferd, både innad i teamet, men også mot omverden. Ifølge Sjøvold (2006, s. 121) vil ofte teamets normer internaliseres i den enkelte, og blir etter en tid også egne personlige standarder. Dersom en person deltar i flere ulike team, vil mange ubevisst prøve å få aksept for disse normene i de øvrige teamene. Det er utført en rekke studier på hvordan enkeltindividets atferd og oppfatninger kan endres i grupper. Eksempler på dette er studier som har gitt oppgaver med åpenbare svar til en gruppe, der alle unntatt én person er instruert til å gi ukorrekt svar. I slike tilfeller ser en at enkeltindividet i de

fleste tilfeller går mot logikken og i stedet svarer det som oppleves som forventet av gruppen. Andre eksempler er studier som gir oppgaver til enkeltpersoner. Deretter skal en gruppe svare på samme oppgave, før enkeltpersonene igjen skal svare på den samme oppgaven alene. En ser da i de fleste tilfeller en justering av svaret til noe som passer bedre inn med gruppens felles svar. Slike studier er med på å belyse hvor sterke slike normer kan være, og hvor stor betydning det kan ha i teamarbeid (Sjøvold, 2006, s. 121-123). Denne effekten kan både fremme og hemme individets innsats i team. Både forventninger til egen innsats, og andres belønning eller straff kan bidra til økt prestasjon. Dette kalles *sosial fasilitering*, og kan oppnås når vi opplever at egen innsats evalueres av andre. *Sosial loffing* er det motsatte av sosial fasilitering, og handler om at individets innsats synker i samhandling med andre. Dersom egen innsats ikke er synlig, er det større fare for dette. Normene spiller en sentral rolle her fordi de danner grunnlaget for egne og andres forventninger. Oppgaveløsning i team er altså ikke i seg selv prestasjonsfremmende eller mer effektivt, det krever også visse forutsetninger for å sikre sosial fasilitering (Sjøvold, 2017, s. 36; Kaufmann & Kaufmann, 1998, s. 277-278).

2.1.2.3 Kollektive virkelighetsoppfatninger og grunnleggende antakelser

Kollektive virkelighetsoppfatninger handler om hvordan en gruppe eller team oppfatter virkeligheten. Bang (2020, s. 57) definerer det som «...*et slags fortolkningskart eller filter som medlemmene ser virkeligheten gjennom, og som hjelper dem til å skape mening i handlinger, relasjoner, objekter eller utsagn*». Denne virkelighetsoppfatningen dannes gjennom samhandlingen i teamet, og teamet er som regel lite bevisst på disse fortolkningene. Det samme gjelder for de grunnleggende antakelsene. Dette er antakelser om virkeligheten som preger teamets problemløsningsprosess. Den subjektive virkeligheten oppleves objektiv, og gir retning og fokus for teamets oppmerksomhet. Nettopp fordi de ikke er bevisste og uttalte, er de heller ikke diskuterbare - de er tatt for gitt (Bang, 2020, s. 62).

2.1.3 Kulturuttrykk

Kulturuttrykket handler om hvordan ting gjøres i en organisasjon (Kaufmann & Kaufmann, 1998, s. 301), og hvordan kulturinnholdet kommer til syne «*gjennom atferdsmønstre, verbale ytringer, materielle uttrykk og strukturelle forhold i organisasjonen*» (Bang, 2020, s. 48). Derfor er det lettere å observere kulturuttrykket enn kulturinnholdet. Samtidig må også disse observasjonene fortolkes, og i denne fortolkningsprosessen kan det oppstå feilslutninger og misforståelser (Bang, 2020, s. 65). Kulturuttrykk er ikke bare kulturinnholdet som kommer til

uttrykk. Det er også med på å opprettholde og justere kulturinntrykket, som i en kontinuerlig og gjensidig påvirkningsprosess. Denne prosessen speiler en kultur i stadig utvikling.

2.2 Forskning på organisasjonskultur – er det hensiktsmessig?

Alvesson (2002, s. 67) hevder man skal være forsiktig med å studere kulturelle temaer i lys av hvordan organisasjoner kan oppnå bedre resultat. Å se på sammenhenger mellom organisasjonskultur og prestasjoner kalles å ha et *funksjonalistisk* perspektiv på kultur (Bang, 2020, s. 141). Alvesson (2002, s. 67) begrunner sitt standpunkt ved å vise til at de ulike faktorene som trekkes frem i slike studier ofte kan oppfattes både som gode og dårlige, alt etter hvilket perspektiv man ser det ut ifra. I tillegg problematiserer han resultater fra slik forskning fordi det vil være uoppnåelig å danne et helhetlig bilde av et så abstrakt tema. Han mener kulturen kan bli forminsket til noe den ikke er, fordi forskere ønsker å gjøre temaet håndterbart og ender opp med enkle løsninger på en kompleks virkelighet. På den måten vil slik viten ikke være overførbart til praksis.

I tillegg er de fleste empiriske studier som måler sammenheng mellom kultur og prestasjon basert på spørreskjema-metodikk, noe som er problematisk med tanke på hvor mye av kulturen som i utgangspunktet ikke er observerbar eller bevisst. Slike studier vil derfor bare få frem medlemmenes forfekte teorier, altså de bevisste eller de nedtegnede faktorene. I tillegg vil studier basert på spørreskjema jobbe fra allerede utarbeidede teorier, som fører til at beskrivelsene blir skisseaktige og abstrakte, uten å visualisere gjennom eksempler (Bang, 2020, s. 141).

Et annet kritisk argument som rettes mot slike studier, er korrelasjonsdesignet. Utfordringen her ligger i at dette ikke gir noen forklaring på om kulturen gir gode resultater, eller om resultatene gir visse kulturelle trekk som ansees som gode (Bang, 2020, s. 141). Altså, hva kom først; høna eller egget? Det viser seg også at de fleste empiriske studiene er bygget på bakgrunn av at organisasjonen består av én kultur, og tar ikke hensyn til subkulturer og kulturvariasjoner innad i organisasjonene som studeres (Bang, 2020, s. 142).

På tross av kritikken er det likevel grunn til å anta at kulturen har effekt på organisasjoners prestasjoner og individers trivsel, fordi studiene sett i sammenheng gir store mengder sammenfallende funn (Bang, 2020, s. 142).

2.3 Hva er en funksjonell kultur?

Eide og Eide (2011, s. 16) viser til at felles forståelse av mål, formål og funksjon kjennetegner det som av teammedlemmene ansees som gode og inspirerende team. En viktig forutsetning for teamkulturens funksjonalitet, er om de grunnleggende antakelsene stemmer overens med omgivelsene teamet opererer i (Bang, 2020, s. 130). Med dette som utgangspunkt kan teamets effektivitet og funksjonalitet vurderes ut fra hvordan «...*teamets dynamikk (hvordan medlemmene samspiller) oppfyller medlemmenes behov og møter kontekstens (omgivelsenes) krav*» (Sjøvold, 2017, s. 48). En del teorier om gruppedynamikk tar ikke hensyn til omgivelsene. Det gjør derimot Sjøvold i sin spinnteorier for grupper, som forklarer gruppeprosesser og forutsetninger for gruppers utvikling (Sjøvold, 2017, s. 47). Han hevder at team i stor grad påvirkes av omgivelsene, og at disse legger premisser for teamets dynamikk. Det nytter altså ikke å ha samme normer i alle situasjoner, men teamet må tilpasse seg omgivelsenes krav for å lykkes med oppgaveløsningen (Sjøvold, 2017, s. 46).

På bakgrunn av ulike teorier om team og deres utvikling, hevder Sjøvold (2017, s. 43) at forutsetninger for at et team skal fungere og utvikles, er en viss balanse mellom fire ulike funksjoner. Disse funksjonene kalles kontroll, omsorg, opposisjon og lojalitet. Jo bedre balanse det er mellom disse funksjonene, jo mer robust vil teamet være. En måte å gjøre dette på, er ved at de ulike teammedlemmene inntar ulike roller som ivaretar den enkelte funksjon. Slik *fast rollestruktur* egner seg best i team med faste oppgaver i kjente omgivelser, det Sjøvold (2017, s. 47) kaller *lavt formålsnivå*. I team som skal løse mer komplekse problemstillinger i omgivelser som er i stadig endring, altså *høyt formålsnivå*, vil en *fleksibel rollestruktur* være mer hensiktsmessig. Dette handler om at alle de ulike teammedlemmene kan støtte alle de fire funksjonene. Dette gir bedre flyt i kommunikasjonen og bedre forutsetninger for å nytte teamets fulle potensial. Dersom en av disse fire funksjonene oppleves som viktigere for teammedlemmene, vil denne type atferd prege teamet i større grad. Teamkulturen kan da beskrives som kontrollkultur, omsorgskultur, opposisjonskultur eller lojalitetskultur. Dersom dette stemmer overens med omgivelsenes krav, vil det kunne være hensiktsmessig. Samtidig vil team som dyrker en bestemt kultur være mindre robust i møte med omgivelser som krever andre funksjoner. Vi kan derfor ikke fremlegge en fasit for hva som er best teamkultur for alle team, men må vurdere hva som er mest hensiktsmessig med utgangspunkt i hvert enkelt team og hver enkelt kontekst (Sjøvold, 2017, s. 49).

2.4 Tverrfaglige team

Både nasjonalt og internasjonalt finner vi en rekke begreper innen tverrfaglig samarbeid. I Norge er noen av de mest brukte begrepene flerfaglig, fellesfaglig, tverretatlig, tverrprofesjonelle og tverrfaglig (Willumsen et al., 2016, s. 19), i tillegg til blant annet tverrfunksjonelle, multiprofesjonelle og multidisiplinære team (Ramsdal, 2019, s. 100). Felles for de fleste tolkningene av fenomenet inneholder faktorer som felles mål, tillit, respekt, god kommunikasjon og samarbeid (Willumsen et al., 2016, s. 19). *Tverrprofesjonelle* og *tverrfaglig* samarbeid brukes i Norge synonymt. Forskjellen ligger i at begrepet *fag* kan oppfattes ulikt, og at begrepet *tverrprofesjonelle* tar høyde for dette. Bakgrunnen for denne varianten, er hentet fra den internasjonale teorien, der *interprofesjonal* er mye brukt (Willumsen, 2016, s. 38).

2.4.1 Fordeler med tverrfaglige team

Teambygging blir stadig viktigere i arbeidslivet (Kaufmann & Kaufmann, 1998, s. 260). I det som Willumsen (2016, s. 45) kaller *fellesoppgaver* i offentlig sektor, kreves samarbeid på tvers av fag og tjenester. Dette er områder hvor ansvaret for tjenestene som ytes ligger på flere etater eller sektorer, og tar utgangspunkt i brukerens behov. Kjernen i det tverrfaglige samarbeidet er selve prosessen mellom de ulike teammedlemmene. I denne prosessen skapes *merviten*, som er en ny form for viten som teammedlemmene ikke ville vært i stand til å oppnå hver for seg (Willumsen, 2016, s. 39). Denne merviten utvikles gjennom diskusjoner, refleksjoner og forhandlinger teammedlemmene imellom. Her finnes mulighetsrommet for å sikre helheten gjennom bedre kvalitet og effektivitet i tjenestene. Sjøvold (2017, s. 263) forklarer samme fenomen med begrepet *kreativitet og innovasjon*. Dialogen i teamet gir rom for kreativitet gjennom å balansere åpenhet og nysgjerrighet ved å stille spørsmål, og trygghet til å komme med spontane innspill og ideer. Slike dialoger bidrar til nytenkning og innovasjon. Team bestående av kompetente fagfolk med ulik bakgrunn vil gi best grunnlag for slike diskusjoner fordi man kan dra nytte av den ulike kompetansen og perspektivene. Med dette synet på kreativitet, sier det seg selv at teamarbeid er foretrukket fremfor individuell oppgaveløsning.

En annen grunn til den utstrakte bruken av tverrfaglige team, er fleksibiliteten dette gir organisasjoner. Teamene kan dannes, omformes og oppløses ut fra problemløsningens kompetansebehov. Denne arbeidsformen gir også det enkelte teammedlem mulighet til å oppdage nye perspektiver og måter å se problem og løsninger på, som de så kan ta med i sin videre arbeidshverdag. Slik sett blir dette en form for kompetanseheving (Yukl, 2013, s. 253).

2.4.2 utfordringer med tverrfaglige team

Tverrfaglig samarbeid i team er også forbundet med ulike utfordringer. Både erfaringer og forskning viser at pasienter og brukere av helse- og velferdstjenestene i Norge ofte havner «mellom to stoler», fordi tjenestene er fragmenterte, og kommunikasjonen mellom tjenestene ikke fungerer slik den var ment (Iversen & Hauksdottir, 2020, s. 12).

Tverrfaglig samarbeid i team kan i tillegg være kilde til konflikter og maktkamper der de ulike teammedlemmene kan ha ulike løsninger på utfordringene. I organisasjoner dannes ofte mindre *subkulturer* i tillegg til den overordnede organisasjonskulturen. Det vil si mindre grupper som har sin egen kultur innenfor organisasjonen. I tverrfaglige team kan vi finne en form for subkulturer både innad i teamet, men teamet i sin helhet kan også danne egen subkultur for eksempel i en kommune. Tre betingelser danner grunnlaget for subkultur: hyppig og nær kontakt, felles delte erfaringer og felles personlige karakteristika (Bang, 2020, s. 29). En typisk subkultur kan også være innenfor fag. Ulike fag eller profesjoner vil ha ulike verdier og tilnærminger til problemene.

Mange som deltar i et tverrfaglig team vil, i tillegg til teamkulturen, representere en annen organisasjonskultur som tas med inn i samarbeidet, nemlig den etaten eller avdelingen de til daglig hører til. Noen jobber i opptil flere tverrfaglige team i tillegg til moderorganisasjonen, i det som tidligere beskrives som tverrfunksjonelle team. Disse kulturene vil ofte være mer eller mindre forskjellige, og det kan oppstå krysspess dersom teamets mål går på bekostning av den opprinnelige avdelingens organisasjonsmål (Ødegård, 2016, s. 118 & 123). Dette kan derfor påvirke det enkelte teammedlemmets holdninger til- og prioritering av samarbeidet.

Når det gjelder å samarbeide på tvers av fag og profesjoner, vil det alltid være en viss risiko for konflikter fordi det enkelte fag eller profesjon utgjør hver sin tilnærming, ideologi og verdsett (Bang, 2020, s. 34-35). Slike subkulturkonflikter bærer ofte preg av å fokusere på ulikhetene fremfor likhetene mellom gruppene, og liten evne og ønske om å sette seg inn i, og forstå den andre gruppens perspektiv (Bang, 2020, s. 40). I mange tilfeller vil det ikke være et fasitsvar for beste løsning for problemene som teamet skal løse (Willumsen, 2016, s. 46). Slike konflikter kan man finne i mange kommuner mellom ulike faggrupper, på tross av at de har samme arbeidsgiver og gjerne jobber med de samme tjenestemottakerne. I et tverrfaglig team, kan slike konflikter i noen tilfeller tas med inn i samarbeidet allerede før oppgaveløsningen starter.

2.4.3 Virtuelle samarbeid

På bakgrunn av endringene i arbeidshverdagen som følge av koronarestriksjoner, er det også relevant å være oppmerksom på hvordan virtuelle tverrfaglige teamarbeid skiller seg fra de tradisjonelle, fysiske teamene. Ifølge Sjøvold (2017, s. 277) kan team som utelukkende kommuniserer virtuelt ha dårligere forutsetning for innovativ gruppedynamikk. Dette påvirkes forøvrig av kvaliteten på de digitale verktøyene som brukes. Samarbeid utelukkende via tekst, som e-post og SMS, vil være mer utfordrende enn videomøter. Det oppstår ifølge en studie ofte mer konflikter i slike samarbeid. Grunnen til dette er trolig fordi man ikke kan lese kroppsspråket, og derfor lettere tolker hverandre feil og tillegger de andre hensikter som ikke stemmer. Virtuelle samarbeid skaper større emosjonell avstand mellom teammedlemmene, og det vil også være vanskeligere å komme frem til en felles mental modell gjennom slike kommunikasjonsforutsetninger. I tillegg viser studier av virtuelle samarbeid i team at førsteinntrykket har større betydning i slike samarbeid, og at de andres oppfatning av en selv er vanskeligere å justere enn dersom man møtes ansikt til ansikt (Sjøvold, 2017, s. 275-278).

Ledelsens rolle ser ut til å spille en mindre rolle i virtuelle team. Det er ikke funnet en tydelig forklaring på dette, men det er mulig teknologien i seg selv kan være en form for substitutt for denne rollen (Sjøvold, 2017, s. 277).

2.5 Hvilke faktorer påvirker teamkulturen?

Ifølge Willumsen (2016, s. 48) kan det se ut til å være store forskjeller på politiske intensjoner for tverrfaglig samarbeid og realiteten i arbeidslivet. En rekke personlige, strukturelle og kontekstuelle faktorer virker inn på organisasjonskulturen (Bang, 2020, s. 111-112) - som i denne konteksten kalles teamkulturen. For å lykkes med det tverrfaglige samarbeidet kreves det gode forutsetninger både i omgivelsene, organisasjonen og den interne samhandlingen (San Martin-Rodriguez et al., 2005, henvist i Willumsen, 2016, s. 47). Omgivelsene påvirker kulturen ved å sette rammer, og danner med det grunnlag for teamets muligheter og begrensninger. Samtidig vil teamkulturen påvirke omgivelsene ved måten disse oppfattes og defineres (Schein, 1985, s. 43). Det blir derfor en gjensidig påvirkning mellom omgivelser og kultur, som kan være utfordrende å skille. I tillegg er det også et gjensidig påvirkningsforhold mellom kultur og teammedlemmene (Bang, 2020, s. 111). Den enkeltes personlighet og tidligere erfaringer vil tas med inn i den aktuelle konteksten, og er derfor også av betydning for teamkulturen som utvikles.

For å gjøre temaet mer håndterbart vil jeg forsøke å fokusere på forutsetninger som gjelder samhandlingen innad i teamet, og beskrive noen interne faktorer som påvirker kulturen i tverrfaglige team.

2.5.1 Felles mentale modeller

For å skape en god teamkultur, vil det være nødvendig å avklare forventninger til hva samarbeidet skal inneholde, da dette vil ha innvirkning på forståelse av mål og ansvar, samt kommunikasjonen teammedlemmene imellom (Ødegård, 2016, s. 114). Alle team er avhengig av å ha felles forståelse av problem og mål for å lykkes. Ifølge Yukl (2013, s. 250) er det i tillegg viktig at denne felles forståelsen er så presis og virkelighetsnær som mulig, for å kunne sette i verk riktige tiltak. Iversen og Hauksdottir (2020, s. 154) kaller denne forståelsen for *mental modell*.

Det vil også være et behov for avklaring av overlappinger og grenseoppganger, både for at det enkelte teammedlem skal se sin egen rolle i samarbeidet, samt avklare realistiske forventninger til hverandre. Dette er en vedvarende prosess, som vil være i kontinuerlig endring gjennom hele samarbeidsperioden. Denne prosessen kan være utfordrende dersom teammedlemmene er for like eller for ulike. Dersom de er for like, vil det kunne være vanskelig å skille roller, og dersom de er for ulike vil det være vanskelig å integrere bidragene til den enkelte (Willumsen, 2016, s. 45). Kaufmann og Kaufmann (1998, s. 94) viser til at uklare ansvarsforhold er en av hovedårsakene til konflikter i arbeidslivet. Ulike faggrupper har ofte ulik forståelse av oppgaver og mål, altså ulike mentale modeller. Derfor er det viktig å få en forståelse av hver og en av disse, og deretter komme frem til en felles mental modell. På den måten får teamet et felles utgangspunkt å jobbe fra og mot. Dette handler ifølge Næss og Halvorsen (2020, s. 88) om «å forstå andre innenfra og seg selv utenfra». Det er i denne prosessen, når teammedlemmene får innsikt i ulike perspektiver, at det dannes rom for kreativitet og nytenkning som igjen skaper nevnte merviten.

2.5.2 Symmetriske relasjoner

Teamarbeid handler om å løse oppgaver sammen, og gjør dermed teammedlemmene gjensidig avhengig av hverandre. Denne gjensidige avhengigheten kan imidlertid være grunnlag for stor frustrasjon og stress, og dermed gi negativt samspill mellom partene (Kaufmann & Kaufmann, 1998, s. 94). *Symmetriske relasjoner* vil danne et godt utgangspunkt for gjensidig forpliktelse. Det vil si at teammedlemmene både gir rom for hverandres kompetanse og samtidig mulighet

for å opptre selvstendig, uavhengig av status eller erfaring. Det handler om å gi rom for faglige diskusjoner, og i tillegg stole på at andre kan løse de oppgavene de er satt til å gjøre (Iversen & Hauksdottir, 2020, s. 152). «*Kollegial tillit og respekt er avgjørende for vellykket samarbeid, særlig overfor en annen profesjon eller tjeneste.*» (Cameron et al, 2016, s. 208). Denne tilliten er troen på de andres dyktighet og ærlighet, samt evne til å dele makt. Tilliten skapes i samhandlingen, og henger sammen med anerkjennelse, støtte og tilbakemeldinger innad i teamet. Dersom tilliten ikke er til stede, vil samarbeidet preges av kamp om rettigheter, overvåkning og feiltolkninger. Tilliten skapes også når vi ser nytten av hverandres kompetanse gjennom felles erfaringer og diskusjoner.

2.5.3 Felles identitet

Felles identitet skapes gjennom felles erfaringer, og gjerne i prosesser der en løser oppgaver sammen. Positive erfaringer med problemløsning, vil gi teamet sterkere samhold og identitet. Dette kan også sammenlignes med det Sjøvold (2006, s. 130) kaller kohesjon. Å skape felles målsetninger og gi rom for alles kompetanse vil også være godt grunnlag for sterk tilknytning til hverandre. Dette gjøres ved å være oppmerksom på at alle får delta i prosessen. Denne felles identiteten er med på å skape kulturen i teamet, og påvirker effekten og kvaliteten på arbeidet.

Felles identitet er ikke i seg selv nok til å skape funksjonell teamkultur, innholdet i denne identiteten er avgjørende. Dersom hardt arbeid ansees som en norm, vil dette kunne forsterke teammedlemmenes prestasjoner, men dersom negativitet spres mellom teamdeltakerne, vil også denne kunne forsterkes, og effekt og kvalitet på arbeidet vil bli deretter (Kaufmann & Kaufmann, 1998, s. 277-278). Altså sosial fasilitering og sosial loffing, som tidligere beskrevet.

En annen fare i forbindelse med teamets identitet, er når teammedlemmene er for homogene, eller normene blir så sterke at de ikke tørr å avvike fra denne. Dette kaller Yukl (2013) *gruppetenkning*. Det vil si at teamet stort sett er enige, noe som gir lite rom for kreativ tenkning eller kritikk. Slike team kan ofte være effektive målt i tid, men kvaliteten på oppgavene som utføres er ikke nødvendigvis den beste, fordi de ikke har sett på og vurdert ulike muligheter. For team med lavt formålsnivå kan dette være gunstig, men for team med høyt formålsnivå vil ikke slike team få utnyttet sitt fulle potensiale (Sjøvold, 2017, s. 47).

2.5.4 Kompetanse

Å ha riktig kompetanse er essensielt når team skapes og utvikles. Jo mer kompleks oppgavene som skal løses er, jo viktigere er det at teammedlemmene har den kompetansen som trengs (Yukl, 2013, s. 247). Dette ser vi tendenser på i Norge i dag, da spisskompetansen øker, samtidig som problemløsningen skjer i tverrfaglige team. På den måten oppnås både bredde og dybde i kompetansen, som skaper gode forutsetninger for problemløsningen. For å utnytte dette potensialet, må teammedlemmene være i stand til å formidle sitt perspektiv og kompetanse, og samtidig lytte til andres vurderinger (Iversen & Hauksdottir, 2020, s. 154). Det er en forutsetning at organiseringen av og rundt et team legger til rette for kreativitet og innovasjon. Sjøvold (2017, s. 268) peker på at det å gi teammedlemmene tid og anledning til slik drøfting også øker motivasjonen, fordi det gir en opplevelse av å bidra til å skape noe større enn seg selv. Å legge til rette for hyppige møter som bidrar til kontinuerlig bevissthet om de aktuelle problemstillingene er viktig for å oppnå dette.

Vi kan skille mellom individets kompetanse, og teamets *kollektive kompetanse*. Dette begrepet ligger tett opp til merviten, men handler i større grad om teamets resultat og handling, fremfor teamets kunnskap og viten. Den kollektive kompetansen oppnås gjennom samhandlingen i teamet, og er i konstant utvikling. Denne kollektive kompetansen kan oppnås på tross av et enkeltindivids manglende kompetanse, fordi det handler om hva teamet oppnår sammen. Kompetente individer kan skape inkompetente team, og individer kan være kompetente i et team, og inkompetent i et annet. Dette kan forklares med at «...*det er teamets respons på individet som har betydning, ikke individet i seg selv*» (Iversen & Hauksdottir, 2020, s. 151). Dette kommer vi tilbake til i kapittel 2.7 om roller og rolleforståelse. Samarbeidsprosessen er altså en viktig forutsetning for et godt resultat, ikke bare kompetente individer.

2.6 Verdier i helse- og velferdssektoren

Arbeid i helse- og velferdssektoren er grunnleggende verdibasert. I profesjoner knyttet til denne sektoren finner vi grunnleggende felles humanistiske verdier som menneskeverd, respekt og likeverd. Brenna et al. (2020, s. 106) viser til ti punkter om verdier og etikk i tverrfaglig samarbeid i denne sektoren. Disse verdiene gjelder både i relasjoner til pasient, pårørende og til samarbeidspartnere, og kan være til hjelp i tverrfaglig samarbeid dersom man er bevisst på disse, fordi dette er felles utgangspunkt å jobbe ut fra. Her trekkes det frem faktorer som å respektere pasientens verdighet og personvern, verdsette kulturelt mangfold og individuelle forskjeller i team, respektere andre profesjoner og utvikle tillitsforhold både til pasienter og

andre helsetjenester. I tillegg trekkes brukerperspektivet frem som viktige verdier, samt likebehandling, etisk atferd, ærlighet og integritet.

Vi kan forstå verdier som stabile, men ikke uforanderlige. Et individs verdier kan endres gjennom nye erfaringer, refleksjon og bevisstgjøring. Med dette som utgangspunkt, vil en forstå at profesjonsutdanningene vil bidra til å påvirke studenters verdier og på den måten få likere verdigrunnlag når en trer inn i arbeidslivet. I tillegg gir dette muligheter til å utvikle et felles verdigrunnlag i tverrfaglige team (Iversen & Hauksdottir, 2020, s. 54-55; Brenna et al., 2020, s. 110-111).

Samtidig vil vi også finne ulike konkurrerende verdier i helse- og velferdssektoren. Det vil si at noen verdier er viktigere for en profesjon, mens andre verdier settes høyest av en annen profesjon. Eksempler på dette kan være at en sykepleier i mange tilfeller vil sette omsorg og trygghet over autonomi, mens en ergoterapeut gjerne vil vurdere autonomien hos pasienten som viktigst. På den måten vil en få ulike løsninger for samme utfordring hos en pasient, selv om begge ønsker det beste for pasienten. Som regel er det ikke slik at en har rett og en har feil, men situasjonen blir vektlagt ulikt av ulike profesjoner på bakgrunn av ulike opplevelser av verdienes betydning. Slike situasjoner kan være kilden til konflikter i tverrfaglig samarbeid, tidligere beskrevet som *subkulturkonflikt*. På samme tid kan disse situasjonene by på muligheter for utvikling og læring. Det kan gi en større forståelse av pasientens situasjon og hvilke muligheter som finnes for tjenesteyting (Brenna et al., 2020, s. 111-114).

Etter innføringen av reformer preget av New Public Management, har helse- og velferdsyrkene blitt utsatt for stadig større krysspress. New Public Management handler om å effektivisere tjenestene med et økonomisk perspektiv. Det har medført en rekke målinger av ulike slag, med tilhørende rapporteringskrav. Dette er problematisk av to grunner. For det første gir det ansatte i helse- og velferdssektoren større arbeidsmengde knyttet til rapportering. For det andre vil store deler av arbeidet som utføres ikke passe inn i disse rapporteringssystemene. Det vil altså brukes store mengder tid på arbeidsoppgaver som ikke viser igjen i rapporteringene. For hvordan måles omsorg i penger? Kravet om effektivisering, og dermed mindre budsjetter har ikke samtidig kuttet i oppgavene og ansvaret som ligger hos de ansatte. Dette skaper et verdimeslig krysspress for ansatte, fordi mangelen på tid og ressurser fører til at arbeidet ikke kan gjennomføres tilfredsstillende ut fra både organisasjonens og profesjonens verdier (Henriksen & Vetlesen, 2006, s. 19-21). Ifølge Vike et al. (2002) truer disse effektiviseringsprosessene den

menneskelige kapitalen, som er velferdssektorens viktigste kapital. Menneskene i helse- og velferdssektoren står i fare for å slite seg selv ut, fordi de står i et konstant krysspress mellom egne verdier, og føringer som gis fra organisasjonen. I offentlig sektor, og særlig i helse- og velferdssektoren, er man gjerne mer opptatt av meningsfulle arbeidsoppgaver enn materielle goder (Perry et al., 2010). Dette samsvarer og kan forklares med deres grunnleggende humanistiske verdier om likeverd og respekt, og vil også prege de ansatte i denne sektoren, og deres motivasjon for handlingene som utføres. Verdier er tett knyttet til menneskets indre motivasjon. En av de mest sentrale teoriene innen motivasjonsfeltet er *selvbestemmelsesteorien* (Deci & Ryan, 1985). Teorien hevder at indre motivasjon er den mest effektive varianten av motivasjon, og oppstår der autonomi, kompetanse og tilhørighet vektlegges.

2.7 Roller

En rolle kan defineres som «*et sett av normer og forventninger om hva man skal gjøre og hvordan man skal oppføre seg når man er i en bestemt posisjon*» (Repstad, 2007, henvist i Iversen & Hauksdottir, 2020, s. 51). Forståelse av egen og andres roller er en viktig forutsetning for tverrfaglig samarbeid i helse- og velferdssektoren. Rolleutforming bestemmes av lover og regler knyttet til de aktuelle profesjonene, men også i stor grad til personlighet og kontekst. Goffmann (1956, henvist i Iversen & Hauksdottir, 2020, s. 53) sammenligner rollene med roller som spilles på teater. Denne sammenligningen gir et bilde av hvordan vi forsøker å kontrollere inntrykkene som skapes av oss, som han kaller *impression management*. Derfor kan vi forstå hvorfor den samme rollen kan ha ulik atferd i ulike kontekster, ut fra hvilket inntrykk man har som mål å skape (Iversen & Hauksdottir, 2020, s. 51-54).

Rollekonflikter kan oppstå dersom en person har ulike roller med motstridende forventninger. Mellomledere i helse- eller sosialtjenesten kan oppleve denne rollekonflikten når de skal fatte beslutninger av hensyn til helheten, som kan gå på bekostning av medarbeidernes ønsker og forventninger. Å være seg disse rollekonfliktene bevisst, vil kunne gjøre disse situasjonene lettere å håndtere (Iversen & Hauksdottir, 2020, s. 55).

I tverrfaglige team vil samhandlingen mellom de ulike rollene utgjøre en gjensidig avhengighet. Det vil si at den enkeltes handlinger påvirker handlingsrommet til de andre i teamet. Slike samarbeid handler om rollenes evne til å gi og ta rom for ansvar og deltakelse (Iversen & Hauksdottir, 2020, s. 50-51). Profesjonskamper kan være en utfordring i disse prosessene, fordi de ulike rollene kjemper for egen autonomi og kamp om bestemte arbeidsoppgaver. En

forebyggende faktor er ifølge Iversen og Hauksdottir (2020, s. 56-57) å gjøre den enkelte trygg i sin profesjonsrolle, slik at diskusjoner kan tas uten at noen føler seg truet.

2.8 Ledelse og makt

Ifølge Sjøvold (2006, s. 32) kan makt defineres som «*evnen til å dra fordel av andre på tross av deres motstand*». Ledelse handler om utøvelse av makt, som tidligere nevnt i kapittel 1.5.2. All menneskelig atferd styres av makt, enten det er bevisst eller ubevisst. Makt kan både handle om tvang, og om å skape engasjement. Dette omtales gjerne som negativ og positiv makt. Ved bruk av positiv makt har ledere mulighet for å utvikle sine medarbeidere til fordel både for organisasjon og medarbeideren selv (Sjøvold, 2016, s. 36).

Makt finnes både tilknyttet personer, men også som en del av sosiale normer, regler og strukturer (Sjøvold, 2016, s. 14). Maktbruk er nødvendig for å få ting gjort, og en naturlig del av sosiale prosesser (Sjøvold, 2016, s. 32). I organisasjoner kan makt være både formell gjennom hierarkiske posisjoner, eller uformell gjennom dynamikken mellom menneskene (Buchanan & Badham, 2008, henvisst i Sjøvold, 2016, s. 37). Utdanning og yrkesretning påvirker våre verdier og grunnleggende antagelser, som igjen vil påvirke makt ulikt (Sjøvold, 2016, s. 33). Makt har størst effekt i relasjoner som er gjensidig avhengige av hverandre (Pfeffer & Salancik, 1978, henvisst i Sjøvold, 2016, s. 37).

Å ha makt er i seg selv ikke ensbetydende med at man har påvirkningskraft. Det er den andres oppfattelse av den som utøver makt som avgjør påvirkningskraften. Selv om denne oppfattelsen ikke stemmer overens med virkeligheten, vil dette likevel bli sannheten (Cialdini, 2009, henvisst i Sjøvold, 2016, s. 39). Derfor er effekten av et godt rykte uvurderlig i denne sammenhengen. Negativ omtale kan føre til dårligere påvirkningskraft, mens positivt rykte gir større påvirkningsmuligheter (Sjøvold, 2016, s. 39). Dersom leder skal beholde sin makt, er det derfor viktig å være tett på sine medarbeidere, slik at vedkommende har et riktig bilde av organisasjonen og dermed bedre oversikt over sitt handlingsrom for maktutøvelse (Sjøvold, 2016, s. 35).

Ifølge Sjøvold (2016, s. 15) kan makt studeres med tre perspektiver: politisert makt, strukturmakt og verdibasert makt. Politisert makt handler om manipulasjon, tvang og å lure andre til å gjøre noe de ikke ville gjort av seg selv (Sjøvold, 2016, s. 60). Det handler om å bruke uforutsigbarhet og frykt for å få andre til å handle slik den som utøver makten ønsker.

Dette skaper en frykttkultur der de ansatte gjør som de får beskjed om, og samtidig er redd for å gjøre feil. Strukturakt handler om den makt som tillegges de ulike rollene i organisasjonene. En leder vil gjennom sin posisjon i organisasjonen ha andre muligheter for å styre andres atferd gjennom for eksempel sanksjoner, enn de øvrige medarbeiderne. Strukturmakten kan utøves enten uformelt gjennom benyttelse av roller, eller formelt gjennom organisasjonens vedtatte formelle strukturer (Sjøvold, 2016, s. 15). Sanksjonsmidlene en leder har til rådighet må oppfattes viktige og reelle for å ha betydning. Synlighet og tilstedeværelse er derfor viktig for ledere som utøver strukturbasert makt (Sjøvold, 2016, s. 42).

2.8.1 Verdibasert makt

Verdibasert makt handler om å utøve makt basert på naturlig autoritet, og hvordan de sosiale normene fører til at den enkelte tilpasser seg det som forventes i den enkelte organisasjonen. Denne makten bidrar til å skape felles identitet, og baseres på at kollegaer mer eller mindre bevisst passer på hverandre, og ser til at normene følges (Sjøvold, 2016, s. 20). Verdibasert makt er derfor tett knyttet opp mot gjeldende verdier og normer i den kontekst makten utøves.

Verdibasert makt er mest nyttig i situasjoner knyttet til usikkerhet. I uforutsigbare situasjoner søker vi mennesker gjerne svar utenfor oss selv, og er dermed mer disponible for påvirkning fra andre (Festinger, 1954, henvist i Sjøvold, 2016, s. 171). Troverdige personer som evner å skape tillit, kan utøve makt basert på sin naturlige autoritet. Relasjonsbygging er selve kjernen i verdibasert makt, og maktutøver er avhengig av at de som påvirkes aksepterer at den vedkommende har denne makten (Sjøvold, 2016, s. 43).

Sjøvold (2016, s. 48) viser til hvordan maktbruk kan identifiseres gjennom å forstå hvilke maktbaser som brukes. En maktbase er grunnlaget for maktutøvelsen, og er delt opp i ulike typer atferd. Maktbruk deles inn i seks maktbaser, hvor politisert makt, strukturakt og verdibasert makt har to maktbaser hver. Maktbasene tilhørende verdibasert makt kaller Sjøvold (2016, s. 49) legitim makt og relasjonsmakt. «*Grunnlaget for verdibasert makt er at maktutøveren oppfyller våre forventninger til hva som er riktig (legitim makt) eller hva som kan hjelpe oss inn i relasjoner som betyr mye for oss (relasjonsmakt)*» (Sjøvold, 2016, s. 169). Legitim makt kan oppnås ved å opptre i samsvar med hva som forventes i den aktuelle rollen, og blir gjerne sett på som et forbilde gjennom å bekrefte og forsterke gjeldende normer og verdier. I verdibasert makt er disse normene og verdiene ofte nyttet til fellesskap, status og relasjoner. Relasjonsmakt handler i større grad om nettverk. Dersom en leder kan vise til

mektige bekjenskaper, vil dette danne grunnlag for maktutøvelse. Dette handler om at leder i så måte har tilgang til personer som kan være attraktive å ha tilgang på.

Integritet og karisma er viktige egenskaper for personer som ønsker å utøve uformell legitim makt. Hva som legges i begrepet integritet, avhenger av organisasjonskulturen og situasjonen makten utøves i. På bakgrunn av dette vil også samme person kunne oppfattes ulikt av ulike personer i ulike situasjoner. (Sjøvold, 2016, s. 169-170). Symboler, ritualer og historier om organisasjonen eller teamet vil være viktige elementer som utøvere av verdibasert makt kan benytte seg av. Disse elementene spiller på personers følelser, og vil derfor treffe dypere, i tillegg til å forsterke fellesskapsfølelsen (Sjøvold, 2016, s. 172-173). En leder som benytter seg av verdibasert makt beskrives gjerne som omsorgsfull, inkluderende, sosial og omgjengelig. Argumentasjonene vektlegger ofte fellesskapets beste fremfor rasjonelle og analytiske argument.

2.9 Lederatferd

Teorier om lederatferd deler ofte lederstilene eller ledertypene i to hovedkategorier; oppgaveorientert og relasjonsorientert ledelse (Kaufmann & Kaufmann, 1998, s. 355). Tidligere var mange av den oppfatning at en leder var enten relasjonsorientert eller oppgaveorientert. I senere tid har man imidlertid sett at det er mulig å kombinere disse, og ved å bruke riktig lederstil til riktig tid, vil det føre til såkalt god ledelse (Skogstad, 2015). Selv om en leder kan kombinere disse, vil det ikke si at en leder likevel gjør nettopp dette. Noen ledere fungerer bedre med relasjonsorienterte enn oppgaveorienterte lederstiler, og motsatt. Erfaring, kompetanse og personlighet vil påvirke dette. En leders utfordringer er derfor å beherske disse lederstilene, og å kunne vurdere hvilke behov for ledelse teamet har i de ulike situasjonene. På samme måte som vi ikke kan si at en bestemt teamkultur er best i alle tilfeller, kan vi heller ikke fremheve en lederstil som den beste. Det handler hovedsakelig om leders evne til å legge til rette for at teammedlemmene utvikler seg i riktig retning sammen. I team med lavt formålsnivå, vil leder fungere som en sterk og trygg fører, mens i team med høyt formålsnivå vil lederen stille seg disponibel for teammedlemmene og sikre deres autonomi (Sjøvold, 2017, s. 225). Det kan derfor tenkes at oppgaveorientert ledelse vil fungere best i team med lavt formålsnivå, mens relasjonsorientert ledelse har best effekt i team med høyt formålsnivå.

2.9.1 Relasjonsledelse

Relasjonsledelse er en samlebetegnelse for lederatferd som kjennetegnes av å ivareta og bry seg om de som ledes. Slik ledelse vektlegger de ansattes trivsel, gir veiledning og støtter opp om arbeidsoppgavene, er opptatt av den enkeltes selvrespekt og tar gjerne underordnede med på viktige avgjørelser (Skogstad, 2015, s. 24). Det handler om *«lederens evne til å vise omtanke, gi støtte til og utvikle gode relasjoner til sine medarbeidere – slik medarbeiderne opplever det.»* (Kuvaas et al., 2015, s. 303.) Støttende ledelse kan defineres som *«i hvilken grad medarbeiderne opplever at deres nærmeste leder er opptatt av deres bidrag til organisasjonens ve og vel, at lederen bryr seg om deres velvære og at de har det bra på jobben»* (Eisenberger et al., 1986, henvist i Kuvaas et al., 2015, s. 304). Fordi relasjoner er subjektive, ser vi at den enkelte medarbeiders opplevelse av relasjonen med sin leder vektlegges, fremfor leders – eller andres - opplevelse. Med bakgrunn i dette kan vi si at ledelse er et subjektivt fenomen. Den samme leder kan oppfattes ulikt av to deltakere i samme team, fordi fortolkninger og tillegging av egenskaper vil variere ut fra den enkelte medarbeiders tidligere forventninger og erfaringer (Skogstad, 2015, s. 40).

Teorien om leder-medarbeider-samhandling kalles gjerne LMX-teorien, nedkortet fra leader-member-exchange (Skogstad, 2015, s. 35). Dette er en form for relasjonsledelse. En rekke studier viser at positivt samspill mellom leder og medarbeider virket inn på en rekke faktorer, blant annet mindre personalgjennomtrekk, mer positive prestasjonsvurderinger, sterkere engasjement i organisasjonen, bedre arbeidsmoral, mer oppmerksomhet og støtte fra lederen, samt mer deltakelse fra medarbeidere (Skogstad, 2015, s. 36). Det vil si at relasjonen mellom leder og medarbeidere har innvirkning både på teamets kultur og kvaliteten på tjenestene som utføres.

Leder som er ansvarlig for å påvirke teamet i riktig retning, vil samtidig være gjenstand for påvirkning fra teamet som ledes. Fordi lederen selv er en del av teamet, vil altså denne også være med i den gjensidige påvirkningen (Skogstad, 2015, s. 18). Derfor kan ikke lederskap forstås uten å være bevisst det sosiale systemet ledelsen utøves i (Yukl, 2013, s. 291).

Transformasjonsledelse er en lederstil som ligger nært relasjonsledelse. Den har, i likhet med relasjonsledelse, fokus på mennesket og ledelse gjennom innflytelse. Den største forskjellen er gjerne transformasjonsledelsens fokus på karisma, og relasjonsledelsens fokus på involvering av den enkelte medarbeider i de ulike prosessene. Ifølge Bass og Avolio (1994, henvist i

Skogstad, 2015, s. 28) er transformasjonsledelse når leder «gjennom å vise karisma, inspirasjonsevne, personlig omsorg og evne til intellektuell stimulering bidrar til ekstraordinær innsats hos de underordnede». Denne formen for ledelse skaper tillit, lojalitet og respekt overfor lederen, og underordnede motiveres ofte til å gjøre det lille ekstra (Yukl, 2013, s. 313). Den handler om å transformere virkelighetsbildet til de man leder, slik at de oppfatter arbeidet og omgivelsene på nye måter. De underordnede får følelsen av å være verdifulle, og gjennom bruk av positive verdier og følelser skapes et felles mål. «*Transforming leadership appeals to the moral values of followers in an attempt to raise their consciousness about ethical issues and to mobilize their energy and resources to reform institutions.*» (Yukl, 2013, s. 312).

Transformasjonsledelse kan deles opp i fire ulike kategorier (Yukl, 2013, s. 313). Alle disse kategoriene finner vi til en viss grad igjen i kapittel 2.5 om faktorer som påvirker kulturen i tverrfaglige team, samt kapittel 2.10 om lederes påvirkning på kultur. Den første kategorien kalles «*idealized influence*», og handler om hvordan lederen kan forsterke identitetsfølelsen i organisasjonen, slik at de ansatte i større grad identifiserer seg med lederen. Dette kan oppnås gjennom at lederens handlinger bærer preg av å sette organisasjonen og de ansattes behov foran sine egne, og gjennom å leve i samsvar med organisasjonens verdier. Den andre kategorien kalles «*intellectual stimulation*», og handler om å øke kreativiteten gjennom å påvirke de ansatte til å se problemene fra ulike perspektiv. En tredje kategori, er «*individualized consideration*», som er å gi støtte, oppmuntring og coaching til de ansatte. Den siste kategorien kalles «*inspirational motivation*», og legger vekt på kommunikasjon, som bruker appelerende visjoner og symboler i stor grad for å skape engasjement. Kombinasjonen av «*individualized consideration*» og «*inspirational motivation*», vil kunne øke den ansattes og eventuelt et teams mestringstro.

2.9.2 Oppgaveorientert ledelse

Oppgaveorientert ledelse er ledelsesatferd som legger størst vekt på selve oppgaveutførelsen. En oppgaveorientert leder vil ofte klargjøre hvordan oppgavene skal utføres før eventuell delegering, og vil skaffe nødvendige ressurser slik at arbeidet utføres innenfor tidsfristen. Dette er ledelse som, i motsetning til relasjonsorientert ledelse, ikke bruker «unødvendig» tid på medbestemmelse og kreative prosesser, men som fokuserer på effektivitet og struktur (Skogstad, 2015, s. 24).

Transaksjonsledelse er en form for oppgaveorientert ledelse, og kjennetegnes av utvekslinger som skjer mellom overordnede og underordnede (Skogstad, 2015, s. 27). Vi kan dele transaksjonsledelse inn i tre former: betinget belønning, aktiv unntaksledelse, og passiv unntaksledelse. Betinget belønning handler om at den ansatte blir enig med sin leder om hvilke oppgaver som skal utføres, og hva den ansatte får som belønning når dette er gjennomført. Denne belønningen må være av materiell eller økonomisk karakter. Dersom belønningen er relasjonell, som for eksempel anerkjennelse eller liknende, vil det kategoriseres som transformasjonell ledelse. Forskjellen ligger i om den ansattes motivasjon kommer av ytre materielle belønninger, eller indre belønninger på relasjonelle plan.

2.10 Hvordan kan ledere påvirke kulturen?

Det følgende delkapittelet tar utgangspunkt i Bang (2020) og Yukl (2013) sine teorier om hvordan ledere kan påvirke organisasjonskulturen. Ledere har en særlig påvirkningskraft på kulturen fordi de er i posisjon til å prege teamets virkelighetsoppfatninger (Bang, 2020, s. 85-86). Når vi skal studere leders mulighet for å styre teamkulturen, er det nyttig å først se på hvilke forutsetninger som ligger til grunn for at dette i det hele tatt er mulig (Bang, 2020, s. 148).

Schein (1985, s. 2) viser til at det å skape, administrere og eventuelt ødelegge organisasjonskulturer kan være en av lederens viktigste oppgaver. Videre hevder han at gruppedannelse og kulturdannelse er to sider av samme sak, og går så langt som å mene at «*dersom vi ikke har en kultur, har vi heller ikke en gruppe*» (Schein, 1985, s. 42). Dette forklarer han med at forskjellen på det som gjør en gruppe til en gruppe, er den felles identiteten, tro, følelser, tankemønster og verdier, som utvikles gjennom felles erfaringer og lærebetingelser. Dersom gruppen ikke har dette, er det ikke en gruppe, men snarere et antall mennesker. Med dette utgangspunktet hevder han at grunnleggere av team har stor innvirkning på kulturen, gjennom å overføre sine antakelser til gruppen. Yukl (2013, s. 284-285) viser også til at grunnleggere av organisasjoner og team har bedre forutsetninger for å påvirke kulturen, enn ledere av etablerte såkalte *modne* organisasjoner og team. Bakgrunnen for dette er, som tidligere nevnt, at kulturen bidrar til å skape trygghet i uforutsigbare situasjoner. En forutsetning for lederes påvirkningskraft på kulturen mener derfor Yukl (2013, s. 285) er en drastisk endring eller en stor krise. Store endringsprosesser eller kriser skaper gode forutsetninger for endring av kulturen, og gir lederen mulighet for påvirkning (Yukl, 2013, s. 285; Bang, 2020, s. 149). Hvilke valg som fattes i slike situasjoner vil være med å definere organisasjonens eller teamets

verdier og virkelighetsoppfatninger. I kriser må ofte ledelsen velge mellom ulike verdier som kommer i konflikt med hverandre, og på den måten vil det komme til syne hvilken verdi som har størst betydning, og hva som er styrende for beslutninger i organisasjonen. Dersom lederen er av den karismatiske typen, kan inspirerende visjoner brukes for å danne grunnlag for strategi og handling (Yukl, 2013, s. 283-284).

En teamleders handlingsrom påvirkes av en rekke faktorer som ikke styres av hverken teamet eller teamlederen selv. Både strategiske føringer, it-infrastrukturer, måle- og oppfølgingsystemer, belønnings- og sanksjonsmidler, beslutningshierarki og organisasjonskulturen i sin helhet er eksempler på dette. Toppledelsens atferd og valg virker i stor grad inn på disse prosessene (Sjøvold, 2017, s. 217). Det vil si at teamleder må forholde seg til de gitte rammene i organisasjonen, og se muligheter innenfor disse. Dette gjelder også i arbeidet med å utvikle eller endre teamets kultur. Strukturelle endringer internt i organisasjonen vil også prege kulturen i organisasjoner og team (Bang, 2020, s. 150; Yukl, 2013, s. 284).

Som nevnt ovenfor er leder avhengig av visse forutsetninger for å kunne påvirke kulturen i stor grad. Det ser også ut til å være enklere å endre kulturuttrykk enn kulturinnhold. Forskning viser at kulturinnholdet kan endres når kulturuttrykket forandres (Bang, 2020, s. 151). Ifølge Bang (2020, s. 86-89) er de primære påvirkningsfaktorene hvor leder retter oppmerksomhet, hvordan ledelsen reagerer på kritiske hendelser, hvordan ledere allokere ressurser, bevisst rollemodellering, belønningssystemer og hvilke seleksjons- forfremmelses- og avskjedigelseskriterier som benyttes. Yukl (2013, s. 282-285) bekrefter dette gjennom sine tre måter ledere kan påvirke kulturen: gjennom bruk av inspirerende visjoner, gjennom symbolske ritualer og seremonier, samt gjennom strukturelle rammer. Selv har jeg valgt å kombinere disse teoriene, og setter dem sammen i fire kategorier; styre oppmerksomheten, belønning og kritikk, gå frem som et eksempel, og lage rammer.

2.10.1 Styre oppmerksomheten

Lederen vil påvirke organisasjonens verdier gjennom hvor vedkommende retter oppmerksomhet, hva som måles, og hvilke tema som blir diskutert. Det som lederen ikke vier tid, vil oppfattes som uviktig (Yukl, 2013, s. 283). I tverrfaglige team kan leder styre tema for diskusjonene gjennom for eksempel å sette agenda for møtene, eller rette oppmerksomhet mot det som oppleves hensiktsmessig, og på den måten påvirke teamkulturen. Det er også nødvendig å rette oppmerksomheten mot et felles mål, og fange opp når teammedlemmene har

ulike mentale modeller. Dette kan oppdages ved å bygge gode relasjoner med teammedlemmene gjennom uformelle samtaler og vise interesse for den enkeltes ambisjoner og kompetanse. For å oppnå felles mentale modeller må lederen legge til rette for diskusjoner og formidle organisasjonenes intensjoner på en troverdig og appellerende måte (Sjøvold, 2017, s. 221).

2.10.2 Belønning og kritikk

Hva som er viktig og mindre viktig i en organisasjon vil komme til uttrykk gjennom belønning og kritikk. Dette kan være basert både på formelle og uformelle belønningssystemer. I en organisasjon kan denne belønningen være anerkjennelse, høyere lønn, eller hva som fører til at man stiger i gradene. Kritikken kan være alt fra konstruktiv verbal kritikk, til oppsigelse (Bang, 2020, s. 88). En teamleder vil i noen tilfeller ha mandat til å skifte ut eller innhente nye medlemmer ved behov. Bakgrunnen for slike avgjørelser vil være med å forme eller bekrefte kulturen.

2.10.3 Gå frem som eksempel

Ifølge Sjøvold (2017, s. 220) er det essensielt for en leder å ha kunnskap om hvordan egen atferd påvirker andre, og hvordan andres atferd virker på en selv. Leders atferd i det daglige vil i stor grad påvirke organisasjonskulturen eller teamkulturen, og medlemmenes virkelighetsoppfatning. Det være seg hvilke oppgaver de gjør, og hvordan de gjør dem, i tillegg til hvordan de omtaler kollegaer, organisasjon og team (Bang, 2020, s. 87). Det kan for eksempel være at leder setter organisasjonens behov foran sine egne, eller i motsatt fall ved å gjøre oppgaver utover det som forventes. Dette kan berøre de ansatte direkte, eller indirekte gjennom fortellingen som skapes om ledelsen. På den måten blir disse holdningene et symbol på organisasjonen (Yukl, 2013, s. 283). I tverrfaglige team jobber som regel teamleder tett på de andre teammedlemmene, og vedkommendes atferd vil derfor i stor grad kunne prege teamet direkte. Det er derfor viktig at ord og handling samstemmer, og at leder er bevisst sine handlinger og holdninger. Samtidig er teamleder avhengig av en viss respekt for å hå mulighet for påvirkning som rollemodell. Sammenheng mellom ord og handling kan bidra til å oppnå denne respekten, men disse ordene og handlingene må ikke i for stor grad avvike med teammedlemmenes verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Dersom dette avviket blir for stort, vil teamleder miste sin påvirkningskraft (Sjøvold, 2016). Dette kommer jeg tilbake til i kapittelet om ledelse og makt.

Yukl (2013, s. 284) trekker også frem lederens bruk av symboler og ritualer som effektivt virkemiddel når kulturen skal påvirkes. Dette kan styrke teamets identitet og fellesskapsfølelse gjennom å fremheve de felles verdiene.

2.10.4 Lage rammer

Ledere kan påvirke organisasjonskulturen gjennom strukturen. Det være seg alt fra blant annet budsjett og planleggingsprosesser, til rekruttering. Kriterier for ansettelse, forfremmelse eller oppsigelse, vil påvirke kulturen (Bang, 2020, s. 86-89). Dette kan for eksempel vise igjen i utlysningstekster, og hva som vektlegges her. Ofte rekrutteres personer med verdier og virkelighetsoppfattelser som går overens med organisasjonens egne, og på den måten forsterkes kulturen (Yukl, 2013, s. 284). For tverrfaglige team kan dette styres gjennom hvem som velges ut for å delta i det enkelte teamet, og hva som ligger til grunn for disse valgene. I noen tilfeller er teammedlemmene i stadig utskiftning fordi seleksjonen tar utgangspunkt i kompetansebehov i forhold til problem. Det kan være bruk for ulik kompetanse i ulike faser av problemløsningsprosessen. Andre ganger kan nettverk og sosiale relasjoner danne grunnlag for hvem teamet består av.

Det er også en viktig forutsetning at leder legger til rette for kreativitet og innovasjon i organiseringen av og rundt et team. Sjøvold (2017, s. 268) peker på det å gi teammedlemmene tid og anledning til slik drøfting også øker motivasjonen fordi det gir en opplevelse av å bidra til å skape noe større enn seg selv. Å legge til rette for hyppige møter som bidrar til kontinuerlig bevissthet om de aktuelle problemstillingene er viktig for å oppnå dette.

2.11 Hvilke faktorer påvirker kulturen i tverrfaglige team ifølge relevant teori?

Kapittel 2.1 til og med 2.7 gir en innføring i mitt første forskningsspørsmål, men jeg vil her forsøke å oppsummere dette. Det er vanskelig å utvikle en konkret modell for hva som regnes som en funksjonell kultur, og hvordan denne kan skapes. Hva som regnes som funksjonelt må vurderes ut fra det enkelte team og dets kontekst. Både teamets hensikt og oppgaver, teammedlemmenes personlighet og erfaringer, samt strukturelle faktorer og omgivelser legger premisser for hva som ansees som funksjonell kultur. Det er likevel grunn til å anta at det vil være noen fellestrekk for tverrfaglige team i helse- og velferdssektoren. Mange av disse teamene har høyt formålsnivå, da de løser komplekse oppgaver i skiftende omgivelser. I tillegg er det grunn til å anta at de humanistiske verdiene står sentralt, både for den enkelte, men også

for teamene som helhet. Dette kan knyttes opp mot både hensikt, oppgaver, personlighet og omgivelser, og er derfor med å danner premisser for hva som ansees som funksjonell kultur for tilsvarende team. Jeg vil på bakgrunn av dette trekke frem fire faktorer som ifølge valgt teori påvirker teamkulturen:

1. Felles mentale modeller
2. Symmetriske relasjoner
3. Felles identitet
4. Kompetanse

Disse faktorene kan både hemme og fremme teamkulturen. En forutsetning for å utvikle funksjonelle kulturer i team er tid og rom til å bygge relasjoner, skape trygghet og tillit, og gå de nødvendige rundene for å avklare roller, forventninger og mål. Mangel på nettopp tid kan være en av årsakene til utfordringene knyttet til tverrfaglige team i praksis, som tidligere nevnt. Dette kommer jeg nærmere inn på i kapittel 5.

3 Metode

Formålet med denne studien var å se nærmere på hvilke forutsetninger som må være til stede for å skape funksjonell kultur i tverrfaglige team, og hvordan ledere kan påvirke denne. Jeg ønsket derfor å se nærmere på denne problemstillingen med medlemmer i tverrfaglige team sine perspektiv. Deretter ønsket jeg å sammenligne funnene i denne studien med eksisterende teorier.

På bakgrunn av dette, har jeg valgt et kvalitativt forskningsdesign. Bruk av kvalitative metoder kan gi oss forståelse av sosiale fenomener (Thagaard, 2018, s. 11). Fordi jeg ønsket å få en forståelse av hvordan medlemmer i disse teamene opplever og reflekterer over disse temaene, valgte jeg kvalitative intervju som metode. På den måten kan jeg få innsikt i intervjupersonenes synspunkter og opplevelser, samt hvordan de forstår seg selv og sine omgivelser (Thagaard, 2018, s. 12 & 53). Når vi jobber kvalitativt, er det viktig å ha evnen til innlevelse, for å utvikle forståelse av det intervjupersonene forteller om. I tillegg må systematisk refleksjon danne grunnlag for de beslutninger som tas underveis i prosessen. Slik sikrer vi at disse valgene blir bevisste og begrunnede, og gjør det dermed lettere for leser å vurdere forskningsarbeidets kvalitet (Thagaard, 2018, s. 14). Jeg vil derfor i det kommende kapittelet begrunne de valg som er tatt underveis i innsamling og analyse av data.

Både ledelse av-, og samarbeid i tverrfaglige team handler om samhandling mellom mennesker, og relasjoner som skapes og utvikles i denne prosessen. Jeg ønsket derfor å gå dypere inn i temaet i denne studien, for å få mulighet til å fange opp teammedlemmers erfaringer og meninger. Kvalitativ metode har som utgangspunkt at virkeligheten er kompleks, og derfor må forstås gjennom ord fremfor gjennom tall. På den måten kan jeg gjennom kvalitative intervju lettere få frem ulike nyanser i datainnsamlingen, og har mulighet til å gå dypere inn i temaet (Jacobsen, 2015, s. 24).

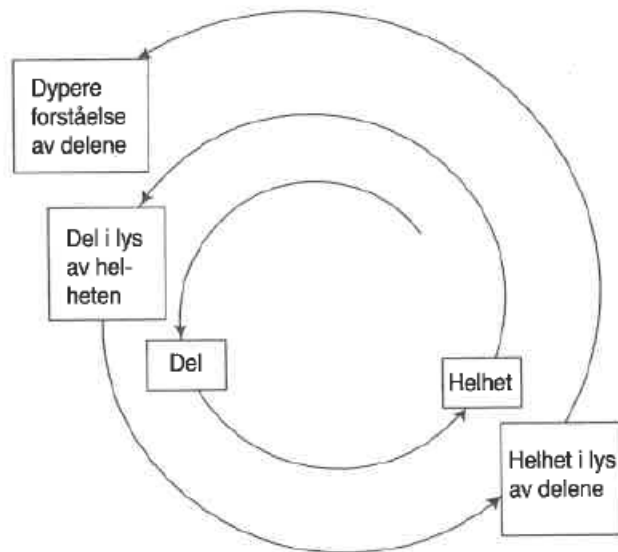
I motsetning til kvantitativ metode, som klassifiserer innsamlet data, må vi i kvalitativ forskning fortolke meningsinnholdet (Thagaard, 2018, s. 17). Det diskuteres hvorvidt observasjon av sosiale fenomen gir et bedre bilde av virkeligheten enn forskningsintervju. Observasjon kan gi forskeren nyttig informasjon om praksis, mens intervju gir informasjon om intervjupersonens opplevelse av praksis. Likevel kan begge disse metodene regnes som sosiale handlinger, fordi praksisen i begge tilfeller må settes ord på for å forstås. I Intervjusituasjonen er det

intervjupersonen som «...rettferdiggjør sine erfaringer og plasserer sine opplevelser innenfor den kulturelle rammen de forholder seg til» (Thagaard, 2018, s. 53). Det er derfor viktig å fortolke kvalitative data i lys av forskningsobjektene sosiale og kulturelle rammer. Denne studien bygger på et interaksjonistisk perspektiv. Det vil si at intervjupersonenes fortellinger ikke anses som et referat fra deres opplevelser, men snarere at forsker og intervjuperson samarbeider om å forstå erfaringene som omtales (Thagaard, 2018, s. 89). Ifølge Kvale og Brinkmann (2015, s. 49) er forskningsintervjuet «...et intervju der kunnskap skapes i samspillet, eller interaksjonen, mellom mennesker. Intervjueren og intervjupersonen agerer overfor hverandre og påvirker hverandre». Gubrium og Holstein (2012, henvisning i Thagaard, 2018, s. 89) kaller dette *aktiv intervjuing*, fordi intervjuetsituasjonen er en fortolkende prosess. Med dette perspektivet på intervju, vil jeg benytte meg av betegnelsen intervjuperson, om de personene som intervjues (Thagaard, 2018, s. 90).

3.1 Vitenskapelig ståsted

Denne studien har en hermeneutisk tilnærming. Grunnlaget i hermeneutikken handler om at det ikke finnes *en* sannhet, men at virkeligheten kan tolkes på ulike måter (Thagaard, 2018, s. 37). Utviklingen av kunnskap sees på som «en stadig fortolkningsprosess der den empirien forskeren samler inn, må settes inn i en større forståelsesramme av forskeren» (Jacobsen, 2015, s. 28). Figur 3 viser hvordan denne prosessen kan forklares som en spiral. I fortolkningsprosessen leter forskeren etter en dypere mening, og denne kan bare forstås i sammenheng med fenomenets kontekst (Thagaard, 2018, s. 37). På den måten blir virkeligheten «...konstruert gjennom en rekke ulike fortolkninger fra ulike mennesker» (Jacobsen, 2015, s. 28). Ifølge hermeneutikken bygger all forståelse på en forforståelse, og det er derfor viktig å være bevisst egen forforståelse og hvordan denne kan påvirke fortolkningsprosessen (Thagaard, 2018, s. 37).

Fortolkningene i denne studien heller mot metodologisk kollektivism. Det vil si at fortolkningen tar utgangspunkt i at individene skapes og må forstås i den sammenhengen de studeres i (Gilje & Grimen, 1992, s. 218-220). Jeg har tatt utgangspunkt i at individene formes av samfunnet de lever i og rollene de innehar, og at dette også preger deres meninger og holdninger til temaet i denne studien. Jeg har forsøkt å forklare sammenhengen i studiens funn ved å sette disse inn i en større sammenheng. Dette kjennetegner også metodologisk kollektivism (Gilje & Grimen, 1992, s. 224).



Figur 3: Den hermeneutiske sirkelspiral (Aadland, 2015, s.191)

Fangen (2010, henvist i Thagaard, 2018, s. 38). hevder vi kan tolke empiri på tre plan. Første grad fortolkes det som hender gjennom forskerens deltakelse. Andre grad handler om å fortolke en virkelighet som allerede er fortolket av intervjupersonen. Tredje grad går ut på å tolke handlingenes skjulte eller underliggende betydning, for å avdekke skjulte sannheter. Denne studien er basert på andre grads fortolkning, da empirien som innhentes er intervjupersonenes forståelse og fortolkning av virkeligheten. Deretter fortolkes denne enda en gang, gjennom forskerens teoretisering (Thagaard, 2018, s. 38). Studien har dermed et konstruktivistisk perspektiv. Det vil si at resultatet av forskningen er preget av interaksjonen mellom forsker og informant, og at kunnskapen skapes sammen i fellesskap dem imellom (Thagaard, 2018, s. 40).

3.1.1 Mine forutinntatte holdninger

Min forståelse av virkeligheten har hatt innvirkning på både valg av metode, spørsmål og analyser, og har på den måten preget resultatet i undersøkelsen (Jacobsen, 2015, s. 21). Som student i endringsledelse har jeg tilegnet meg teoretisk kunnskap om temaet, og som ansatt i helse- og velferdssektoren tilegnet meg erfaringer knyttet til tverrfaglig samarbeid. Dette vil ha innvirkning på utforming, gjennomføring og analyseringen som er foretatt. Samtidig har jeg gjennom arbeidet med denne studien også oppdaget nye teorier og perspektiver, og på den måten opplevd å være i en konstant problemløsende prosess, som vist i figur 3.

3.2 Intervjuguide

Jeg vil i de følgende avsnitt forklare bakgrunn for valg som ble tatt i utforming av intervjuguiden, som finnes i vedlegg 1. Et forskningsintervju kan utformes på flere måter. Ytterkantene er en strukturert intervjuguide med fastlagte spørsmål på den ene siden, eller en uformell tilnærming der intervjupersonen selv kan bringe opp temaer knyttet til problemstillingen på den andre siden. Fordelen med den uformelle varianten, er at den legger til rette for å fange opp temaer og faktorer som forskeren ikke hadde tenkt på i forkant. Samtidig vil den strukturerte tilnærmingen gjøre det lettere å sammenligne svarene fra de ulike intervjuene (Thagaard, 2018, s. 90). I denne studien har jeg benyttet meg av en mellomvariant av disse. Intervjuene styres både av temaene som intervjupersonen tar opp, og av temaene som jeg på forhånd ville studere nærmere. Datainnsamlingen har derfor en abduktiv tilnærming fordi den kombinerer induktiv og deduktiv tilnærming gjennom å veksle mellom empiri og teori (Jacobsen, 2015, s. 34-35). I likhet med hermeneutikken, er dette en kontinuerlig prosess som kan betegnes som en spiral eller en sirkel.

Intervjuguiden inneholdt noen få åpne spørsmål, og la opp til å følge intervjupersonenes svar på disse. Denne åpne tilnærmingen gir større sannsynlighet for å få spontane og uventede svar (Jacobsen, 2015, s. 36; Kvale & Brinkmann, 2015, s. 163). Intervjuformen hadde en fleksibel struktur, som gjorde det mulig både å tilpasse spørsmålene etterhvert, og å stille spørsmål som ikke var tenkt ut på forhånd. Rekkefølgen på spørsmålene kunne også variere, og ble bestemt ut fra flyten i samtalen (Thagaard, 2018, s. 91). Det finnes ingen fasit for hvordan man stiller gode oppfølgingsspørsmål, men intervjueren må være åpen, sensitiv og følge sin intuisjon i situasjonen. I tillegg er kunnskap om intervjuets tema sentralt for å få en større forståelse av hva som blir sagt, og hva som vil være relevante oppfølgingsspørsmål (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 170).

Jeg la også vekt på at intervjupersonen gjerne gav eksempler på sine utsagn. Dette kan bidra til å øke validiteten, gjennom konkrete beskrivelser som er så nær den levde erfaringen som mulig (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 66). I tillegg vil det kunne gi meg som intervjuer større innsikt i hva intervjupersonen legger i de ulike utsagnene, noe som vil være til hjelp både i intervjusituasjonen og i analyseringen i etterkant. Konkrete eksempler kan fortelle mye om situasjonene og intervjupersonen. I tillegg er det lettere å beskrive en hendelse, enn tanker og følelser tilbake i tid (Thagaard, 2018, s. 98).

Rekkefølgen for spørsmål og tema i intervjuet har betydning for intervjuforløpet (Thagaard, 2018, s. 100). Intervjuet må struktureres med en emosjonell stigning, som avtar mot slutten. Det vil si at de innledende og avsluttende spørsmålene må være av nøytral art. Dette ble hensyntatt i planleggingsfasen, men på grunn av den fleksible strukturen, kunne dette i noen av intervjuene være utfordrende, særlig mot slutten av samtalen hvor overgangen mot en avslutning kanskje kunne oppleves brå. Dette kommer trolig av at jeg som intervjuer har lite erfaring med forskningsintervju.

Intervjuene startet med litt uformell prat, før relevant informasjon om studien og intervjuet ble formidlet. Deretter fikk intervjupersonene et åpent *introduksjonsspørsmål* (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 166). Dette gav dem mulighet til å fortelle om sine erfaringer rundt temaet uten føringer fra meg som intervjuer. Et åpent inngangsspørsmål kan i tillegg gjøre det lettere for intervjupersonen å «snakke seg varm», og dette kan legge til rette for bedre flyt videre i samtalen. Deretter hadde jeg satt opp generelle spørsmål knyttet til de ulike temaene. Disse kunne brukes dersom intervjupersonene ikke allerede kom inn på disse temaene selv. Avslutningsvis fikk intervjupersonene mulighet til å legge til eller presisere noe dersom det var ønskelig (Thagaard, 2018, s. 101).

3.2.1 Intervjusamtalen

Rammene for intervjuet virker inn på intervjusituasjonen (Thagaard, 2018, s. 100). På grunn av covid-19 restriksjoner, måtte intervjuene gjennomføres digitalt. Intervjupersonene befant seg derfor i ulike settinger. I forkant av intervjuet hadde jeg ikke lagt føringer for hvor intervjupersonene skulle oppholde seg under intervjuet. Noen satt hjemme, noen satt på kontoret, mens en annen satt i det jeg oppfattet som en hall på arbeidsplassen sin. Det å sitte i en åpen hall å snakke om disse temaene, mener jeg i stor grad kan virke inn på hvilken informasjon som deles. Denne intervjupersonen delte utelukkende positive erfaringer fra nåværende arbeidsplass.

Når intervjuene gjøres digitalt, må både intervjuer og intervjuperson ha oppdatert utstyr med de rette programmene, samt god internettforbindelse. I tradisjonelle ansikt-til-ansikt-intervju vil det være større mulighet for å sette stemningen ved å håndhilse og gjerne slå av en uformell prat i starten. Dette kan lettere bli kunstig i digital setting. Det er også større fare for «drop-outs» ved digitale intervju, fordi intervjupersonen ikke kjenner på like stor forpliktelse til prosjektet. Samtidig er det flere fordeler ved digitale intervju. Eksempler på dette er at forsker

kan spare både tid og penger, da alle intervjuene kan gjennomføres fra samme sted. I tillegg kan intervjupersonen selv ta stilling til om de vil la seg filme, eller om bare lyden skal være med. For noen kan det føles ubehagelig å bli filmet (Deakin & Wakefield, 2014, s. 613). I denne studien var det på forhånd avtalt at intervjuet skulle skje via Zoom, og at det ville tas opp. Det ble også presisert like før opptaket startet, at lydfilen ville bli lagret frem til prosjektets slutt. Intervjuer opplevde ikke at noen hadde innvendinger mot dette.

På bakgrunn av min hermeneutiske tilnærming benyttet jeg meg aktivt av oppfølgingsspørsmål som formidlet min forståelse av innholdet i intervjupersonenes fortellinger (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 278; Thagaard, 2018, s. 103). I noen tilfeller førte dette til bekreftelse fra intervjuperson. Andre ganger fikk intervjupersonen mulighet til å utdype og forklare mer inngående, dersom de opplevde å bli misforstått. Dette bidrog til å forenkle analyseprosessen, og øke resultatenes validitet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 278). Samtidig er dette omdiskutert. Det hevdes at dette går ut over det intervjupersonen har underskrevet i samtykkeerklæringen, og at de derfor ikke skal bli bedt om å tolke egne utsagn. Andre mener at forsker også står i fare for å overkjøre intervjupersonene gjennom denne type spørsmål (Thagaard, 2018, s. 103-104).

For å utvikle tillitsforhold til intervjupersonene og skape en vennlig atmosfære, ønsket jeg å unngå konfronterende spørsmål. Dette kalles ifølge Rubin og Rubin (2012, henvisning i Thagaard, 2018, s. 93) *responsive intervjuing*, som vektlegger tillitsskapende og fortrolig atmosfære. I situasjoner der jeg opplevde at intervjupersonen gav motstridende informasjon, prøvde jeg i stedet å stille oppfølgingsspørsmål som gav dem anledning til å avklare sine meninger eller erfaringer. Eksempel på dette kan være spørsmål som starter med «hva mener du med...?», eller «kan du si litt mer om dette?» (Thagaard, 2018, s. 96).

Når vi studerer et miljø vi på forhånd kjenner til, reduserer vi en eventuell avstand til intervjupersonene (Thagaard, 2018, s. 105). Selv har jeg omkring ti års erfaring i helse- og velferdssektoren. Jeg opplevde at min erfaring med bruk av metoden motiverende intervju (MI) gjorde meg relativt trygg i intervjusituasjonen. Dette er en terapeutisk samtalemetode, men bygger på noen av de samme prinsippene som intervjuformen jeg valgte i denne studien. Denne metoden har blant annet gitt meg erfaring i å etablere tillitsforhold, gå inn med åpent sinn, og å følge den andre personens fortellinger. I tillegg hadde jeg bedre forutsetninger for å forstå og kjenne meg igjen i mange av de hverdagslige situasjonene og det faglige språket

intervjupersonene brukte. Dette vil ha innvirkning både på intervjusituasjonen og på analyseringen i ettertid.

Etter hver intervjusamtale skrev jeg ned mine tanker rundt situasjonen, mine inntrykk underveis, samt refleksjon rundt egen og intervjupersons atferd. Dette gjorde jeg fordi det kunne være til hjelp i fortolkningsprosessen i ettertid (Thagaard, 2018, s. 113).

3.3 Rekrutteringsprosess

Det er foretatt en strategisk utvelgning av intervjupersoner, basert på kvalifikasjoner som var strategiske for problemstillingen (Thagaard, 2018, s. 54). Kriteriene for å være intervjuperson i denne studien var å ha erfaring med å jobbe i tverrfaglige team i helse- og velferdssektoren i Rogaland. Fordi tverrfaglig samarbeid i team er utbredt i denne sektoren, vil de fleste ansatte her ha slik erfaring. Dette gav et godt utgangspunkt for å rekruttere intervjupersoner, fordi det er et høyt antall aktuelle som kan kontaktes. Jeg ønsket i utgangspunktet flest intervjupersoner som jeg ikke hadde direkte kjennskap til på forhånd. Samtidig ville jeg også gjerne ha noen intervjupersoner som hadde noe kjennskap til meg. For noen oppleves det tryggere å dele erfaringer med en bekjent fremfor en fremmed. Å rekruttere blant bekjente kunne dermed gi meg mulighet for større trygghet og åpenhet hos vedkommende i intervjusituasjonen. Samtidig kan kjennskap føre til at intervjupersonen tilbakeholder informasjon som vedkommende ellers ville delt, i fare for å støte intervjuer eller komme med informasjon som oppleves sensitiv. I tillegg kan dette skape frykt for å bryte taushetsplikt eller personvern ved at intervjuer gjenkjenner personer eller situasjoner det snakkes om. Jeg opplevde at det var vanskeligere å rekruttere intervjupersoner i eget nettverk enn i ukjente kretser. Til slutt endte jeg opp med én kjent, og seks ukjente intervjupersoner.

For å rekruttere ukjente intervjupersoner, søkte jeg på hjemmesidene til ulike kommuner i Rogaland. Der lette jeg etter team eller enheter som var aktuelle å rekruttere fra. Målet var å finne intervjupersoner med ulik arbeidshverdag, og jeg valgte derfor å kontakte ulike kommuner, enheter og team. Jeg tok først kontakt via telefon med lederne for de aktuelle team og enheter jeg hadde valgt meg ut. I telefonsamtalen fikk de kort informasjon om studien, og spørsmål om de hadde mulighet til å rekruttere aktuelle intervjupersoner til dette formålet. Alle jeg kontaktet var positive. Som avtalt sendte jeg e-post med utfyllende informasjon i etterkant av samtalene. Lederne gikk så til sine avdelinger med spørsmål om noen ville melde seg frivillig til dette. Jeg fikk deretter tilsendt de frivilliges e-postadresse fra leder, slik at jeg kunne opprette

direkte kontakt. Samtykke-erklæring og avklaring av eventuelle spørsmål var tema for første e-post jeg sendte til de aktuelle intervjupersonene. Når jeg fikk bekreftelse på at de ønsket å delta, avtalte vi videre tidspunkt for selve intervjuet. Denne fremgangsmåten for rekruttering kalles tilgjengelighetsutvalg fordi den baserer seg på at intervjupersonene som innehar riktige kvalifikasjoner, har gjort seg tilgjengelig for forsker (Thagaard, 2018, s. 56).

Den intervjupersonen jeg på forhånd hadde kjennskap til, ble kontaktet direkte på Facebook Messenger med spørsmål om å delta. Vedkommende fikk tilsendt samme informasjon som de andre informantene, og valgte på bakgrunn av dette å delta og signere samtykkeskjemaet. I tillegg kontaktet jeg andre i eget nettverk gjennom deres leder, men her var det ingen som meldte seg frivillig. Jeg valgte derfor ikke å følge dette opp av etiske hensyn, i fare for å legge press på de det gjaldt (Thagaard, 2018, s. 23).

3.4 Analyse

Analyse av data er en kontinuerlig prosess i forskningsprosjektet. Den starter allerede i intervjusituasjonen gjennom fortolkning og meningsskaping i samtalen. Dette preger hvilke data som innhentes, og de vurderinger som tas i denne fasen, vil også danne grunnlaget for videre fortolkninger. Det finnes ulike tilnærminger til analyse (Thagaard, 2018, s. 151-152). Jeg har valg kontekstanalytisk tilnærming i denne studien, fordi jeg ønsket hovedsakelig å ta utgangspunkt i intervjupersonenes erfaringer i koding og kategoriseringsprosessen. Analysen starter derfor med en induktiv tilnærming. Etter hvert i analyseprosessen koblet jeg disse kodene og kategoriene opp mot teorien, noe som kan betegnes som deduktiv tilnærming. Bakgrunnen for dette er å fremheve kategorier som går igjen i innsamlet data (Thagaard, 2018, s. 153-154).

3.4.1 Transkripsjon

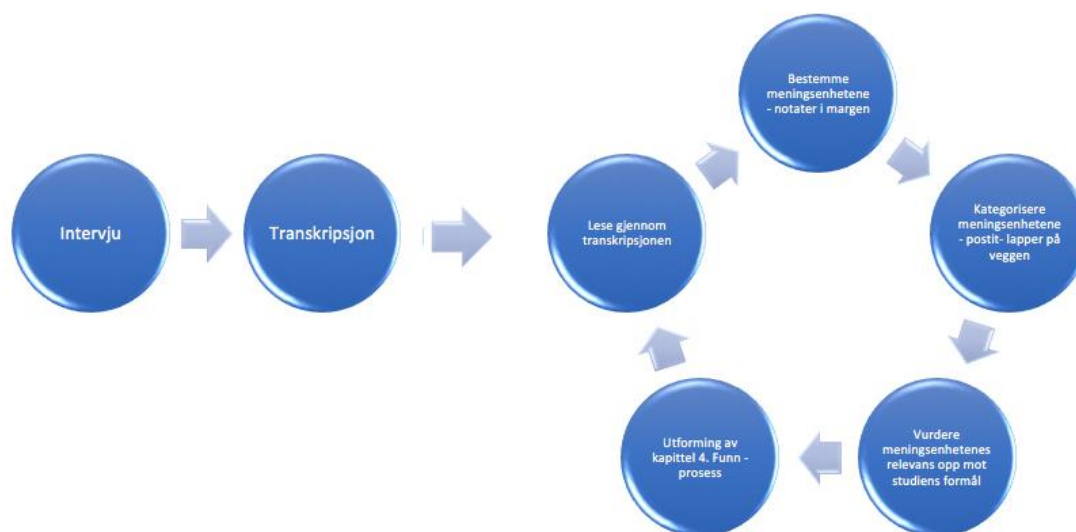
Lydopptak gir den fyldigste informasjonen om intervjusamtalen. Så lenge intervjupersonen godtar det, er dette foretrukket (Thagaard, 2018, s. 112). På den måten kunne jeg konsentrere meg om selve samtalen fremfor å ta notater underveis. I tillegg blir sitater sikret ordrett. Lydopptak krever noen etiske refleksjoner rundt personvern, som jeg vil komme tilbake til i kapittel 3.8.2. Lydopptakene ble transkribert så snart som mulig etter intervjuet fant sted. Alle transkripsjonene ble utført av intervjuer i ordrett form, det vil si at for eksempel halve setninger er tatt med. På den måten sikres et mer nøyaktig grunnlag for videre analyser, og reliabiliteten styrkes (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 211). Formålet med transkripsjonen var å skriftliggjøre

innsamlet data, slik at det lettere kunne kodes og analyseres for å fremheve meningsinnholdet (Thagaard, 2018, s. 153). Fokuset var derfor på å gjøre innholdet lettlest, fremfor å ta med alle detaljer, som pauser, stemninger, «ehm»-er, og lignende. Latter er likevel tatt med, for å vise situasjoner der intervjupersonen for eksempel sier ting med glimt i øyet, som en spøk, eller fordi det kan oppleves ubehagelig å snakke om. Ikke alle partier av opptakene ble transkribert. Innhold som allerede i transkripsjonsprosessen ble oppfattet irrelevant for studiens formål, ble utelatt. Eksempler på dette kan være detaljer om tidligere kollegaer, som ikke ble relevant verken for temaet eller innhold som senere ble fortalt. Det er markert i transkripsjonen der dette skjer, med en kort beskrivelse om hva de fjernede setningene omhandler. På den måten forklares bakgrunn for utelatelse, og sammenhengen i samtalen kan i større grad forstås. Navn på steder, arbeidsplasser eller lignende har også blitt sensurert, av hensyn til personvern og anonymitet til intervjupersonene.

3.4.2 Meningsfortetting

Koding av transkripsjoner gjør det lettere å finne igjen utsagn i teksten, og forenkler sammenligningen av intervjuene (Thagaard, 2018, s. 153). Når vi grupperer kodene våre i kategorier, fremhever vi mønster og sentrale temaer i det innsamlede materialet. Samtidig medfører dette noen begrensninger. I kategoriseringen, plukker vi ut deler fra helheten, noe som kan føre til at vi overser data som ikke kommer under de ulike kategoriene (Thagaard, 2018, s. 154-155). I tillegg kan koding og kategorisering redusere innhold og mening, ved å sette data inn i bestemte kategorier (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 227). For å nyansere analysen, er det derfor også viktig å fokusere på delene som ikke tas med i kategoriene (Thagaard, 2018, s. 154-155).

For å gjøre innsamlet data mer håndterbart, valgte jeg å meningsfortette transkripsjonene. Meningsfortetting er en analyseform, som omfatter fem trinn. Første trinn handler om å lese hele transkripsjonen, for å danne seg et helhetlig bilde. Deretter bestemmes meningsenhetene slik intervjupersonen uttrykker seg, før disse meningsenhetene kategoriseres. I fjerde trinnet undersøkes meningsenheten med bakgrunn i studiens formål, og til slutt settes dette sammen i prosjektets kontekst (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 232).



Figur 4: Analyseprosessen

Figur 4 over viser prosessen slik jeg har arbeidet med analysen i denne studien. Denne viser hvordan den hermeneutiske tilnærmingen er sentral ved at jeg stadig måtte gå flere runder for å skape en større forståelse av mine funn. Etter ferdig intervju og transkripsjon, var første skritt å lese grundig gjennom hver transkripsjon. Deretter markerte jeg relevante utsagn i teksten, og kommenterte meningsenhetene i marginen. Når jeg hadde gjort dette på hver enkelt transkripsjon, sammenlignet jeg meningsenhetene og lette etter sammenhenger. Det gjorde jeg ved å notere alle meningsenhetene fra intervjuene på post-it-lapper, og satte dem etter hvert sammen i grupper som jeg mente var hensiktsmessige. Dette gav meg et helhetlig bilde av hva som hadde blitt nevnt, og samtidig ble det tydelig dersom noen tema var nevnt mange ganger. Jeg valgte også å ta med meningsenheter som ikke ble nevnt av flere, for å danne meg et større bilde i starten. Det vil si at noen av meningsenhetene ikke ble satt i felles kategorier. Når alle intervjuene var kategorisert, undersøkte jeg disse kategoriene relevans for studiens formål. I den prosessen valgte jeg ut kategoriene som jeg ville ta med videre i analyse og drøfting opp mot relevant teori. Disse kategoriene danner kapittel 4, som også forklarer min fortolkning og kategorisering av de ulike sitatene. I denne prosessen oppdaget jeg sammenhenger som jeg tidligere ikke var oppmerksom på. Det førte også til at jeg gikk tilbake til transkripsjonene og hentet frem sitater som i første omgang ikke var tatt med. Fordi jeg selv har stått for både intervju, transkripsjon og koding, var dette mulig på grunn av min inngående kjennskap til materialet. Når kapittel 4 var ferdig skrevet, leste jeg en siste gang gjennom alle transkripsjonene for å fange opp eventuelle sammenhenger som tidligere var oversett.

3.5 Validitet

Gjennom en konkret beskrivelse av egen fremgangsmåte ifra start til slutt, har jeg prøvd å gjøre denne studien transparent. Dette er med på å styrke studiens validitet, som handler om forskerens fortolknings gyldighet (Thagaard, 2018, s. 188). På den måten kan leseren lettere se bakgrunn for analyse og fortolkningsprosesser som er foretatt i studien.

Når transkripsjonene kodes og kategoriseres, kan man stå i fare for å miste viktig kontekst i fortolkningsprosessen. I denne studien ble intervjuene gjennomført, transkribert og kodet av samme person. Dette kan være en styrke i analysearbeidet, ved at de ulike delene likevel lettere blir tolket i den sammenhengen de ble uttalt i, da jeg selv har gjennomført samtalene og i tillegg er godt kjent med tekstene etter flere gjennomlesninger. Denne fordelingen avhenger selvsagt også av hvor stor mengde data som samles inn. Dersom mengdene blir for store, vil man ikke bli like godt kjent med data, og derfor stå i fare for å miste denne helheten. Samtidig kan det være større fare for å miste bredde i analysearbeidet når man er alene. Dersom flere tolker datamateriale vil en kunne oppnå større diskusjon om bakgrunn for fortolkning, da en gjerne kan tolke ulikt. På tross av at jeg har prøvd å tolke data med bredt syn og åpent sinn, vil jeg ikke unngå å være påvirket av min forforståelse (Thagaard, 2018, s. 189-190). Denne kan du lese mer om i kapittel 3.1.1. om mine forutinntatte holdninger. På bakgrunn av den hermeneutiske tilnærmingen har jeg prøvd å analysere innsamlet data kritisk, men også gjennom å være meg bevisst min forforståelse som brukes for å forstå intervjupersonene og gi mening til deres utsagn. Dette kalles gjerne refleksiv objektivitet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 273).

Den abduktive tilnærmingen i analysen vil kunne styrke studiens validitet. Jeg tok utgangspunkt i empiri fremfor teori når jeg kategoriserte data. Dette var et bevisst valg, fordi jeg ikke ville stå i fare for å tolke utsagn slik at de tilpasset seg teorien (Jacobsen, 2015, s. 35). Som forsker vil jeg samtidig være preget av teoretisk kunnskap og praktisk erfaring når jeg fortolker og plasserer utsagn i ulike kategorier.

Studiens validitet kan også vurderes ut ifra sammenheng med eksisterende teori på fenomenet (Thagaard, 2018, s. 191). Disse sammenhengene drøftes i kapittel 5. I kapittel 3.8 om etiske refleksjoner viser jeg også til etiske vurderinger som har innvirkning på studiens validitet.

3.6 Reliabilitet

Reliabilitet handler om kvaliteten på studien, og om gjennomføringen av denne er pålitelig (Thagaard, 2018, s. 187). Ved bruk av kvalitative intervju må en være oppmerksom på at innsamlet data er intervjupersonenes subjektive oppfatning av virkeligheten. Når samfunn og sosiale kontekster skal studeres, er det vanskelig å opparbeide kumulativ kunnskap fordi fenomenet som studeres ikke er konstant, men i stadig utvikling. Slik kunnskap er derfor mer unik, og avhengig av kontekst (Jacobsen, 2015, s. 28). Reliabiliteten i slike studier avhenger derfor av om forskeren under hele prosessen er bevisst egen rolle og fortolkninger. Formulering av spørsmål i intervjuene, egen atferd, samt transkripsjon og hvordan data kategoriseres i analysen er relevant når reliabiliteten skal vurderes (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 200). Gjennom dette metodekapittelet, har jeg gitt leseren mulighet til å forstå begrunnelsene for valg som ble tatt underveis i hele prosessen.

Dersom et fenomen oppfattes på samme måte gjennom flere individer, kan det regnes som mer sannsynlig at det er en sann beskrivelse. «*Desto mer uavhengig av hverandre slik enighet oppstår, desto større sannsynlighet er det for at vi snakker om noe som kan kalles sant*» (Jacobsen, 2015, s. 33). I kategoriseringen av transkripsjonene dannet det seg mønster, der flere av intervjupersonene tok opp samme tema. Funn som presenteres i denne studien er hovedsakelig tema som nevnes av flere intervjupersoner.

3.7 Overførbarhet

Overførbarheten i kvalitativ forskning handler om funnene i studien kan være relevant i andre sammenhenger (Thagaard, 2018, s. 194). Kvale og Brinkmann (2015, s. 291) forklarer tre former for generalisering i kvalitativ forskning; naturalistisk, statistisk og analytisk. Min vurdering er at den analytiske generaliseringen er relevant for denne studien. Det vil si at generaliserbarheten baseres på forskjeller og likheter mellom empiriens kontekst og den konteksten kunnskapen skal vurderes overførbar til. I praksis vil det si at overførbarheten avhenger av bestemte fellestrekk i begge tilfellene.

Det er relevant å løfte frem mulige utfordringer knyttet til tilgjengelighetsutvalg. Det er en viss fare for at intervjupersonene som stiller seg disponibel ikke representerer hele bredden i gruppen som studeres. Ofte er det personer med høyere utdanning som melder seg frivillig til denne type forskning. En kan da risikere å gå glipp av erfaringer og perspektiver som personer med mindre utdanning kan ha, og ende opp med et skjevt bilde av realiteten (Thagaard, 2018,

s. 57). I denne studien vurderes dette som en aktuell problemstilling, fordi høyere utdanning og lengre erfaring kan prege den enkeltes opplevelse av tverrfaglig samarbeid. Gjennom de ulike utdanningene har de fleste opparbeidet seg en større evne til refleksjon, og gjerne et større perspektiv på det å samarbeide på tvers av fag. Samtidig har de fleste som deltar i tverrfaglige team i helse- og velferdssektoren høyere utdanning, som sykepleier, vernepleier, sosionom og liknende, men vi finner også helsefagarbeidere eller ufaglærte assistenter i disse teamene. At utvalget i denne studien ikke er representert av intervjupersoner uten høyere utdanning, vil derfor kunne ha innvirkning på resultatet. En annen utfordring knyttet til tilgjengelighetsutvalg, er faren for at de som har meldt seg frivillig opplever mestring knyttet til studiens tema. Personer som har et problematisk forhold til temaet kan la være å delta for å unngå ubehaget det kan medføre å dele denne type informasjon. Dette kan gi resultater som i virkeligheten er mer nyansert enn det som fremkommer i studien (Thagaard, 2018, s. 57).

3.8 Etske refleksjoner

I det følgende delkapittelet vil jeg vise til noen av de etiske refleksjonene jeg har gjort underveis i arbeidet med denne studien.

3.8.1 Asymmetrisk maktrelasjon

Kvalitative intervju baseres på det Thagaard (2018, s. 16) kaller «subjekt-subjekt-forhold» mellom forsker og informant. Det vil si at forskerens atferd kan ha betydning for hva intervjupersonen velger å fortelle. Derfor må en være oppmerksom på den asymmetriske maktrelasjonen. Forskeren styrer samtalen gjennom valg av tema og hvordan intervjuet føres fremover. Relasjonens asymmetri viser også igjen ved at det bare er intervjupersonen som deler åpent om egne erfaringer, mens det ikke er forventet at forsker skal gjøre det samme. I tillegg skal denne informasjonen brukes i forskerens prosjekt (Thagaard, 2018, s. 91). Intervjupersonen på sin side, velger selv hva som skal deles og hvilke informasjon som gis. Personer i helsesektoren har kompetanse på kommunikasjon, fordi dette må benyttes i deres arbeid med personer i ulike utfordrende situasjoner. Intervju med disse personene vil derfor kunne bære mindre preg av asymmetri (Thagaard, 2018, s. 92).

3.8.2 Personvern

I arbeidet med denne studien, ble personopplysninger behandlet. Det var derfor nødvendig å melde dette inn til NSD (Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste), for å få tillatelse til å behandle disse (Thagaard, 2018, s. 22). I forkant av alle intervjuene hadde samtlige

intervjupersoner signert samtykkeskjema, der de hadde fått informasjon om studien og hvordan personopplysninger og innsamlet data ville bli behandlet (se vedlegg 2). I tillegg ble dette opplyst om i forkant av hvert intervju, før opptakene startet. Det ble da også gitt mulighet for spørsmål fra intervjupersonene. I tillegg valgte jeg bevisst å ikke innhente mer personopplysninger enn nødvendig. Jeg har derfor ikke valgt å innhente bakgrunnsopplysninger som utdanning, alder, bosted og liknende.

I digitale intervju må forskere også ta stilling til noen andre faktorer, enn dersom intervjuet skjer på tradisjonelt vis ansikt til ansikt (Deakin & Wakefield, 2014, s. 609). Selv om både lyd- og bilde ble tatt opp i intervjuene, ble bare lydfilen lagret for videre arbeid. Min vurdering var at lydfilen var den viktigste kilden, og ettersom transkripsjonene fant sted samme dag, ville ikke dette forringe datainnsamlingen i særlig grad.

3.8.3 Anonymitet

Utgangspunktet for å anonymisere intervjupersonene var å legge til rette for at de kunne gi åpne og ærlige beskrivelser uten fare for konsekvenser i ettertid. Det er stort sett enklere å bevare anonymiteten når intervjupersonene arbeider på ulike steder eller miljøer (Thagaard, 2018, s. 168). Jeg valgte derfor intervjupersoner fra ulike kommuner. Noen intervjupersoner er fra samme kommune og samarbeider i en eller annen form. Dette kan gi forskeren et nyttig helhetlig bilde, når ulike perspektiv på samme arbeidssituasjon løftes frem. Samtidig krever dette at forsker er oppmerksom på at data som brukes ikke kan spores tilbake til intervjuperson, da faren for dette blir større. Jeg har derfor i noen få tilfeller valgt å omformulere sitater der jeg har mistanke om fare for gjenkjenning. Slik omformulering har ikke endret på meningsinnholdet i setningene, men vasket bort eventuelle gjenkjennbare ord, uttrykk eller formuleringsmåter (Thagaard, 2018, s. 167).

3.8.4 Fortolkning

Det er også etiske utfordringer knyttet til fortolkning av kvalitative intervju. Forskeren tolker intervjupersonenes utsagn ut fra egne forforståelser og faglig forankring. Analysene vil derfor kunne skape reaksjoner hos intervjupersonene dersom de opplever forskerens forståelse annerledes enn sin egen. Noen studier lar intervjupersonene få mulighet til å lese og kommentere underveis i prosjektet. Dette kan imidlertid føre til andre etiske dilemmaer. I prosjekter som studerer et fenomen på generelt grunnlag, vil ikke slik involvering av intervjupersonene være hensiktsmessig (Thagaard, 2018, s. 197). På bakgrunn av dette har jeg

ikke valgt å involvere intervjupersonene i analyseringsprosessen, men i stedet benyttet meg av fortolkende spørsmål i intervjusituasjonen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 167).

4 Funn

I dette kapitlet vil de mest sentrale funnene fra studien presenteres. Med utgangspunkt i forskningsspørsmålene, har jeg valgt å dele funnene inn i to hovedkategorier; faktorer som påvirker teamkulturen, og lederskap i tverrfaglige team. På den måten håper jeg å gjøre funnene mer oversiktlige og presentable. Avslutningsvis i kapittel 4.4 besvares forskningsspørsmål 2.

Det har vært en omfattende prosess både å velge ut hvilke funn som skal presenteres, og hvordan disse kan settes inn i en større sammenheng. I utgangspunktet valgte jeg å gå videre med aktuelle temaer som nevnes av flere intervjupersoner. Prosessen fra meningsfortettingen og den første kategoriseringen, til å sette de ulike kategoriene sammen i overordnede kategorier, har krevd mye refleksjon. Det har ført til en grundig gjennomgang av transkripsjonene utallige ganger, og er et eksempel på den hermeneutiske prosessen vist i figur 4. Sitater som i første omgang var kategorisert og vurdert som relevant, ble senere lagt bort. Samtidig ble nye sitater hentet frem etterhvert som kategoriene tok form. Jeg har prøvd å balansere sitatenes egentlige kontekst med sitatenes relevans i studiens kontekst. I denne prosessen har det vært viktig å beholde det jeg oppfatter som meningen med de ulike sitatene. Samtidig har flere sitater og kategorier hatt flere passende sammenhenger, og jeg har da vært tvunget til å velge for å skape en mest mulig lesbar og forståelig presentasjon av funnene.

4.1 Intervjupersonene

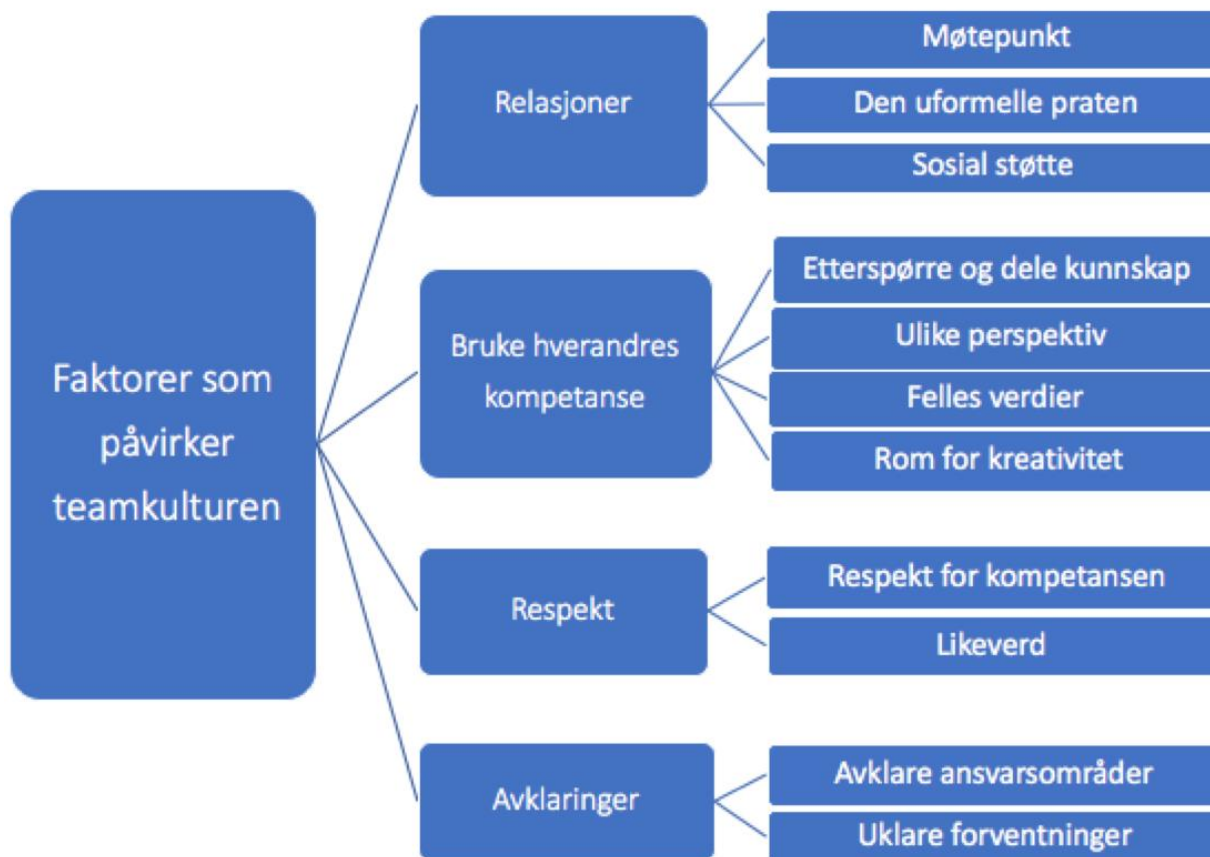
Intervjupersonene i denne studien jobbet i avdelinger som bestod av ett eller flere *multiprofesjonelle team*. I tillegg til disse faste teamene deltok de i andre *tverrfunksjonelle team* ved behov, som bestod av ansatte fra andre tjenester eller etater. Eksempler på dette kan være ansvarsgruppemøter rundt bestemte brukere. Disse teamene ble gjerne opprettet for en kortere periode, og ble oppløst når oppgavene var løst. Dette er en relevant presisering, fordi erfaringene knyttet til disse samarbeidsformene var ulike.

To menn og fem kvinner ble intervjuet, og aldersspennet er stort. Fire har erfaring med ledelse av tverrfaglige team, hvor tre av disse fortsatt innehar den fagansvarlige rollen. En av intervjupersonene har erfaring med ledelse, men ikke som teamleder for tverrfaglige team. To av intervjupersonene har ikke vært leder eller teamleder for tverrfaglige team. Erfaringene som deles er både fra nåværende og tidligere arbeidsplasser. Det vil si at intervjupersonene med

ledererfaring også deler opplevelser fra sin rolle som teammedlem, selv om de også kan være farget av sine erfaringer knyttet til lederrollen.

4.2 Faktorer som påvirker teamkulturen

I det følgende delkapittelet vil jeg presentere utvalgte funn relatert til mitt andre forskningsspørsmål; *hvilke faktorer påvirker kulturen i tverrfaglige team ifølge empirien?* Figur 5 under viser oversikt over disse funnene.



Figur 5: Funn knyttet til faktorer som påvirker teamkulturen

4.2.1 Relasjoner

Den første underkategorien har jeg valgt å kalle relasjoner. Dette handler i hovedsak om de relasjonelle faktorene for samarbeidet i de ulike teamene, og hvordan dette oppleves for intervjupersonene. De gir uttrykk for at relasjonene mellom teammedlemmene spiller en sentral rolle for kulturen som utvikles. For å bygge gode relasjoner trekkes det frem både formelle og uformelle møter som viktige treffpunkt for å utvikle bekjentskap med de man skal samarbeide

med. Viktigheten av de uformelle møtene har blitt enda synligere etter Covid-19 og digitaliseringen av samarbeidene som følge av pandemien.

4.2.1.1 Møtepunkt

For å utvikle gode relasjoner er det nødvendig å møtes. Intervjupersonene trekker frem viktigheten av faste møtepunkt for å utvikle kjennskap og forståelse innad i teamene. Jevnlig kontakt danner grunnlag for å bli bedre kjent med hverandre. Det å lære å kjenne hverandre fører til at man lettere forstår hverandres virkelighetsoppfatninger og arbeidsmåter.

*«Og det har jeg tenkt mye på også; hva er det som gjør det, på en måte? Hvorfor samarbeider vi så bra med *** (annen tjeneste)? Og det tenker jeg handler egentlig mye om at vi har faste møtepunkt.(...) For jeg opplever jo ...at vi kjenner hverandre, eller har møtt hverandre mange ganger gjør det lettere å samarbeide fordi vi vet hvordan den andre tenker, kanskje?»*

4.2.1.2 Den uformelle praten

Samtidig peker flere intervjupersoner på viktigheten av den uformelle praten, og det å møtes ansikt til ansikt. Dette skaper tettere relasjoner, og man blir bedre kjent med hverandre. Den uformelle praten finner ofte sted før og etter møter, eller i andre sammenhenger der man møtes fysisk. Digitaliseringen av samarbeidene som har kommet på grunn av Covid-19 har ført til at denne biten har blitt redusert eller forsvunnet helt. Det oppleves derfor vanskeligere å knytte relasjoner digitalt. Selve den formelle arbeidsoppgaven er mulig å utføre digitalt, men det viser seg altså at et viktig element for god teamkultur uteblir.

«Når det gjelder det profesjonelle: alt er jo tilrettelagt. Vi ser hverandre, vi svarer, men det er ikke noe mer enn det. Enn når vi treffes og hilser sånn ordentlig på folk, og tar litt sånn uformell prat gjerne, utenfor møtet. Altså vi kjenner hverandre bedre. Når vi treffer hverandre på et annet tidspunkt senere, så er det lettere å hilse på folk.»

Personlighet er viktigere enn profesjon i samarbeidet. Viktigheten av det å bli kjent løftes frem av flere. Derfor er det også viktig å bli kjent med hverandre i de ulike teamene, slik at man lettere forstår den andres arbeidsmåter og perspektiver. Dette blir enda tydeligere når de skal samarbeide med nye personer som kommer inn i teamene nå etter digitaliseringen som følge av koronarestriksjonene.

«Vi kan liksom tenke: den profesjonen samhandler godt med den uansett, men jeg tror også det har mye med personen å gjøre. Og når det da kommer nye ansatte inn, så er

det gjerne ikke like lett å samarbeide med de, da. For jeg kjenner dem ikke på samme måten, jeg vet ikke hvem de er, og hva de tenker og mener i ulike saker.(...) Og det er vanskelig å bli kjent, på en måte, når det bare er en liten firkantet boks oppi hjørnet... hvem er du, og hvordan er du?»

De uformelle møtene og det relasjonelle er også en viktig del av det å skape et fellesskap i teamene. Når hverdagen digitaliseres, kan det føre til utfordringer i samarbeidet fordi man mister fellesskapsfølelsen.

«Men altså det, ansikt til ansikt, du mister jo litt av det som er sånn fellesskapskultur. Så det er klart det er mer utfordrende når en sitter på hvert sitt kontor og logger på.»

4.2.1.3 Sosial støtte

Sosial støtte trekkes også frem av flere, som en faktor som påvirker teamets kultur. Her nevnes det å gi rom for å gjøre feil og det å snakke om vanskelige saker som man står i. Dette oppleves ulikt av intervjupersonene. En av dem reflekterer litt over at det er mulig at terskelen for å innrømme feil og svakheter er for høy i eget team. Samtidig er alle intervjupersonene som nevner dette med sosial støtte enige i at en viktig faktor for funksjonelle team er å kunne søke støtte hos hverandre i vanskelige saker.

«Og det er god støtte hvis en går på noen blemmer. Det er det. Så har vi jo mange vanskelig saker, som jeg tenker det er godt å få snakke om og få sagt noe høyt.»

Samtidig pekes det også her på viktigheten av å møtes ansikt til ansikt. Det oppleves ikke like naturlig å få til like gode samtaler digitalt, som ved å treffes fysisk i samme rom.

«Jeg tror det er lettere å få til sånne gode samtaler når en sitter sammen. Vi vi har jo blitt mer vant med Teams og Zoom og Skype og alt dette her, etter hvert, men akkurat når det kommer til slike gode samtaler så er det jo best å treffes.»

I tillegg trekker en intervjuperson frem viktigheten av å gi hverandre rom til å ikke prestere optimalt hver dag. At det å hjelpe og eventuelt avlaste hverandre i arbeidshverdagen påvirker trivselen og teamkulturen positivt. Vedkommende forteller om situasjoner der man kan komme på jobb og få forståelse for at noen dager kan være tyngre enn andre, og hvordan de kan hjelpe hverandre med for eksempel å bytte arbeidsoppgaver, eller eventuelt avlaste på andre vis.

«Så tenker jeg også at det må være takhøyde for at en har en dårlig dag.(...) Det synes jeg også vi er gode på her, å gi hverandre rom til å ha en dårlig dag, da er det lettere å komme på jobb.»

4.2.2 Bruke hverandres kompetanse

Et annet tema som gikk igjen hos flere av intervjupersonene, var viktigheten av å bruke hverandres kompetanse. Dette kommer til uttrykk gjennom veiledning av hverandre internt i teamene gjennom formelle møter, i de uformelle samtalene eller ved å be om hjelp i konkrete situasjoner. Denne utnyttelsen av kompetanse fører både til bedre og helhetlige tjenester, men bidrar også til å trygge den enkelte i sine arbeidsoppgaver.

4.2.2.1 Å etterspørre og dele kunnskap

En forutsetning for å oppleve delingskultur i tverrfaglige team, er at det er en grunnleggende trygghet mellom teammedlemmene, slik at de våger å spørre om hjelp og råd. Dersom man våger å bruke hverandre, vil dette også kunne bidra til større faglig trygghet.

«Selv om man egentlig er utdannet innen feltet også, må en kunne si at «dette er jeg usikker på, dette synes jeg er vanskelig og trenger mer kompetanse på» for eksempel, og at en kan spille litt ball med kollegaer også, og kanskje bli litt tryggere bare gjennom veiledning da».

En av intervjupersonene mener kompetansedelingen er hele grunnlaget for tverrfaglig samarbeid.

«Fordi hvis en kommer dit at en ikke tør å spør, så har ikke tverrfaglige team noen hensikt på en måte. Da faller jo prinsippet vekk.»

Dette bekreftes også av en annen. Vedkommende forteller om at tverrfaglige team handler om å kontakte hverandre, enten man samarbeider internt i teamet eller dersom man samarbeider med andre team om enkelte caser. Å oppleve at det er forventet at man skal kontakte hverandre, og at dette ikke skaper bry for den man kontakter er viktige faktorer for at dette skal fungere.

«...trygghet til å kunne ta kontakt med andre kollegaer, med andre avdelinger er viktig. Og at det er greit, og at du ikke forstyrrer noen, men at det er måten vi jobber på, er viktig.»

Ofte vet de hvem de skal kontakte når de står fast. Det handler om hvem i teamet som har best kompetanse på den aktuelle problemstillingen. Det viser altså at de er kjent med hverandres kompetanse. Dette handler ikke bare om faglig kompetanse, men også personlighet og kompetanse oppnådd gjennom arbeidserfaring. En av intervjupersonene forteller om hvordan vedkommende kan hjelpe en eldre kollega med digitale verktøy, mens h*n får hjelp av samme kollega dersom det er behov for blant annet spisskompetanse på traumer.

«Altså, vi vet hva hverandre er gode på, og stiller hverandre spørsmål på en måte».

Alle intervjupersonenes multiprofesjonelle team hadde jevnlig møtepunkt for å ta opp case eller spørsmål rundt arbeidssituasjonen. I tillegg opplevde samtlige at det var kultur for å kontakte hverandre også utenom disse planlagte møtene.

«At en har... ja... en sånn holdning at en skal.. dele kunnskap, og også at en etterspør. Spør når en lur på noe. En skal være på tilbudssiden, men også spør de andre når du trenger informasjon (...) Vi har greie rutiner og gode møtesettinger vi kan ta opp case, og diskutere og få veiledning fra sak til sak.»

4.2.2.2 Ulike perspektiv

«Vi overlapper hverandre sitt synsfelt på et vis».

Alle intervjupersonene opplevde samarbeid i tverrfaglige team som essensielt for å utføre sine arbeidsoppgaver. De gav uttrykk for at dette er sentralt for å oppnå helhetlige tjenester for bruker, og stilte seg positiv til denne arbeidsformen.

«Og det som er kjekt med disse teamene, er at vi har forskjellige oppfatninger av tingene kanskje, og forskjellige innfallsvinkler i forhold til disse sakene, og ser jo ting på ulike måter på en måte. Ja, men det tenker jeg jo bare er en kjempe styrke.»

Når intervjupersonene fortalte om sine multiprofesjonelle team, var de stort sett positive og kunne vanskelig beskrive utfordringer knyttet til dette. Fordelene ble raskt løftet frem; helhetlige tjenester, bedre kvalitet, effektivt, bedre arbeidsmiljø og sosial støtte. Det var først når de skulle beskrive de tverrfunksjonelle teamene, med andre ord teamene på tvers av tjenester eller etater, at utfordringer oppstår. Når teammedlemmene får ulike system og krav å forholde seg til i de ulike tjenesteområdene, kan dette skape rollekonflikter.

«Og det handler jo ikke om personene som jobber der, det handler jo om at de må følge sine krav og sine system. Helt klart spennende å få innblikk i det, men det er også helt klart en utfordring i forhold til det som jeg opplever som god hjelp i forhold til brukeren.»

4.2.2.3 Felles verdier

På tross av de personlige og faglige forskjellene peker en av intervjupersonene på at de alle har noen felles grunnleggende holdninger og verdier, og at dette danner et felles grunnlag å jobbe ut fra. Ansatte i helse- og omsorgssektoren har ofte en indre motivasjon og ønske om å hjelpe

andre, og dermed et felles verdigrunnlag. Dette forsterkes også gjerne i de ulike utdanningene. En av intervjupersonene trekker frem at helse- og sosialfaglige utdanninger har store faglige likheter, og dermed danner også dette et felles faglig grunnlag for videre samarbeid. Dette grunnlaget er med på å skape en felles forventning.

«Det er mye som samler oss, i verdier og... Det å jobbe med mennesker er sånn samlende pott som mange har gjort uansett. (...) Men det er mye like ting. Og så er det selvfølgelig mye forskjellig. Men det betyr at vi har jo en del sånne felles ting som nok gjør at når vi treffes som team så har vi en felles forventning om noe..»

Tanken om at en har et felles utgangspunkt og mål i ønske om å hjelpe andre, blir også bekreftet av en annen:

«Altså, jeg opplever jo i de aller fleste tilfellene at vi ønsker det samme, altså ønsker å hjelpe.»

4.2.2.4 Rom for kreativitet

En annen viktig faktor som kom frem i to av intervjuene, var kreativiteten eller oppfinnsomheten som oppstår dersom det er rom for dette. Det handler om utvikling og innovasjon. Slik kreativitet og oppfinnsomhet oppstår gjerne i de uformelle møtene, der man får tid og rom til å diskutere uten rammer og begrensninger rundt samtalen. En av intervjupersonene forklarer at slike møter gjerne skjer ved kaffemaskinen, eller ved å stikke innom hverandres kontor dersom man har et avlyst møte eller litt tid til overs.

«Det er akkurat som det skjer noe, når man får litt sånn ekstra rom eller tid i løpet av en dag, så skjer det noe.»

Dette er noe som i mange tilfeller lettere faller bort på grunn av koronarestriksjonene og digitaliseringen dette medfører. En av intervjupersonene beskriver dette ganske tydelig i sitatet under. I sammenheng med dette forteller vedkommende også om de kreative møtenes betydning for trivselen på jobb.

«Og jeg ser, hvis en skal ta pandemien oppi det hele, så er det det vi har mistet. Vi har mistet rommene i lag til å kunne være litt sånn kreative og utvikle og utforske litt. Vi gjør det vi må... men så gjør vi kanskje ikke så mye mer fordi at vi er ikke samlet på samme måten.(...) For vi tenker jo, hva er det som gjør at vi vil være på jobb? Hva er det som gjør at vi føler at vi trenger å være til stede på jobb? For vi utfører jo oppgavene uansett om vi sitter hjemme eller på jobb, om vi sitter på kontoret på en måte... men det vi ikke har hatt er jo disse fysiske møtene, eller denne kaffekoppen i kaffekroken i fem

minutt, eller stikke innom på kontoret å si hei, eller ja... ha disse litt sånn uformelle litt kreative møtene, da, for det er jo ofte det det blir.»

En annen bruker begrepet «oppfinnsomme», og viser til at det handler om å se muligheter utenfor det helt åpenbare. Videre forteller vedkommende om at en viktig forutsetning for å være oppfinnsom er å kunne trygge hverandre innad i teamet. For å tørre å være oppfinnsom er det altså en forutsetning å ha et team som kan støtte og diskutere rundt de nye ideene.

«Ja og gjerne trene opp den der, hva skal jeg si? Den muskelen til å være mer oppfinnsomme, for det er egentlig det vi må være.»

4.2.3 Respekt

Respekt var et sentralt tema for flere intervjupersoner. Denne kategorien inneholder ulike former for å vise respekt innad i teamet. Både i form av tillit til hverandres kompetanse, respekt for ulike syn i diskusjoner, og respekt i form av lik verdi på tross av status, erfaring eller faglig bakgrunn. I tillegg nevnes det å vise respekt for vedtatte grupperegler og lojalitet knyttet til dette.

4.2.3.1 Respekt for kompetansen

Respekt for hverandres profesjon og kompetanse trekkes frem som en viktig faktor for god teamkultur. Å vise tillit til at andre har viktig kompetanse og kunnskap å bidra med inn i gruppen er viktig.

«Jeg tror vi i hvert fall må ha respekt for hverandre og for hverandres yrkesfag, skulle jeg til å si - fagutdanning. At vi må ha tillit til at vi har med oss en kompetanse».

Når intervjupersonene snakket om ulikheter og forskjeller i de tverrfaglige teamene, ble dette i første omgang snakket om som en essensiell del av denne måten å arbeide på. Det ble trukket frem som et viktig element for å se helheten, og for å oppnå de beste løsningene for brukerne. Disse diskusjonene var grunnlag for refleksjoner rundt egen arbeidshverdag både etisk og faglig, og er et viktig bidrag til kvalitetssikring og forbedring av tjenestene.

«Ja.. det er jo litt uenigheter, det er det jo. Men det er sånn gode uenigheter som vi skal ha (...) Men det er mer sånn gode diskusjoner. Vet ikke om jeg vil kalle det uenighet...altså, kan godt kalle det uenighet også, men det er mer en refleksjon rundt hva er det som skjer hvis vi gjør slik, og hva er det som skjer hvis vi gjør slik».

Denne kulturen skapes i samhandlingen og handler om hvordan de ulike synene blir mottatt når de presenteres. En møtedynamikk der alle får ordet og får mulighet til å si sin mening og begrunne denne, skaper gode forutsetninger for at alle skal tørre å løfte frem sitt perspektiv.

«Det er en sånn kultur, at alle kan si sin mening uten at en ønsker å trekke seg, eller unngår å si ting på grunn av hvordan det blir mottatt. Jeg sier min mening ut fra min synsvinkel, det gjør de andre også. Så treffes vi jo på et punkt. Alle må si sin mening, og begrunne meningen, så ser vi hva som er best å gjøre».

4.2.3.2 Likeverd

Respekt i forhold til lik verdi ble også trukket frem av flere. De fortalte om viktigheten av at alle blir sett på som likeverdige på tross av erfaring eller faglig bakgrunn. En av intervjupersonene forteller om hva som kjennetegner tverrfaglige team som ikke fungerer. Vedkommende beskriver ikke egne, men bekjentes erfaringer med dårlig fungerende team, og hva disse har fortalt.

«Det handler kanskje litt sånn... respekten for hverandre? Eller jeg vet ikke hvordan en skal si det. En opplever ikke at en blir hørt eller sett, på en måte. Eller en opplever at en ikke kommer frem, da, at det kanskje er enda tydeligere ledelse. At «det er jeg som styrer, det er jeg som bestemmer», mens at det ikke er et sånn tverrfaglig samarbeid som jeg er vant med, og som jeg ønsker å ha det, men som hierarkisk inndeling. «Min mening har ikke like mye å si som din»».

Dette viser at et viktig element i forhold til funksjonell teamkultur er teammedlemmenes likeverd og gjensidig respekt, som trekkes frem av flere intervjupersoner. Å oppleve å bli verdsatt fører ifølge en intervjuperson til trygghet i egen rolle, som igjen også fører til bedre kvalitet i arbeidsutførelsen.

«Altså.. og det er veldig lite hierarkisk her. Det er ikke slik at de med høyest utdanning vet best alltid.(...) Det er jo veldig naturlig å ønske å bli verdsatt, og en bør jo bli verdsatt uavhengig av hvilken type utdanning en har. (...) Så jeg tenker at når folk kjenner de blir verdsatt så tror jeg de gjør en bedre jobb, de blir tryggere i egne avgjørelser, og da gjør de jo bedre arbeid, mener jeg da.»

Samtidig forteller to av intervjupersonene om opplevelsen av at andre setter seg selv over eller under andre i teamet. Dette presenteres som hemmende for teamkulturen, fordi det da er fare for å miste verdifulle perspektiver i samarbeidet, ved at de undertrykte ikke bidrar med sine innspill. Det første eksempelet handler om personer med lav utdanning men lang arbeidserfaring, som gjerne satt med viktig kompetanse som teamet ikke fikk dra nytte av.

«Det var ikke alltid de verdsatte sin egen kompetanse på samme måte som de burde. Og det kan nok ha med erfaring å gjøre, at de har blitt stilt lavere, det vet jeg ikke, eller om det er en egen følelse de sitter med.»

Det andre eksempelet handler om hvordan det kan oppleves dersom noen med lang utdanning kan sette mye fokus på viktigheten av nettopp utdanning, og hvordan det kan oppleves for øvrige teammedlemmer.

«I en sånn teamsammenheng så kan det nok oppleves som en slags... at det er noen som kan sitte på en følelse av at det er noen som kan mer enn de andre.»

Flere av intervjupersonene la vekt på at teamene ikke bar preg av hierarki eller fokus på utdanning og status. Det legger til rette for tryggere team, som i neste omgang vil dra bedre nytte av kompetansen, og på den måten i større grad får nyttet sitt fulle potensial.

4.2.4 Avklaringer

Avklaringer av roller og forventninger var et sentralt tema hos flere av intervjupersonene. Dette kan bidra til å gjøre en kompleks situasjon håndterbar. Samtidig kan det være kilden til konflikt.

4.2.4.1 Avklare ansvarsområder

En intervjuperson mente at det var viktig å være tydelig på arbeids- og ansvarsfordelingen, og at helsepersonell ikke skal påta seg ansvar for brukernes helhetlige situasjon. På denne måten blir de komplekse situasjonene mer håndterbare.

«Det er noe med det å være tydelig på hvem er det som har ansvar for hva, og ikke nødvendigvis føle ansvar for en helhetlig situasjon. Så det er litt med det der «hjelpenettet», da, kan du si. Av og til er det slik at hvis du skal føle ansvar for hele situasjonen, så er det vanskelig å gripe det an, da. Så det å avgrense det litt, hva min rolle er, det er viktig.»

På den andre siden mener noen at denne fragmenteringen fører til at brukere havner mellom to stoler, og at dette i mange tilfeller kan være kjernen til dysfunksjonelle tverrfaglige team. Dette trekkes hovedsakelig frem i tverrfunksjonelle team, som består av teammedlemmer fra ulike tjenester, og dermed jobber under ulik ledelse og forholder seg til ulike system.

«Ja, jeg føler at det er slik...hvis alle hadde gitt littegranne mer av sin tid - litt ekstra - at ting hadde blitt litt bedre også.»

En tredje intervjuperson mener at balansen mellom å bidra og å sette grenser for hva du kan bidra med av erfaring, kunnskap og tid er viktig.

«Både sette grenser men også å kunne tilby det en har av kunnskap og eventuelt være med på ting».

En del av essensen med tverrfaglige team er å dra nytte av spisskompetansen samtidig som man jobber med et helhetlig perspektiv. For at teammedlemmene skal få tid til å utføre sine arbeidsoppgaver kan de derfor ikke spesialisere seg på alle områder, men er avhengig av å støtte seg på hverandres kompetanse. Også her handler det om å finne riktig balanse.

«Det må være lov å ikke delta på alt. For hvis vi sier ja til alt, så får vi ikke tid til å gjøre jobben vår. Det må ikke være slik at alle må kunne alt. Det tenker jeg er viktig. Det kan potensielt bikke over. (...) En må ha noe spesialisering, og at det er rom for å ha noen som kan noe om dette, så kan du bruke de når du får behov for det.»

4.2.4.2 Uklare forventninger

Flere forteller også om at det kan oppstå utfordringer i samarbeidet når rollene er uavklart. Dette kan være i form av oppgavefordeling, eller uavklarte roller og forventninger. Mangelen på avklaringer kan føre til usikkerhet og misforståelser rundt muligheter og begrensninger hos hverandre. Intervjupersonene forteller ikke om slike situasjoner i de multiprofesjonelle teamene, men det kan oppstå når de samarbeider på tvers av tjenesteområdene i de tverrfunksjonelle teamene.

«Alle har sine ansvarsområder, og alle har sine meninger. (...) Det som ofte skjer, er at du blir spurt... eller at, ja... de forventer at jeg skal gjøre ting som jeg ikke kan gjøre.»

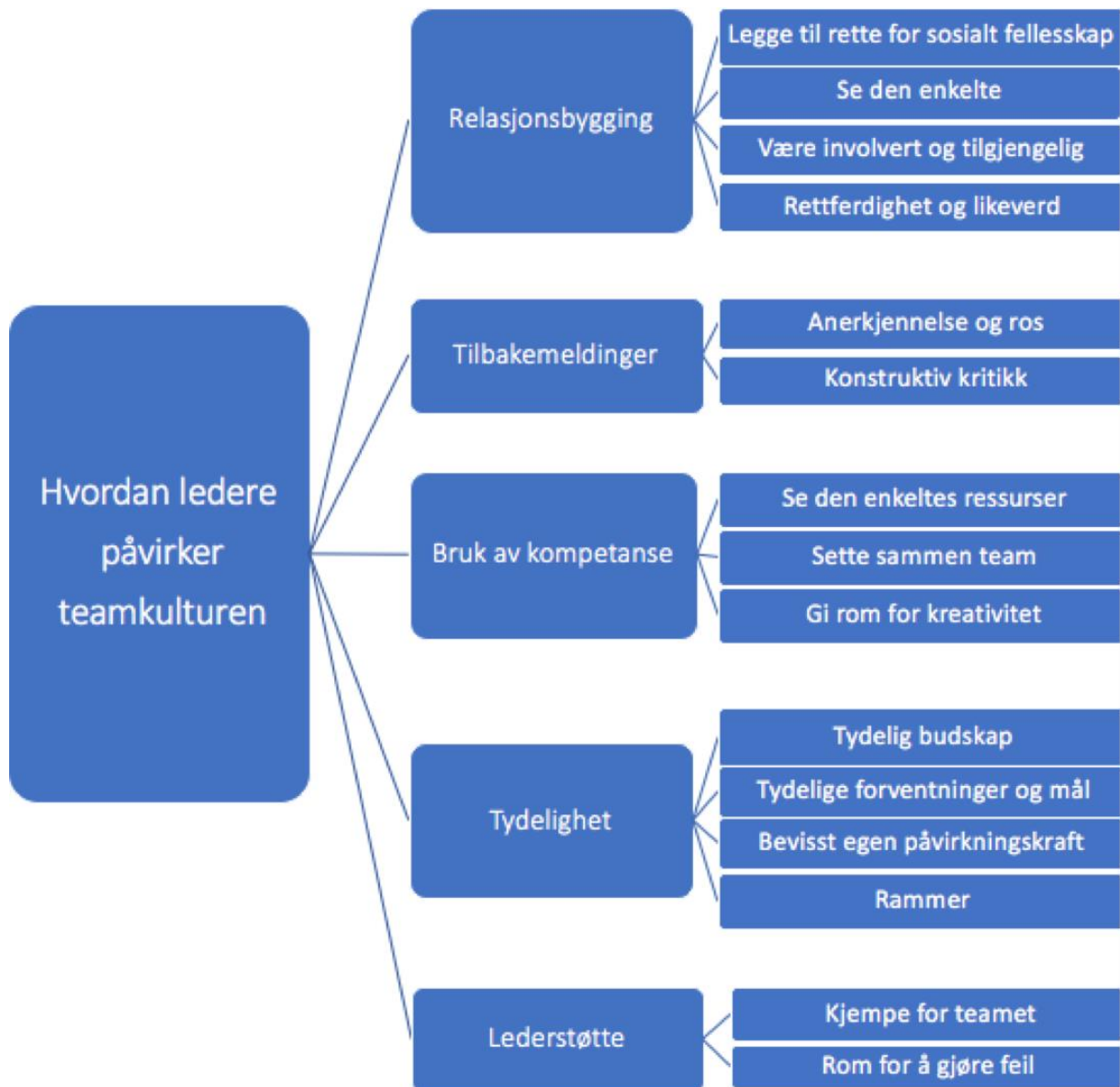
En av intervjupersonene belyser også at dette gjerne er aktuelle problemstillinger i startfasen når nye team skal dannes. Teamkulturen skal utvikles fra start, og alle skal finne sine roller. Da vil det ofte kunne være en del prøving og feiling.

«Det var vel litt sånn til å begynne med, når vernepleierne for eksempel kom inn på område som sykepleierne eide, eller motsatt også. Hvor er det vi kan jobbe, og hvor er det de kan jobbe?»

For å avklare roller og forventninger trekkes dialog frem som en nøkkel. Å sette av tid til å diskutere og avklare forventninger og hvilke forutsetninger man jobber ut fra, vil bidra til at teamet får en nærmere felles forståelse av oppgaver og muligheter.

4.3 Hvordan kan ledere legge til rette for god teamkultur?

I det følgende delkapittelet vil jeg presentere utvalgte funn relatert til hvordan teammedlemmene mener en leder kan påvirke teamkulturen. Figur 6 under viser en oversikt over disse funnene.



Figur 6: Funn knyttet til leders muligheter for kulturpåvirkning

4.3.1 Relasjonsbygging

Denne første kategorien har jeg kalt relasjonsbygging, og handler om relasjonen mellom teamleder og det enkelte teammedlem, samt hvordan teamleder kan legge til rette for gode relasjoner innad i teamet. Stikkord for denne kategorien er sosialt fellesskap, gruppedynamikk, rettferdighet og respekt.

4.3.1.1 Legge til rette for sosialt fellesskap

Et par av intervjupersonene forteller om viktigheten av å ha det kjekt på jobb, og hvordan de sosiale relasjonene innad i teamet påvirker kulturen. De peker på leder som viktig tilrettelegger og en naturlig pådriver for sosiale sammenkomster og uformell prat. En av intervjupersonene gir konkrete eksempler på hvordan dette kan gjøres basert på egne erfaringer.

«Leder er veldig flink til å lage det koselig, lage det kjekt. Altså, opptatt av å lage julekalender når det er jul, pynter masse til jul på avdelingen... Spanderer gjerne en lunsj av og til... Altså, er opptatt av hvordan vi har det. Og hvordan ting går».

En annen forteller også at sommeravslutninger og tilsvarende sammenkomster betyr mye for teamkulturen. Det understrekes at slike tilstelninger ikke trenger å skje hyppig, men gjerne noen ganger årlig. Betydningen av å treffes uten faglig agenda skaper tettere relasjoner innad i teamet, og gir økt trivsel. Leders uformelle prat i forkant og etterkant av møter, i kontordøren, eller ved kaffeautomaten kan også bidra til å forsterke relasjonene.

«Og når en hører, disse faste møtene, for eksempel... Det er fint når leder spør «Har dere hatt en god helg?». Altså bare slike småting, at en viser at en bryr seg. At en har en god tone, da, med sine ansatte...og gjerne at en forteller litt selv.»

4.3.1.2 Se den enkelte

Leder må vise interesse for å bli kjent med teammedlemmene. Sitatet under kan gjenspeile ønske om å bli sett, noe som trekkes frem av flere som en viktig forutsetning for å lede funksjonelle team.

«...at leder er interessert i hvem vi er, rett og slett. At vi blir sett av en leder, det er veldig viktig.»

En av de intervjuede trekker frem leders evne til å se alle teammedlemmene blant annet gjennom å påvirke gruppedynamikken og skape balanse i teamet. Dette kan for eksempel gjøres ved at alle kommer til orde i møtene, og handler om å dempe de høylytte og legge til rette for at også de mer tilbaketrukne får ytre sine meninger.

«Og så tenker jeg det er kjempeviktig at leder ser alle parter. At alle parter får sagt noe. Og gjerne at en etterspør hvis en ser at de ikke sier noe på eget initiativ».

En av intervjupersonene forteller om denne oppgaven som helt grunnleggende lederegenskap. En annen bruker dirigenten som metafor på lederrollen. Denne metaforen bruker vedkommende til å få frem flere poeng, blant annet det å gi hver enkelt plass i teamet.

«Leder skal jo se gruppen under ett, og se hvem er det som kanskje må dempes litt – for det er jo noen som tar flatt av i sin kreativitet og går langt utenfor rollene som vi har.»

Mens andre trenger å løftes og trygges. Og da er det viktig, tenker jeg, at leder fremstår som en god, ja, dirigent som passer på at fiolinistene også kommer frem, at det ikke bare er trommeslagerne som hamrer i vei.»

4.3.1.3 Være involvert og tilgjengelig

Behovet for å ha en leder som er involvert i det som skjer og gjør seg tilgjengelig, kommer også frem av intervjuene. Helt konkret kan det handle om at leder går innom kontorene for en uformell prat, og engasjerer seg i de aktuelle sakene teamet jobber med. I tillegg kan det handle om å gi ansvar til teammedlemmene og stole på at de kan løse utfordringene, men samtidig stille seg disponibel dersom det skulle være behov for det.

«...veldig lett for å stikke innom kontoret og spørre: hvordan går det? Skal jeg gjøre noe, skal jeg hjelpe? (...) Leder gir oss frie tøyler til å håndtere ting i teamet, men vil gjerne bli involvert».

At leder kan bidra når det trengs, og ikke sette seg over de andre teammedlemmene vil også påvirke teamkulturen. Dette vil danne grunnlag for en mer uformell tone, som tidligere nevnt, og det blir lettere å ta kontakt ved behov. En av intervjupersonene forteller om positive erfaringer med en leder vedkommende har arbeidet for:

«Så... at hun også, skulle si, går ned på vårt nivå. Går ut av lederrollen og inn som en av alle i teamet egentlig, og kan hjelpe når det trengs. Det er kjempeviktig egentlig, tenker jeg. Og det er positivt. Hun sitter ikke på kontoret med lukket dør, hun sitter på kontoret med åpen dør.»

En av intervjupersonene fremhever viktigheten av balansen mellom autonomi og styring, og at leders tilstedeværelse i seg selv kan være av stor betydning. Lederens tilstedeværelse uten å nødvendigvis ha en agenda eller for å kontrollere, men for å holde seg oppdatert både på dialogen i teamet og på hvilke utfordringer teamet står i.

«Og at leder er bevisst på at fravær er ikke det samme som, hva skal jeg si... som å gi oss autonomi. Det er vel heller kanskje det motsatte.(...) Å vise interesse for den dialogen og den måten vi tenker å løse oppgavene på, da, det er iverfall for meg veldig viktig. (...) Så jeg tenker at leder alt ut fra rolle og ansvar, at det er viktig at er til stede, og med å være til stede at de faktisk er til stede og får med seg det som skjer.»

4.3.1.4 Rettferdighet og likeverd

Respekt og likeverd gir grunnlag for et fellesskap der alle er like viktige og like verdifulle i samarbeidet. En leders holdninger gjenspeiles i vedkommendes atferd. Derfor er det viktig å være oppmerksom på at alle roller i teamet respekteres og verdsettes likt.

«Og igjen dette med respekt... og at, ja... man godtar alle og har like stor betydning, at man... ja, viser det, da»

På spørsmål om hvordan leder kan vise dette, svarte vedkommende at det blant annet handler om at alle kommer til orde.

En annen måte å vise respekt på, er gjennom rettferdig behandling av alle i teamet. Faren ved å vise at man trives bedre med noen teammedlemmer enn andre er at det blir en mer lukket kultur. Dette kan gjøre teammedlemmene usikre, og det kan være vanskelig for de andre i teamet å ta opp ulike ting. Dersom leder gir mye oppmerksomhet til noen og lite til andre kan det gi inntrykk av favorisering. I små lokalsamfunn kan dette være en større utfordring, da man som teamleder i noen tilfeller leder personer som fra før er en del av egen vennekrets. I tillegg trekkes sosiale medier frem, og hvordan leder bør forholde seg til dette. Det kan skape usikkerhet i teamet dersom leder er tilknyttet sosiale medier med noen i teamet men ikke alle. Andre eksempler som nevnes er hva som legges ut i sosiale medier av sammenkomster med deler av et team, med den bakgrunn at disse er venner fra tidligere.

«Ja, og ikke gjøre forskjell. (...) Som leder er det lurt å ikke ha veldig tydelige favoritter, for da kan det bli vanskelig for de andre å komme med ting. (...) Hvis du har noen du er venner med på sosiale medier, og andre ikke, for eksempel, så kan jo det bli litt rart...for noen, da... Det er jo ikke alle som bryr seg, men... noen bryr seg jo om slikt.»

4.3.2 Tilbakemeldinger

På spørsmål om hvordan leder kan påvirke kulturen i tverrfaglige team, var tilbakemeldinger fra lederen noe som gikk igjen hos intervjupersonene. Dette bidrar til at teammedlemmene føler seg sett og verdsatt, og kan skape økt trivsel og mening i arbeidet, og samtidig bedre kvalitet på tjenestene. I tillegg er tilbakemeldinger et viktig styringsverktøy, fordi teammedlemmene lettere prioriterer å gjøre mer av det som blir anerkjent. Intervjupersonene mente også at konstruktiv kritikk er viktig for å bidra til forbedring, men hvordan tilbakemeldingen formidles er av stor betydning.

4.3.2.1 Anerkjennelse og ros

Sitatet under sier noe om hvilken effekt ros kan ha på teamets medlemmer. Intervjupersonen trekker også frem viktigheten at anerkjennelsen kommer nettopp fra leder, fordi denne anerkjennelsen veier tyngre enn om den kommer fra en medarbeider.

«Og jeg tror at hvis folk får anerkjennelse for den kompetansen de har, så blir vi litt sånn som ungene; får de masse ros, så ja, så blomstrer de. Og sånn er det jo med voksne folk også.»

Positive tilbakemeldinger knyttes også opp mot det å føle seg sett i jobben, som vi tidligere var inne på. Samtidig er det med å styre teammedlemmenes atferd fordi man vil gjøre mer av det som blir anerkjent. Det som anerkjennes vil bli prioritert foran andre arbeidsoppgaver i en travel hverdag. En intervjuperson knytter anerkjennelse opp mot motivasjon og belønning, og at det kan bidra til å gi større mening i arbeidet.

«Det du får positive tilbakemeldinger på, det gjør du mer av. Og det som du ikke får noe positiv tilbakemelding på, det gjør du jo også gjerne mer av, men det vil være mye mer meningsfylt og i større grad bli prioritert i en travel hverdag, hvis du ser at dette blir satt pris på, og du får positiv feedback på det som blir gjort da.»

4.3.2.2 Konstruktiv kritikk

Flere ønsker også å få tilbakemeldinger på feil man har gjort, eller der det er rom for forbedringer. Disse tilbakemeldingene må gis på en støttende, konstruktiv og konkret måte. Flere trekker samtidig frem viktigheten av at det må være rom for å gjøre feil, og at leder også vektlegger nettopp det i disse tilbakemeldingene.

«Både ris og ros er viktig.(...) Det er noe med framtoningen. Det er noe med hvordan man sier det rett og slett. (...) At jeg ikke blir sånn fornærma eller opprørt. Jeg forstår det jeg må jobbe med, men at det er OK å gjøre feil».

En annen forteller om erfaring med en form for konstruktiv kritikk som fører til refleksjon gjennom at leder stiller det vedkommende kaller «gode spørsmål». Disse spørsmålene får den enkelte til å gå en ekstra runde med seg selv, enten det gjelder faglig eller sosialt. På denne måten opplever teammedlemmene at de forstår leders syn på den aktuelle saken, men allikevel blir de ikke overstyrt. De inviteres i stedet til å se på egne avgjørelser eller atferd med kritisk blick, noe som gir mye læring for de involverte.

«Hun sier det på en måte som får oss til å reflektere litt. Og hun stiller veldig mye spørsmål. Veldig gode spørsmål. (...) Der vi ofte har behov for å konkludere med en

gang, så kommer hun og stiller gode spørsmål. (...) Så det tenker jeg også at kjennetegner en god leder, at en faktisk spør disse spørsmålene, og får oss til å reflektere».

4.3.3 Bruk av kompetanse

Hvordan leder bruker kompetansen som finnes i de tverrfaglige teamene er også av betydning for teamkulturen. Denne kategorien handler om leders evne til å se den enkeltes kompetanse og dra nytte av denne både gjennom delegering av oppgaver og ansvar, sammensetning av team samt å legge til rette for kreativitet og innovasjon.

4.3.3.1 Å se den enkeltes ressurser

En viktig egenskap hos leder er å se ressursene hos den enkelte, og delegere oppgaver deretter. Ansatte trives og utvikles best dersom de får jobbe i et arbeidsmiljø med oppgaver som utfordrer og gir mestring. Denne mestringen kan i neste omgang gi en trygghet som gir grunnlag for innovasjon og kreativitet. Det handler om å våge å tenke nytt og komme med innovative innspill.

«Som leder tenker jeg det handler om å finne de styrkene hver enkelt har. Og la de få lov til å utvikle det så godt vi kan, og legge til rette for det. At hver enkelt får lov å jobbe med det som de ønsker da. Det tror jeg gir en mye større arbeidsglede, og arbeidsvilje og stå-på-vilje til å kunne utvikle seg selv. Og så tror jeg også at vi sammen blir mer kreative på en måte. Når vi har det fint og bra på jobb, og får gjort det vi syns vi selv er gode på, så tror jeg også vi blir litt sånn styrket i å prøve å utvikle nye ting, da, og prøver å være litt sånn kreative. (...) Hvis jeg får lov å gjøre mer av det som jeg synes er kjekt, og givende i min jobb, så blir jeg jo klart bedre også.»

«Jeg tror det er en viktig del, at en finner forskjellige nisjer, da, som medarbeidere kan ha ansvar for».

4.3.3.2 Å sette sammen team

En annen viktig lederegenskap handler om å sette sammen ulike team. Under intervjuene kom det frem at sammensetningen av personlighet spiller en viktig rolle for teamkulturen. Noen personer samarbeider godt, mens andre kan fungere dårligere i samme team. At man som leder også tar høyde for dette og ikke bare har fokus på utdanning eller faglig bakgrunn når de setter sammen team, trekkes frem som en viktig faktor som har stor betydning for teamkulturen.

«Og så handler det nok mye om personlighet hos enkelte tenker jeg også. At man blir kanskje mer kreative sammen med noen enn med andre (...) Jeg tror min leder har vært god til å sette sammen de personene som jeg tror hun tenker jobber godt sammen. Og som utvikler hverandre, da. Og det tenker jeg også er en god lederegenskap; å se hvem kan du passe sammen med slik at dere, ja, jobber godt».

4.3.3.3 Å gi rom for kreativitet

En av de positive egenskapene ved tverrfaglige team er kreativiteten. Denne utvikles ikke på samme måte dersom man jobber hver for seg. Dette er også nevnt tidligere i kapittelet i forbindelse med faktorer som påvirker teamkulturen. En forutsetning for denne kreativiteten er at det blir lagt til rette for, og gitt rom for dette fra ledelsens side.

«Så ønsker vi jo hele veien å bli bedre, på en måte. (...) Litt rom for å diskutere litt rom for å snakke sammen og være sammen som gjør at man blir litt mer kreativ, da.»

4.3.4 Tydelighet

For å skape en trygghet i teamet, må leder evne å være tydelig. Denne tydeligheten kan komme til uttrykk gjennom leders kommunikasjon, og om vedkommende er i stand til å avklare mål og forventninger på en måte som gjør at teamet har en felles forståelse av dette. I tillegg må leder være bevisst egen rolle og påvirkningskraft. Struktur og rammer påvirker også teamkulturen. Leders handlingsrom på dette feltet trekkes også frem.

4.3.4.1 Tydelig budskap

Tydelig kommunikasjon fra leder nevnes av flere som en viktig faktor. Dette er samlende og forebygger forvirring, usikkerhet og stress. Tydelig kommunikasjon bidrar til felles forståelse av budskap, og skaper trygghet i teamene. Eksempelvis handler det om å stille forberedt til møter, og holde fokus på budskapet.

«Tydelig kommunikasjon er jo viktig. At en tenker gjennom hva en har tenkt å si på forhånd kanskje, så en ikke sitter å tenker mens en snakker og surrer ting vekk. Det er viktig.»

4.3.4.2 Tydelige forventninger og mål

Tydelig kommunikasjon handler også om hvordan leder formidler forventninger til teamet som helhet, og hvert enkelt teammedlem.

«Jeg tenker det med tydelig kommunikasjon om forventning. Det er veldig viktig sånn stikkord da. Jeg tenker det er viktig å si essensen av ting. Så kan det være veldig mye rundt det. Men det med tydelig kommunikasjon er jo en sånn... helt sånn kjerne-ting.»

Dersom leder evner å være tydelig i sin kommunikasjon, kan dette være styrende for teammedlemmenes atferd. Man kan da handle ut ifra det som er signalisert og kjenne trygghet i dette. En av intervjupersonene fortalte om at det i noen tilfeller kunne være vanskelig å få alle involverte til å prioritere enkelte samarbeidsmøter. På spørsmål om hvordan leder kan påvirke slike tilfeller, svarte vedkommende følgende:

«Det må jo være.. det med «what`s in it for me?». Det må jo være interessant for alle. Nyttig for alle. Men også forventninger, at det også er forventet deltakelse. At det blir signalisert bredt, da.»

At leder også tydeliggjør mål og formål med teamarbeidet er essensielt både for å stake ut kursen, og for å gi arbeidshverdagen mening. Når arbeidsoppgavene eller utfordringene blir meningsfulle, vil dette også føre til større engasjement i teamet.

«Dette her med at vi først blir enige om et mål med teamet, altså det som vi har gjort. Hvorfor holder vi på med dette her?»

En teamleder skal møte utfordringene med et helhetlig blikk, og angi retning med dette som utgangspunkt. Det handler om å samle teamet om de ulike oppgavene gjennom at hver enkelt får bidra med sin kompetanse og kunnskap.

«Så trenger vi jo å vite litt om hvilken retning er det vi skal gå i, og hva er det lederen ser er viktig nå? For de har jo et sånn overordna blikk.»

Dirigenten brukes også her som en metafor for lederrollen. Leders oppgave blir å dra i trådene slik at de spiller samme stykke til samme tid. For å få til dette må leder være tydelig, og samtidig sikre at alle oppfatter signalene som sendes ut. En av intervjupersonene forteller hvordan det går dersom dirigenten er fraværende eller utydelig:

«Og da spiller vi jo det stykket som vi synes er finest selv.»

4.3.4.3 Bevisst egen påvirkningskraft

Lederrollen i seg selv fører med seg ulike momenter som en leder må være seg bevisst. Flere av intervjupersonene nevner viktigheten av en reflektert leder med selvinnsett, som har forståelse for egen påvirkning i kraft av lederrollen. Hva leder foretar seg spiller en viktig rolle,

og denne har større tyngde enn de øvrige teammedlemmene, selv i team med flat struktur. En faktor som trekkes frem helt konkret, er hva lederen vier oppmerksomhet, og hvordan dette kan virke både samlende og retningsgivende.

«Jeg tenker leder spiller jo alltid en viktig rolle. For det som leder snakker om er jo ofte det som skjer, da. Så hvis leder ikke er så opptatt av å legge til rette for gode team, da, så blir det fort at vi går i hver vår retning.»

4.3.4.4 Rammer

Å lage rammer og tilrettelegge for tverrfaglige arbeidsmåter er også en viktig lederegenskap som virker inn på teamkulturen. Dette innebærer blant annet møteledelse og møtestrukturer.

«Ja, når jeg tenker så er det det å ha en struktur for møte, at vi på en måte har blitt enige om det. Og det tenker jeg er en kjempeviktig del av det...I hvert fall sånne møter som skal gå regelmessig, at vi har en del sånn grupperegler egentlig.»

Dersom gode rammer og rutiner er på plass, vil ikke teamene være like sårbare for utskifting av teammedlemmer. Slike rammer og strukturer bidrar også til å gjøre samarbeidet mer forutsigbart og skaper trygghet.

«Og også å legge til rette for det, at det er.. at det blir gjort rom for det, da, og lagt arenaer for å treffes, og at det blir laget rammer i form av rutiner, gjerne, for det å jobbe godt på tvers. Slik at det ikke bare blir opp til den enkelte relasjon om det fungerer bra, men at det skal være godt tilrettelagt fra ledelsens side. Det er ledelsen som gjør det.»

For å oppnå funksjonell teamkultur i tverrfaglige team, mener flere av de intervjuede at det er en forutsetning at leder signaliserer viktigheten av tverrfaglighet og legger til rette for dette i det daglige. En av intervjupersonene forteller om hvordan denne signaleffekten ble forsterket når arbeidsplassen måtte deles inn i kohorter under Covid-19-pandemien, og hvordan tverrfagligheten lå til grunn i denne inndelingen som lederen foretok. Det trekkes også frem hvordan tverrfagligheten står i fokus ved rekruttering av nye ansatte, og hvordan leder omtaler tverrfaglig samarbeid.

«Ja, både med forventning og tilrettelegging. At dette er signalisert at dette er en viktig ting en skal oppnå, og at det er en del av det å gjøre en god jobb, det å jobbe på tvers.»

4.3.5 Lederstøtte

Å oppleve støtte fra leder skaper også en trygg atmosfære i teamet. Denne støtten kan komme til uttrykk både gjennom å kjempe for teamet og teamets behov eksternt, men også gjennom individuell støtte i krevende situasjoner.

4.3.5.1 Kjempe for teamet

Flere trekker frem leders rolle som teamets ansikt utad. En forteller om at det er en selvfølge å bruke leder dersom noe organisatorisk skal diskuteres med eksterne samarbeidspartnere, eller dersom det må gis konstruktive tilbakemeldinger til eksterne samarbeidspartnere. Da skaper det en trygghet og følelse av verdi å bli tatt seriøst dersom teamleder tar slike saker videre. På den måten viser leder sin lojalitet til gruppen, noe som også kan bidra til økt fellesskapsfølelse.

«Og det med å stå i ting for teamet sitt. Det å tørre å ta ting oppover når det trengs, det er kjempeviktig tenker jeg. At hvis det er ting som ikke fungerer for teamet ditt, så må du løfte det oppover og jobbe for å få ting bedre, da. (...) Og jeg tenker at slike ting er viktig at blir tatt videre, at vi ikke får beskjed om at bare, slik er det bare, dette må vi leve med, men at leder tar ting på alvor, da.(...) At en tar tak i det, at det ikke bare sklir ut i sanden.»

4.3.5.2 Rom for å gjøre feil

Flere fremhever også viktigheten av å vite at en har lederen i ryggen dersom en skulle gjøre feil. At leder formidler allerede når teamet etableres eller når nye kommer inn i teamet at det er rom for å feile, skaper en egen trygghet som bidrar til at man i større grad våger å prøve nye ting og være mer kreativ.

«At det er OK å gjøre feil, for leder er jo der. Hvis du gjør feil, så er du menneskelig.»
«Sånn at du risikerer hvis du trør feil for eksempel, at det blir sånn: å ja det var synd at du gjorde feil, ja det får du bare rydde opp i. Men at: okey, det var sånn det gikk ja... men da lærte vi det. Og så at fagleder står sammen med den ansatte da. (...) Og der leder har stått trygt i situasjonen selv gir jo en helt annen opplevelse enn når leder skyver deg litt sånn foran, det er jo ikke en god opplevelse.»

En av intervjupersonene trekker også frem faglig trygghet som viktig faktor for lederstøtte.

«Og det å være trygg i faget selv, og kunne oppmuntre til selvstendig jobbing, samtidig som du er trygg på at du får nødvendig lederstøtte.»

4.4 Hva kjennetegner en funksjonell kultur i tverrfaglige team ifølge empirien?

Jeg vil i dette delkapittelet besvare forskningsspørsmål 2. Det vil kunne være store variasjoner i hva som oppleves som funksjonell kultur i tverrfaglige team i en så stor sektor som helse- og velferdssektoren i norske kommuner, fordi kontekst er avgjørende for hva som regnes som funksjonelt i hvert enkelt team. Denne sektoren består av ulike tverrfaglige team med ulike oppgaver og omgivelser, og det vil derfor være ulike kulturer som kan beskrives som funksjonelle. Likevel ser det ut til at empirien trekker frem flere fellestrekk og det er derfor grunn til å anta at disse er relevante for mange av de tverrfaglige teamene i helse- og velferdssektoren. Som tidligere nevnt er teamenes høye formålsnivå og de humanistiske verdiene trolig sentralt for mange team i denne sektoren, og vil dermed også være med å prege hva som anses som funksjonell kultur. Som vist i kapittel 4.2 er det fire faktorer som oppleves sentrale for å skape en funksjonell kultur i tverrfaglige team i helse- og velferdssektoren; gode relasjoner, bruk av hverandres kompetanse, respekt og avklaringer. Funnene beskrives mer detaljert i kapittel 4.2, men jeg vil gjerne kort trekke frem noen refleksjoner knyttet til disse funnene.

4.4.1 Relasjoner

Empirien viser til at gode relasjoner er nødvendig for å skape funksjonell kultur i tverrfaglige team. Relasjoner utvikles gjennom den uformelle praten, og gjennom jevnlig møter. På den måten dannes en gjensidig forståelse av hverandre og hverandres arbeidsmåter. Sosial støtte trekkes også frem som en viktig faktor, og knyttes blant annet til det å kunne stå sammen i tøffe saker. Ifølge Iversen og Hauksdottir (2020, s. 56-57) gir trygge og gode relasjoner godt utgangspunkt for faglige diskusjoner, og gir med det rom for å løfte frem ulike meninger uten at noen føler seg truet eller mindre kompetent.

4.4.2 Bruk av kompetanse

Bruk av hverandres kompetanse oppleves også som en viktig forutsetning for funksjonell kultur. Av noen trekkes dette frem som selve kjernen i de tverrfaglige teamene og helt avgjørende for at denne måten å løse problemer på skal være hensiktsmessig. Samtidig oppleves tverrfaglighet som en nødvendighet for å være i stand til å løse de utfordringene de står overfor. Willumsen (2016, s. 39) viser til begrepet *merviten* når de beskriver den innsikten som kan oppnås når personer med ulike perspektiv møtes for å diskutere, reflektere og forhandle for å løse et felles problem. Empiriens beskrivelser kan også forstås i lys av Iversen og Hauksdottir

(2020, s. 151) sin beskrivelse av *kollektiv kompetanse*, som handler om resultatene som oppnås når personer med ulike perspektiv samhandler. Begge disse begrepene beskriver elementer av merverdi som ikke kan oppnås uten tverrfaglig samarbeid.

4.4.3 Respekt

Respekt for hverandre som personer, og respekt for hverandres kompetanse er ifølge empirien viktige elementer som preger funksjonelle kulturer. Dette kan forklares med det teoretiske begrepet *symmetriske relasjoner*, og er en viktig forutsetning for gjensidig forpliktelse. Både empirien og teorien viser til at mangel på dette fører til dysfunksjonelle kulturer i form av samarbeid preget av feiltolkninger, kamp om rettigheter og overvåkinger (Iversen & Hauksdottir, 2020). Respekt og likeverd er også tydelige verdier som går igjen og preger både teamene og profesjonene.

4.4.4 Avklaringer

Siste faktoren som kjennetegner en funksjonell kultur ifølge empirien, er avklaringer av ansvar og roller. Her var imidlertid intervjupersonene noe uenige i hvordan man skulle forholde seg til denne prosessen. På den ene siden var man opptatt av tydelige avgrensninger, og at den enkelte ikke skulle ta på seg mer ansvar enn rollen tilsa, mens motsatt finner vi de som mener at tverrfaglige samarbeid ville hatt bedre forutsetninger for å lykkes dersom den enkelte var villig til å bidra litt mer enn hva som var forventet. Det ser altså ut for at det er viktig å finne en balanse her. Dette kan være utfordrende i praksis, fordi disse vurderingene må tas i hvert enkelt tilfelle i de enkelte teamene, og det vil derfor være tilnærmet umulig å lage en slags felles regel eller modell for hvordan dette skal håndteres. Kaufmann og Kaufmann (1998, s. 94) viser til at uklare ansvarsforhold er en av hovedårsakene til konflikter i arbeidslivet. Dette kan forstås i lys av rolle-forståelsen som Iversen og Hauksdottir (2020, s. 53) viser til, der rolleutformingen ikke bare bestemmes ut fra profesjoner, men at også kontekst og personlighet preger atferden. Samtidig viser empirien at disse utfordringene er størst i nyopprettede team, eller i team som ikke jobber tett og hyppig sammen. Dette kan tyde på at teamet ikke har dannet en egen felles kultur enda, men at den preges av subkulturkonflikter der den enkelte er preget av egne verdier, normer og grunnleggende antakelser. Sjøvold (2006, s. 121) forklarer hvordan personer som deltar i flere ulike team ubevisst vil prøve å få aksept for sine egne normer i de øvrige teamene. Det er grunn til å anta at avklaringer kan være en faktor for funksjonell kultur, men at disse avklaringene må skje gjennom dialoger preget av respekt, likeverd og gode relasjoner.

5 Drøfting

I det følgende kapittelet drøftes mine funn opp mot studiens teoretiske rammeverk. Dette bidrar til større forståelse av forskningsspørsmål 3 (som besvares i kapittel 5.7) og problemstillingen (som oppsummeres i kapittel 5.8).

Studiens empiri samsvarer i stor grad med eksisterende teorier om påvirkningsfaktorer for kulturen både i organisasjoner generelt, og tverrfaglige team spesielt. Empirien beskriver avklaringer, bruk av kompetanse, respekt og gode relasjoner som essensielle faktorer for funksjonell teamkultur. Dette samsvarer med teorien, som jeg i kapittel 2 delte inn i følgende kategorier: felles mentale modeller, felles identitet, symmetriske relasjoner og kompetanse. Når det kommer til ledelse av disse teamene, hevder teorien at mulighetene for å påvirke teamkulturen ligger i leders atferd. Det handler om hvor man retter oppmerksomheten, bruk av belønning og kritikk, å gå frem som eksempel, samt å lage hensiktsmessige rammer. Empirien samsvarer med teorien også her, og viser til relasjonsbygging, tilbakemeldinger, bruk av kompetansen, tydelighet og lederstøtte som viktige stikkord. Sett under ett opplever jeg at relasjoner står sentralt både i empirien og teorien, og er en viktig forutsetning for å utvikle funksjonell teamkultur. Empirien speiler viktigheten av gode relasjoner i samarbeidene, og de humanistiske verdiene som gjerne kjennetegner helse- og velferdssektoren står sentralt i teammedlemmenes behov, forventninger og ideal om den funksjonelle kulturen og teamleder. Jeg vil derfor forsøke å forstå de empiriske funnene knyttet til nettopp relasjoner, med bakgrunn i studiens teoretiske rammeverk.

5.1 Tilstedeværelse, kjennskap og tillit

Relasjonenes betydning for teamkulturen gjelder både relasjoner mellom teammedlemmene, og mellom leder og medarbeider. Når det gjelder relasjoner mellom leder og teammedlem, viser empirien at en viktig faktor er at leder er tilstedeværende, kjenner teammedlemmene og genuint bryr seg om den enkelte. Det beskrives en omsorgsfull og empatisk leder, som skaper ekte relasjoner gjennom blant annet å dele av seg selv og sitt liv. Dette kan handle om at leder ikke bare skal bli kjent med teammedlemmene, men at teammedlemmene også skal få mulighet til å bli kjent med sin leder.

«Det er fint når leder spør «Har dere hatt en god helg?». Altså bare slike småting, at en viser at en bryr seg. At en har en god tone, da, med sine ansatte...og gjerne at en forteller litt selv.»

Dette bekreftes av LMX-teorien, som viser til at leder- medarbeiderrelasjonen har innvirkning på kulturen på arbeidsplassen (Skogstad, 2015, s. 36). Dette er sentrale elementer i relasjonsledelsesteorien, som fokuserer på medarbeidernes opplevelse av leders omtanke og støtte (Kuvaas et al., 2015, s. 303). Fordi teorien vektlegger *medarbeiders* opplevelse av lederen, kan samme leder oppfattes ulikt av to personer i samme team. Ulike personer i teamet kan ha ulike behov knyttet til lederen, og vil også fortolke leder ulikt (Skogstad, 2015, s. 40). Dette kan være en utfordring i seg selv. Når intervjupersonene i tillegg trekker frem viktigheten av at leder opptrer rettferdig overfor teammedlemmene og ikke forskjellsbehandler, kompliseres lederrollen i enda større grad. Hvordan skal leder leve opp til alle teammedlemmenes ulike behov, og samtidig unngå forskjellsbehandling? Jeg opplever relasjonsbygging som en viktig faktor her. For å forstå hva den enkelte forventer og har behov for i en leder, må lederen lære sine medarbeidere å kjenne. Intervjupersonene gir gode eksempler på hvordan dette skjer; ved å stikke innom kontorene og slå av en prat, ved å spørre hvordan det går, og ved å gjøre seg tilgjengelig.

«...veldig lett for å stikke innom kontoret og spørre: hvordan går det? Skal jeg gjøre noe, skal jeg hjelpe? (...) Leder gir oss frie tøyler til å håndtere ting i teamet, men vil gjerne bli involvert».

Dette er også kjerneelementer i verdibasert makt. For at leder skal ha påvirkningskraft, er vedkommende avhengig av tillit. Denne tilliten oppnås ifølge Sjøvold (2016, s. 43) når relasjoner bygges og de som ledes aksepterer lederens makt. Gode relasjoner mellom leder og teammedlemmer danner bedre grunnlag for den legitime makten, som verdibasert makt bygger på. I tillegg vil det gi bedre forutsetninger for å behandle dem ulikt med utgangspunkt i den enkeltes behov, og at dette likevel vil oppleves rettferdig for teamet. På den måten kan leder opprettholde troverdighet, tillit og makt. Det kan likevel være utfordrende å mestre dette i praksis, da relasjoner og kommunikasjon er kontekstavhengig og preges av kompleksitet.

Leder er også avhengig av å kjenne teammedlemmene for å skape autonome team. Vedkommende må være klar over hvilke kompetanse den enkelte sitter på, og ut fra dette delegere oppgaver og ansvar. Det vil derfor være hensiktsmessig å holde seg oppdatert på hva som rører seg i teamet gjennom tilstedeværelse.

«Å vise interesse for den dialogen og den måten vi tenker å løse oppgavene på, da, det er i hvert fall for meg veldig viktig. (...) Så jeg tenker at leder alt ut fra rolle og ansvar, at det er viktig at den er til stede, og med å være til stede at de faktisk er til stede og får med seg det som skjer.»

Å være tilstede i møter og dialoger, også de gangene leder ikke har en konkret oppgave i situasjonen er altså av betydning. Leders tilstedeværelse som lyttende og observerende person kan både bidra til at leder holder seg oppdatert og vise at vedkommende bryr seg om det som skjer.

«Jeg tenker leder spiller jo alltid en viktig rolle. For det som leder snakker om er jo ofte det som skjer, da.»

Ifølge Yukl (2013, s. 283) vil leders oppmerksomhet prege oppfatningen av hva som er viktig. Ved at leder er tilstede i ulike møter eller settinger, vil altså teamet oppleve at det som skjer her er viktig. Selve symbolikken i at leder er tilstede blir altså sentral her, og er også viktige elementer i verdibasert makt (Sjøvold, 2016, s. 169-170). Dette forutsetter at de som ledes har godtatt leder og akseptert dennes makt over teamet (Sjøvold, 2016, s. 43).

5.2 Symmetriske relasjoner

«Altså.. og det er veldig lite hierarkisk her».

Hierarkiske relasjoner snakkes om som et hinder, mens likeverd og respekt trekkes frem som viktige verdier. Dette er også sentrale verdier for profesjoner i helse- og velferdssektoren (Brenna et al., 2020, s. 111-114). Respekt og likeverd henger tett sammen med relasjonene i tverrfaglige team.

«Jeg tror vi i hvert fall må ha respekt for hverandre og for hverandres yrkesfag, skulle jeg til å si - fagutdanning. At vi må ha tillit til at vi har med oss en kompetanse».

Empirien trekker frem viktigheten av at alle teammedlemmene kjenner seg like verdifulle, og at dette er en forutsetning for funksjonell kultur. Intervjupersonene gir eksempler både på hvordan noen kan føle seg mindre verdt på bakgrunn av utdanning og status, og hvordan noen i andre enden av skalaen føler at sine meninger har større nytteverdi, for eksempel fordi de har lengre utdanning. Dersom relasjonene preges av fokus på ulik status, skaper dette utrygghet, som i neste omgang fører til at noen tilbakeholder sine perspektiver. Dysfunksjonell kultur beskrives på følgende måte:

«Det handler kanskje litt sånn... respekten for hverandre? Eller jeg vet ikke hvordan en skal si det. En opplever ikke at en blir hørt, eller sett, på en måte. Eller en opplever at en ikke kommer frem, da, at det kanskje er enda tydeligere ledelse. At «det er jeg som styrer, det er jeg som bestemmer», mens at det ikke er et sånn tverrfaglig samarbeid som jeg er vant med, og som jeg ønsker å ha det, men som hierarkisk inndeling. «Min mening har ikke like mye å si som din.»».

Dette belyser hvordan hierarki og mangel på likeverd kan hindre andres deltakelse og skape en utrygg kultur. Intervjupersonene opplever disse diskusjonene som selve kjernen i tverrfaglig samarbeid, og likeverd og respekt beskrives som elementære faktorer for å oppnå funksjonell kultur i tverrfaglige team. Forutsetningen for å dele kompetanse – og dermed oppnå teamets mening – er en trygg kultur som gir rom for den enkeltes kompetanse. Iversen og Hauksdottir (2020, s. 151) bruker begrepet «*symmetriske relasjoner*», og forklarer med det viktigheten av å gi den enkeltes kompetanse rom, uavhengig av lang eller kort erfaring. Å stole på at de andre i teamet også har noe å bidra med, og at de også er i stand til å løse oppgaver, på tross av at de gjerne løses på andre måter er også en del av dette. Cameron et al. (2016, s. 208) bruker begrepet «*kollegial tillit og respekt*» for å beskrive dette. Dersom dette ikke er til stede, vil samarbeidet preges av revirkamp, overvåking og feiltolkninger (Iversen & Hauksdottir, 2020).

Hvordan kan leder legge til rette for symmetriske relasjoner og kollegial tillit? Ifølge empirien er et sentralt element at leder ser den enkelte, og legger til rette slik at alle kommer til orde i diskusjonene. Det innebærer å gi mer rom til de tilbaketrukne, og begrense de som har en tendens til å overkjøre andre. En av intervjupersonene sammenligner lederen med en dirigent, og forklarer hvordan dirigenten må sørge for at:

«(...) fiolinistene også kommer frem, at det ikke bare er trommeslagerne som hamrer i vei».

Respekt og likeverd er ikke bare essensielt mellom teammedlemmene, men viser seg også å være viktig i relasjonen mellom leder og teammedlemmene.

«Så... at hun også, skulle si, går ned på vårt nivå. Går ut av lederrollen og inn som en av alle i teamet egentlig, og kan hjelpe når det trengs. Det er kjempeviktig egentlig, tenker jeg. Og det er positivt. Hun sitter ikke på kontoret med lukket dør, hun sitter på kontoret med åpen dør.»

Empirien viser viktigheten av en leder som har en uformell tone med sine medarbeidere. Dette er med på å skape en trygg atmosfære, og gjør det lettere å ta opp aktuelle ting med leder. Når intervjupersonene beskriver gode ledere, forteller de om tilgjengelige ledere som viser interesse ved sitt nærvær, men uten at det går ut over autonomien til teammedlemmene. De forteller om en leder som ikke overstyrer, men som involverer teamene i avgjørelser. Også dette er kjerneelement som går igjen i teoriene om verdibasert makt (Sjøvold, 2016, s. 43) og relasjonsledelse (Skogstad, 2015, s. 36). Det kan i tillegg se ut til at de tverrfaglige teamene som empirien baseres på, er preget av det Sjøvold (2006, s. 132) kaller *omsorgskultur*. Verdigrunnet bygger på likeverd, respekt og omsorg, og disse verdiene danner et

følelsesmessig fellesskap som Sjøvold kaller *kohesjon* (206, s. 130). Derfor er det forventet at leder skal involvere teamene i avgjørelser, vise respekt for alle parter, samt knytte relasjonelle bånd. Dette kan også forklare empiriens beskrivelse av viktigheten av sosial støtte og fellesskap innad i teamet, samt behovet for opplevd lederstøtte i situasjoner som krever dette.

I organisasjoner og team som har lite fokus på hierarki, vil leders mulighet for makt hovedsakelig ligge i det Sjøvold (2016) kaller verdibasert makt. Formelle rammer og strukturer betyr mindre enn naturlig autoritet og relasjoner. Lederen er avhengig av respekt og tillit fra de som ledes, og må handle innenfor teamets normer og verdier for å bli akseptert. Det er grunn til å anta at empiriens tverrfaglige team har det Sjøvold (2017, s. 47) kaller *høyt formålsnivå*. Oppgavene som løses i slike team er ofte komplekse, og fører dermed med seg en viss grad av usikkerhet. Dette gir igjen bedre forutsetninger for å utøve verdibasert makt (Festinger, 1954, henvist i Sjøvold, 2016, s. 171).

5.3 Digitalisering og relasjoner

«Når det gjelder det profesjonelle: alt er jo tilrettelagt. Vi ser hverandre, vi svarer, men det er ikke noe mer enn det. Enn når vi treffes og hilser sånn ordentlig på folk, og tar litt sånn uformell prat gjerne, utenfor møtet. Altså vi kjenner hverandre bedre. Når vi treffer hverandre på et annet tidspunkt senere, så er det lettere å hilse på folk.

Et annet sentralt funn i denne studien er hvilken effekt tiltakene knyttet til Covid-19 har, og har hatt for de tverrfaglige teamene, særlig i tilknytning til det relasjonelle. Dette kan være med å bekrefte betydningen av at de relasjonelle faktorene spiller en viktig rolle i kulturen i tverrfaglige team.

For mange har pandemien ført til økt bruk av hjemmekontor og færre fysiske møter. Flere av de intervjuede treffer fortsatt en del av brukerne ansikt til ansikt, men store deler av møtevirksomheten innad i team er flyttet over på digitale plattformer, eller kollegialet er delt opp i mindre grupper og kohorter. Empirien viser fire faktorer som påvirkes av dette: fellesskapsfølelsen, relasjonsbygging, rom for kreativitet samt trivsel.

En av de intervjuede forteller om at det å treffes fysisk er en del av det å skape fellesskap og fellesskapskultur, og at dette er mer utfordrende når de møtes digitalt. Team kan splittes i kohorter, og det vil kunne dannes nye skiller mellom teamet som ikke var til stede før. I tillegg er det vanskeligere å bygge relasjoner gjennom digitale møter. Dette gjelder særlig personer

man ikke har møtt før. De beskriver at den digitale tilretteleggingen er god nok til at selve kjerneoppgavene kan løses, men man ikke blir kjent med hverandre innad i teamet på de digitale plattformene i samme grad. De peker på mangelen på den uformelle praten er årsaken til dette, og at denne er en viktig del av relasjonsbyggingen. Dette gjelder både i forbindelse med de digitale møtene, men også den kaffekoppen eller raske turen innom hverandres kontor, som ikke lengre er mulig i samme grad. I tillegg forteller en av intervjupersonene om at det er vanskeligere å ta «den gode samtalen» på en digital plattform, enn ansikt til ansikt.

I tillegg trekkes trivsel frem som en viktig faktor her. Å ikke treffe hverandre fysisk slik de vanligvis gjorde, skaper større savn etter det sosiale fellesskapet. Med utgangspunkt i studier som ser på team som kommuniserer utelukkende virtuelt, viser funnene at digitalisering skaper større avstand emosjonelt, og at det er vanskeligere å komme frem til en felles mental modell (Sjøvold, 2017, s. 278).

Ifølge empirien har restriksjonene også ført til at teamene har mistet sine kreative rom.

«Og jeg ser, hvis en skal ta pandemien oppi det hele, så er det det vi har mistet. Vi har mistet rommene i lag til å kunne være litt sånn kreative og utvikle og utforske litt».

Disse rommene handler om nye ideer og tanker som oppstår i de uformelle samtalene og diskusjonene som gjerne oppstår spontant. Når teammedlemmene ikke lengre treffes fysisk, men i stedet kun digitalt til avtalte møter, mister de disse rommene som danner grunnlag for innovasjon. Dette bekreftes også av Sjøvold (2017, s. 277) som viser til at team som utelukkende kommuniserer digitalt har dårligere forutsetning for innovativ gruppedynamikk.

5.4 Relasjoner som løsning på utfordringer

Jeg ønsker også å trekke frem funn knyttet til forskjellen på multiprofesjonelle og tverrfunksjonelle team. Mine analyser viser at de dårlige erfaringene knyttet til samarbeid i tverrfaglige team i stor grad handlet om tverrfunksjonelle team. Det kan være mange årsaker til dette. Ifølgende delkapittel vil jeg drøfte dette funnet opp mot hypotesen om at relasjoner kan forebygge eller eventuelt bidra til å løse slike problemer.

Utfordringene som ble trukket frem i forbindelse med tverrfunksjonelle team var mangel på jevnlig møter, dårlig kjennskap til hverandre, og i noen tilfeller ulike eller uklare forventninger til hverandre og hverandres handlingsrom. En av intervjupersonene beskriver hvordan vedkommende opplever et multiprofesjonelt team med funksjonell kultur, og gir et eksempel

på hvordan de løfter frem de ulike perspektivene på en respektfull og fruktbar måte, og hvordan dette fører til en felles mental modell. Her ligger det en trygghet i bunnen som gir alle rom for sine innspill. Vedkommende forklarer at denne tryggheten konkret handler om hvordan ulike forslag blir mottatt. Dynamikken gjenspeiler en gjensidig respekt for hverandre og hverandres kompetanse. Det er grunn til å tro at denne tryggheten har utviklet seg over tid gjennom tidligere erfaringer, og at dette siden har utviklet seg til en kultur som intervjupersonen beskriver i sitatet under:

«Det er en sånn kultur, at alle kan si sin mening uten at en ønsker å trekke seg, eller unngår å si ting på grunn av hvordan det blir mottatt. Jeg sier min mening ut fra min synsvinkel, det gjør de andre også. Så treffes vi jo på et punkt. Alle må si sin mening, og begrunne meningen, så ser vi hva som er best å gjøre».

Målet om en større viten eller kompetanse er i mange tilfeller bakgrunnen for at oppgavene løses i tverrfaglige team i helse- og velferdssektoren. *Merviten* (Willumsen, 2016, s. 39) og den *kollektive kompetansen* utvikles i team, og samarbeidsprosessen spiller en vesentlig rolle. Den enkelte må være i stand til både å lytte, og formidle sin kompetanse (Iversen & Hauksdottir, 2020, s.151). Ifølge Cameron et al. (2016, s. 208) er tillit og respekt avgjørende for vellykket samarbeid, og særlig for det tverrfaglige samarbeidet. For å oppnå dette er det essensielt å gi hverandre rom for å utføre oppgaver, og gjennom det ha tillit til at oppgavene utføres hensiktsmessig. I tillegg er anerkjennelse, støtte og tilbakemeldinger viktige verktøy for å skape denne tryggheten. Næss og Halvorsen (2020, s. 88) beskriver denne prosessen som *«å forstå andre innenfra og seg selv utenfra»*.

Det kan se ut til at denne prosessen er mer utfordrende i tverrfunksjonelle- enn i multiprofesjonelle team. Dette kan skyldes sjeldnere møtepunkt og mindre kjennskap til hverandre, som igjen kan føre til utrygghet og ulike mentale modeller. En av intervjupersonene forteller følgende:

*«Og det har jeg tenkt mye på også; hva er det som gjør det, på en måte? Hvorfor samarbeider vi så bra med *** (annen tjeneste)? Og det tenker jeg handler egentlig mye om at vi har faste møtepunkt.(...) For jeg opplever jo ...at vi kjenner hverandre, eller har møtt hverandre mange ganger gjør det lettere å samarbeide fordi vi vet hvordan den andre tenker, kanskje?»*

Her kommer viktigheten av faste møtepunkt frem som essensielt for gode samarbeid. Dette gir bedre forutsetninger for å bli kjent. I disse møtene vil de oppleve å løse oppgaver sammen, og det vil være naturlig med uformelle samtaler i forkant og etterkant av slike møter. Dette gir

muligheter for å bli bedre kjent og skape gode relasjoner teammedlemmene imellom. I motsatt tilfelle finner vi eksempler på hvordan samarbeid der teammedlemmene ikke har samme kjennskap til hverandre. En av intervjupersonene forteller om utfordringer knyttet til forståelse av hverandres roller og handlingsrom.

«Alle har sine ansvarsområder, og alle har sine meninger. (...) Det som ofte skjer, er at du blir spurt... eller at, ja... de forventer at jeg skal gjøre ting som jeg ikke kan gjøre.»

Ifølge teorien er avklaringer en forutsetning for funksjonell kultur (Ødegård, 2016, s. 114). Den gjensidige avhengigheten som oppstår i tverrfaglige team, fører til at den enkeltes handlinger vil påvirke de andres handlingsrom (Iversen & Hauksdottir, 2020, s. 50-51). Rolleutformingen er knyttet både til profesjon, men også i stor grad til kontekst og personlighet (Repstad, 2007, henvisning i Iversen og Hauksdottir, 2020, s. 51). For å forebygge profesjonskamper i denne prosessen, er det en forutsetning at den enkelte er trygg i sin faglige rolle. På den måten kan diskusjonene tas med trygghet og uten at noen føler seg og sin profesjon truet (Iversen & Hauksdottir, 2020, s. 56-57). Det er også nødvendig å ha en viss forståelse for egen og andres rolle i samarbeidet (Repstad, 2007, henvisning i Iversen & Hauksdottir, 2020, s. 51). Dersom man lykkes med å sammen skape positive erfaringer i samarbeidet, vil dette bidra til et sterkere samhold og identitetsbygging. Denne identiteten vil igjen være med å forme teamkulturen (Kaufmann & Kaufmann, 1998).

Empirien viser til leders betydning i å legge til rette for gode relasjoner. En leder må signalisere og gi rom for at teamene kan bli kjent og bygge relasjoner. Dette kan være i form av hva som uttrykkes verbalt, men også hva som symboliseres i form av leders oppmerksomhet, og eventuelle belønninger. Hvordan leder legger til rette for relasjonsbygging strukturelt er også av betydning, og sikrer kontinuitet i samarbeidene til tross for utskiftninger i staben.

«Og også å legge til rette for det, at det er... at det blir gjort rom for det, da, og lagt arenaer for å treffes, og at det blir laget rammer i form av rutiner, gjerne, for det å jobbe godt på tvers. Slik at det ikke bare blir opp til den enkelte relasjon om det fungerer bra, men at det skal være godt tilrettelagt fra ledelsens side. Det er ledelsen som gjør det.»

I tillegg trekkes sammensetningen av personlighet frem som en forutsetning for funksjonelle team. Ifølge empirien er det viktig at leder evner å sette sammen funksjonelle team, og at de ulike personlighetene går godt sammen. Leder må altså ikke tenke utelukkende på fag og

profesjon når team opprettes eller justeres, men hvordan de ulike personlighetene går overens har vel så stor betydning. Her blir igjen leders relasjon til medarbeideren viktig, fordi det er essensielt at leder kjenner de ulike personlighetene, og på den måten får en forståelse av hvem som kan passe sammen.

«Jeg tror min leder har vært god til å sette sammen de personene som jeg tror hun tenker jobber godt sammen. Og som utvikler hverandre, da. Og det tenker jeg også er en god lederegenskap; å se hvem kan du passe sammen med slik at dere, ja, jobber godt».

Også her handler det om rolleutforming, og hvordan personlighet er med å prege denne. I tillegg kan dette handle om at noen personer er tryggere i egen rolle enn andre, og at dette preger samarbeidet (Repstad, 2007, henvist i Iversen & Hauksdottir, 2020, s. 51).

5.5 Verdier

De tverrfaglige teamene som empirien bygger på, ser ut til å være preget av et felles verdigrunnlag på tross av ulike profesjoner. Respekt og likeverd trekkes hyppig frem, og ønsket om å hjelpe andre ligger for mange til grunn for yrkesvalget. Dette gir et felles utgangspunkt å jobbe ut ifra.

«Altså, jeg opplever jo i de aller fleste tilfellene at vi ønsker det samme, altså ønsker å hjelpe.»

«Det er mye som samler oss, i verdier og... Det å jobbe med mennesker er sånn samlende pott som mange har gjort uansett. (...) Men det er mye like ting. Og så er det selvfølgelig mye forskjellig. Men det betyr at vi har jo en del sånne felles ting som nok gjør at når vi treffes som team så har vi en felles forventning om noe..»

Samtidig kan vi se tendenser til konflikter når det diskuteres hvordan problemene skal løses, og til og med hva som bør være målet med oppgavene.

«Og det handler jo ikke om personene som jobber der, det handler jo om at de må følge sine krav og sine system. Helt klart spennende å få innblikk i det, men det er også helt klart en utfordring i forhold til det som jeg opplever som god hjelp i forhold til brukeren.»

Sitatet over er hentet fra et tverrfunksjonelt team, og viser til at systemene kan danne grunnlag for frustrasjon. Dette kan være et eksempel på hvordan struktur påvirker kultur. Det kan også vise hvordan det kan oppleves når to subkulturer møtes. Empirien viser at dette ikke nødvendigvis handler om ulikheter knyttet til profesjoner, men snarere til hvordan den enkelte tilpasser seg moderkulturen. Det vil si at to sykepleiere fra ulike subkulturer kan komme i

konflikt fordi de har tilpasset seg kulturen i sitt modersteam, og vil derfor kunne ha ulike meninger om løsninger på tross av at de har samme profesjon. Teorien bekrefter at slike subkulturkonflikter kan oppstå, både innad- og på tvers av profesjon. Disse konfliktene bærer preg av liten forståelse for hverandres perspektiv (Bang, 2020). Dette er med på å bekrefte teorien om at verdier er foranderlige, og kan endres gjennom erfaringer, refleksjon og bevisstgjøring (Iversen & Hauksdottir, 2020, s. 54-55; Brenna et al., 2020, s. 110-111). Individuer tilpasser seg altså den kulturen de arbeider i, og kan derfor i noen tilfeller ha flere likheter med andre profesjoner som de samarbeider tett med til daglig, enn med sin opprinnelige profesjon. Disse ulikhetene er ikke et hinder i seg selv. Det er først når respekten og likeverdstenkningen mister fokus problemene oppstår. Dersom noen gir uttrykk for at egen mening er riktig, eller mer relevant enn de andres, skaper dette raskt splid og utrygghet.

5.6 Fra teori til praksis

Tidligere i dette kapittelet har jeg med bakgrunn i empiri og teori forsøkt å forklare hvordan ledere kan utvikle funksjonelle kulturer i tverrfaglige team i helse- og velferdssektoren. Jeg vil nå forsøke å løfte frem noen elementer som kan forklare hvorfor dette kan være vanskelig i praksis. Det bør også nevnes at det i tillegg vil være andre faktorer som utfordrer dette i praksis, men jeg har her valg ut følgende tre faktorer:

5.6.1 Relasjoner og individer

Den første utfordringen jeg ønsker å trekke frem, handler om individet i relasjonene. Alle individer er ulike og vil derfor forstå ulikt og ha ulike behov og forventninger (Skogstad, 2015, s. 40). Det som for noen oppleves hensiktsmessig, vil for andre oppleves totalt uforståelig, og noe som oppfattes som riktig i en situasjon, kan oppfattes som galt i en annen. Det vil alltid være en viss fare for misforståelser og feilslåtte antakelser i menneskelige relasjoner. En vil derfor ikke kunne lese seg til, eller lage maler for hvordan den enkelte skal behandles og forstås. Dette må erfares gjennom mer eller mindre vellykkede møter over tid - altså relasjonsbygging. Kommunikasjon er et viktig element i denne sammenhengen, men dette har jeg valgt å ikke vie mye oppmerksomhet til i denne studien av hensyn til omfang.

5.6.2 Tid og ressurser

En annen utfordring for teamledere for tverrfaglige team i helse- og velferdssektoren, handler om tid og ressurser. Relasjonsbygging både mellom teammedlemmene og mellom leder og medarbeider krever tid. Samtidig måles tjenestene ut fra en New Public Management-tenkning,

noe som gir lite rom for tid til nettopp relasjonsbygging. Slike rom vil raskt kunne fanges opp som effektiviseringsmuligheter fordi dette ikke skaper umiddelbare målbare resultater. Den menneskelige kapitalen (Vike et al., 2002) tas ikke med i beregningen. Empirien viser også at tid nevnes både i forbindelse med utfordrende teamkultur, og som en forutsetning for å skape funksjonell kultur. Det er derfor grunn til å stille spørsmål ved om denne effektiviseringen egentlig tjener sin hensikt i helse- og velferdssektoren, dersom den går på bekostning av funksjonelle teamkulturer.

5.6.3 Rollekonflikter

En siste utfordring jeg vil trekke frem knyttet til teamledelse i denne konteksten, er rollekonflikter. Lederen som beskrives i empirien, er en leder som skal «*kjempe for teamet sitt*», og «*komme ned på vårt nivå*». Samtidig vil det også være andre forventninger knyttet til leder på bakgrunn av den posisjon vedkommende har i organisasjonen. Det tverrfaglige teamet kan heller ikke her forstås utenom kontekst. I mange tilfeller kan det bety at leder opplever rollekonflikter og krysspress i form av uforenelige forventninger fra sine egne ledere og fra teamet vedkommende leder. Teamleder må gjerne forholde seg til organisasjonens ledelse og dennes ofte New Public Management-pregede forventninger, og samtidig oppleve forventninger preget av humanistiske verdier fra det tverrfaglige teamet. Det helhetlige hensynet må noen ganger gå på bekostning av teamets forventninger (Iversen & Hauksdottir, 2020, s. 55). I tillegg kan det tenkes at teammedlemmene også kan ha uforenelige forventninger og krav overfor leder. Også her vil vedkommende oppleve rollekonflikter og krysspress. Når disse dilemmaene ses i sammenheng med leders verdibaserte makt, skaper dette utfordringer. Dersom leder ikke handler i tråd med teamets verdier, vil vedkommende stå i fare for å miste tilliten som er grunnlaget for denne makten.

5.7 Hvilke muligheter har ledere til å påvirke kulturen i tverrfaglige team?

Jeg vil nå forsøke å sammenfatte teori og empiri knyttet til mitt tredje forskningsspørsmål. Fokuset vil være på mulighetene og jeg kommer derfor ikke nærmere inn på forutsetninger og utfordringer, da dette besvares i kapittel 5.8. Ser vi nærmere på kjennetegn knyttet til lederatferd, trekker studiens empiri frem fem viktige faktorer for hvordan ledere kan påvirke teamkulturen; relasjonsbygging, tilbakemeldinger, bruk av kompetansen, tydelighet og lederstøtte. Mye av det samme innholdet finnes i teorien, selv om jeg har kategorisert annerledes der; styre oppmerksomheten, gå frem som et eksempel, belønning og kritikk, samt lage rammer.

Under trekkes fire atferdsrelaterte faktorer frem, som ledere kan benytte for å påvirke teamkulturen. Valgte faktorer tar utgangspunkt i figur 6, men faktoren «lederstøtte» er inkludert i første kategorien «relasjonsbygging».

5.7.1 Relasjonsbygging

Den første faktoren handler om relasjonsbygging. Ifølge intervjupersonene kan ledere påvirke kulturen gjennom å skape og legge til rette for gode relasjoner innad i teamet. En leder som stiller i stand sosiale aktiviteter som sommerfester eller julelunsj, legger til rette for at teammedlemmene kan bli bedre kjent i uformelle settinger. Dette kan igjen skape økt trivsel, sterkere fellesskapsfølelse og tryggere rammer for kommende faglige diskusjoner teammedlemmene imellom. Disse sosiale sammenkomstene kan altså knyttes opp mot både økt trivsel og bedre kvalitet på tjenestene som leveres.

Når det kommer til relasjonen mellom leder og teammedlemmer, er leders evne til å være rettferdig og å behandle alle med respekt viktige elementer. Dette handler om iboende holdninger og verdier hos leder, og hvordan disse vil prege leders atferd. De samme verdiene finner vi også sentrale i helse- og velferdssektoren. Ifølge empirien kan det derfor se ut til at leders holdninger og verdier vil prege teamkulturen i stor grad. Det samme finner vi i teorien, hvor det blant annet vises til leder som symbol på organisasjonen, og leder som forbilde (Yukl, 2013, s. 283; Bang, 2020, s. 87).

Å ha en god relasjon med leder oppleves også essensielt, og denne relasjonen bør gjerne være uformell og lett. I tillegg nevnes viktigheten av å oppleve støtte fra leder når man står i vanskelige situasjoner, eller dersom teamet har et behov som må løftes videre opp i det hierarkiske systemet. Dette bidrar til sterkere tilknytning og fellesskapsfølelse.

5.7.2 Tilbakemeldinger

Ledere kan også påvirke teamkulturen ved bevisst bruk av tilbakemeldinger. Intervjupersonene mener både konstruktiv kritikk og ros er viktig både for å gi retning til arbeidet, men også for å føle seg sett og gi større mening i arbeidet. Dette støttes av teorien, som viser både til betydningen av leders tilbakemeldinger og oppmerksomhet, og hvordan denne styrer hva som oppleves viktig og mindre viktig (Bang, 2020, s. 88; Yukl, 2013, s. 283).

Når konstruktiv kritikk skal gis, er det imidlertid viktig å være bevisst hvordan denne formidles. Forståelse og respekt ser ut til å være viktige stikkord for leder i denne settingen. Hva som er riktig måte å formidle kritikk på, vil kunne variere fra person til person. Det vil derfor være viktig for leder å kjenne teammedlemmene, slik at kritikken kan formidles på riktig måte til den enkelte. Gode relasjoner fører til mindre misforståelse og bedre kommunikasjon.

5.7.3 Bruk av kompetansen

En tredje faktor som her trekkes frem, handler om leders evne til å bruke den tilgjengelige kompetansen. Det innebærer at leder ser den enkeltes kompetanse, og legger til rette for å bruke denne. På den måten kan teammedlemmene føle seg sett og oppleve mestring og mening i arbeidet. I team der innovasjon og kreativitet er viktig, må leder også legge til rette for dette (Sjøvold, 2017, s. 268). Det handler blant annet om å gi tid og rom for uformell prat, og om sammensetning av team. Ifølge intervjupersonene er sammensetning av personligheter viktig fordi dette danner utgangspunktet for samarbeid. De viser til at sammensetningen av team kan påvirke kreativiteten enten positivt eller negativt. Relasjoner blir igjen viktig. Leder må kjenne teammedlemmene for å få en forståelse av hvem som passer sammen, dersom målet er å løse komplekse utfordringer gjennom kreativitet og innovasjon.

5.7.4 Tydelighet

Den siste faktoren jeg vil trekke frem her, handler om leders evne til å være tydelig. Empirien viser til et ønske om en leder som er i stand til å avklare mål og forventninger, slik at teamet jobber ut fra en felles mental modell. I tillegg vil teamleder legge premisser for teamkulturen gjennom struktur og rammer. Isolert sett vil dette gjerne kunne forstås som oppgaveorientert lederstil. Samtidig vil leders evne til presis kommunikasjon igjen avhenge av relasjoner og leders kjennskap til teammedlemmene. Intervjupersonene beskriver en tilgjengelig leder, som gjerne tar teammedlemmene med på avgjørelser. Dette samstemmer i større grad med relasjonelle lederstiler. Konklusjonen kan derfor være, som i teorien, at lederstilene må tilpasses den enkelte situasjon. En leder bør ikke bruke utelukkende den ene eller andre lederstilen, men må tilpasse dette ut fra behov. Likevel ser det ut til at en del team i helse- og velferdssektoren oftest har behov for relasjonelle lederstiler. Dette kan henge sammen med de humanistiske verdiene kombinert med høyt formålsnivå.

5.8 Hvordan kan ledere utvikle en funksjonell kultur i tverrfaglige team i helse- og velferdssektoren?

Jeg vil i det følgende delkapittelet besvare studiens problemstilling med utgangspunkt i studiens empiri og teori. Vi ser både muligheter og begrensninger i leders handlingsrom for å påvirke kulturen. I teorien finner vi forskere som hevder at bevisst styring av kultur ikke er mulig for enkeltpersoner eller grupper (Bang, 2020, s. 148), mens andre hevder at dette er mulig, men vanskelig (Smircich, 1983, henvist i Schein, 1985, s. 41). Tar vi utgangspunkt i at kulturer bevisst kan endres, kan vi trekke frem elementer som kan være nyttig for en teamleder å være seg bevisst dersom målet er å bruke kulturen for å oppnå ønsket formål.

Før vi ser på lederes muligheter, må vi også forstå hvilke forutsetninger dette fordrer. For det første er ledere avhengig av å ha påvirkningskraft. Det vil si at de som ledes må oppleve at vedkommende har den makt som skal til. Leder er altså avhengig av et positivt omdømme, og bli godtatt av de som skal ledes (Sjøvold, 2016, s. 39; 49). Ledere har særlig påvirkningskraft på kulturen i kriser eller ved oppstart av nye team. Dette forklares med kulturens evne til å skape trygghet og forutsigbarhet, som teammedlemmene i slike situasjoner ofte kjenner et sterkt behov for (Yukl, 2013, s. 285; Bang, 2020, s. 149). Teorien viser også til at det er lettere å forandre kulturen gjennom å forandre kulturuttrykket enn kulturinnholdet (Bang, 2020, s. 151). Dersom kulturuttrykket forandres, kan kulturinnholdet «følge etter». Samtidig begrenses leders muligheter av omgivelser som lederen ikke selv kan påvirke. Dette være seg strategiske føringer, it-infrastrukturer, måle- og oppfølgingsystemer, belønnings- og sanksjonsmidler, beslutningshierarki og organisasjonskulturen i sin helhet (Sjøvold, 2017, s. 217).

For å forstå hvordan ledere kan utvikle en funksjonell kultur i tverrfaglige team, må vi først være klar over hvilke faktorer som påvirker denne kulturen. I kapittel 2.11 beskrives dette nærmere i besvarelsen av første forskningsspørsmål. Hva som ansees som funksjonell kultur avhenger både av teamets oppgaver, formål og strukturelle faktorer, samt teammedlemmenes personligheter og erfaringer. Vi kan derfor ikke gi en universell beskrivelse av funksjonell kultur. Mange av de tverrfaglige teamene i helse- og velferdssektoren har likevel visse fellestrekk, som er med å legge premisser for hva som kan regnes som funksjonell kultur. Det handler om humanistiske verdier og høyt formålsnivå. Med dette som utgangspunkt, finner vi fire faktorer som ifølge teorien ansees relevante når teamkulturen skal påvirkes; å ha felles mentale modeller, symmetriske relasjoner, felles identitet, samt både å inneha og ta i bruk den nødvendige kompetansen. Sammenligner vi dette med mine empiriske funn, ser vi mye av det

samme går igjen. Dette beskrives nærmere i kapittel 4.4, hvor studiens andre forskningsspørsmål besvares. Empiriens påvirkningsfaktorer har jeg delt inn i fire kategorier: relasjoner, bruke hverandres kompetanse, respekt og avklaringer.

Kapittel 5.7 beskriver noen faktorer som er sentrale når ledere ønsker å påvirke teamkulturen, og besvarer med det mitt tredje forskningsspørsmål. Også her samsvarer empiri og teori. I empirien er det noen trekk som går igjen, og som ble delt inn i følgende fem kategorier; relasjonsbygging, tilbakemeldinger, bruk av kompetanse, tydelighet og lederstøtte. Relasjonsbygging handler om å se og bli kjent med teammedlemmene. En uformell tone er å foretrekke, og respekt og rettferdighet er sentrale stikkord her. Når teammedlemmene føler seg verdsatt, vil det også øke kvaliteten på tjenestene og trivselen i teamet. Å legge til rette for sosiale sammenkomster danner også bedre grunnlag for gode diskusjoner og trivsel, fordi det gir større trygghet og fellesskapsfølelse. Tilbakemeldinger kan bidra til økt motivasjon og mening til arbeidet, og således føre til større «stå-på-vilje». Konstruktiv kritikk er også nødvendig, og i slike situasjoner må leder evne å formidle denne på en hensiktsmessig måte. Det kan blant annet gjøres ved å tydeliggjøre at det er rom for feil, og at de er til for å lære av. Opplevd lederstøtte er også viktig både i etterkant av feil, men også overfor eksterne aktører i situasjoner som krever dette. Dette forsterker fellesskapsfølelsen i teamet og skaper trygghet og rom for innovasjon. Teamets kompetanse kan utnyttes ved å legge til rette for uformell prat, og gi rom for kreativitet. Delegering av relevante oppgaver til riktig person er også sentralt for utnyttelse av kompetansen. Dette kan føre til økt trivsel, mestring og mening til arbeidet, i tillegg til at det kan heve kvaliteten på tjenestene. Det er også nødvendig at leder evner å være tydelig når dette trengs. Avklaringer rundt mål og forventninger skaper trygghet og felles mentale modeller.

Overnevnte atferd er sterkt knyttet til relasjonsbygging og vi ser klare likhetstrekk med relasjonelle lederstiler. Min antakelse er at både teamenes humanistiske verdier og høye formålsnivå er med å danne grunnlag for – og kanskje også er en forutsetning for - hvilken lederatferd som oppleves hensiktsmessig. Konteksten er avgjørende for hva som regnes for funksjonell kultur (Sjøvold, 2017, s. 47), og dermed også hva vi kan anse som hensiktsmessig lederatferd. Det kan tenkes at både trekk ved oppgavene som skal løses, samt de humanistiske verdiene er utslagsgivende for at relasjonelle lederstiler ansees mest hensiktsmessig i disse teamene. Likevel er det viktig å være klar over at lederstil må tilpasses den enkelte situasjon,

og at det ikke nødvendigvis betyr at leder aldri skal utøve oppgaveorientert ledelse i disse teamene.

Som nevnt innledningsvis handler ledelse i stor grad om makt (Sjøvold, 2017, s. 215). Makt danner også grunnlag for leders påvirkningskraft. En viktig forutsetning for leders mulighet for påvirkning, er at teammedlemmene opplever at leder har makt. Leders atferd må samsvare med teamets verdier og grunnleggende antakelser (Sjøvold, 2016, s. 33). Påvirkningskraften avhenger altså av teammedlemmenes oppfattelse av lederen. Fordi humanistiske verdier står så sterkt i helse- og velferdssektoren, vil dette også prege de ansattes syn på hvordan leder bør opptre. Dette er igjen med å legge rammer for hva som er akseptabel oppførsel for leder dersom vedkommende skal opprettholde påvirkningskraften. Leder må gjenspeile disse verdiene i ord og handling for å opprettholde teamets tillit. Dette krever i utgangspunktet ledere som identifiserer seg med de humanistiske verdiene. På bakgrunn av disse beskrivelsene, kan vi anta at verdibasert makt vil være sentralt for ledere i disse tverrfaglige teamene. I tillegg tar empirien utgangspunkt i tverrfaglige team med uforutsigbare situasjoner og høyt formålsnivå, hvor teorien anser bruk av verdibasert makt som gunstig (Festinger, 1954, henvist i Sjøvold, 2016, s. 171). Sett i lys av verdibasert makt, kan vi også bedre forstå hvorfor relasjonsbygging blir så essensielt for ledere av disse teamene når teamkulturen skal påvirkes i denne sektoren.

6 Konklusjon

I arbeidet med denne studien har jeg forsøkt å få større innsikt i valgt problemstilling: *hvordan kan ledere utvikle en funksjonell kultur i tverrfaglige team i helse- og velferdssektoren?* Det kan være vanskelig å generalisere hva som er en funksjonell kultur, fordi dette kommer an på teamets kontekst (Sjøvold, 2017, s. 47). Mine empiriske data tar i stor grad utgangspunkt i team med høyt formålsnivå. Det vil si at de jobber med uforutsigbare og kompliserte problemstillinger. Et annet relevant fellestrekk for empiriens tverrfaglige team, er de klare grunnleggende humanistiske verdiene, som tydelig gjenspeilet intervjupersonenes holdninger og erfaringer.

Empirien viser til fire sentrale faktorer som påvirker teamkulturen i slike team: relasjoner, bruk av hverandres kompetanse, respekt og avklaringer. Videre trekkes det frem fem viktige faktorer som knyttes til lederes muligheter for utvikling av denne kulturen: relasjonsbygging, tilbakemeldinger, kompetanse, tydelighet og lederstøtte. Etter videre analyser kom jeg frem til en overordnet faktor som oppleves relevant for alle disse faktorene, nemlig relasjonsbygging. Jeg har derfor drøftet relasjonsbyggingens betydning for utvikling av funksjonell teamkultur i tverrfaglige team. Samtidig ser vi utfordringer knyttet til gjennomføring av dette i praksis. Det handler både om individuelle forskjeller i relasjoner, mangel på tid, samt opplevelse av rollekonflikter.

På bakgrunn av teori og empiri er det grunn til å anta at relasjonsorientert ledelse og verdibasert makt står sentralt for ledere som ønsker å påvirke kulturen i tverrfaglige team i helse- og velferdssektoren.

6.1 Studiens nytteverdi

Noen forskere hevder at kultur ikke bevisst kan påvirkes av én eller flere aktører, og at slike funksjonalistiske studier på kultur ikke er hensiktsmessige. Velger vi derimot å forstå kultur som et fenomen som kan forandres, kan denne studien være hensiktsmessig for ledere av tverrfaglige team. Et kulturelt organisasjonsperspektiv kan bidra til større forståelse for teammedlemmenes atferd. Formålet med studien er å bidra til en større forståelse av hvilke faktorer som kjennetegner funksjonelle kulturer i tverrfaglige team i helse- og velferdssektoren, og hvordan ledere kan utvikle disse til fordel for teamets hensikt. Dette kan skape en nyttig bevissthet for ledere i denne sektoren, som kan bidra til økt fokus på kulturens betydning for

teamenes tjenestekvalitet og trivsel. Empirien baseres på teammedlemmers perspektiv og deres forståelse av og erfaring med ulike teamkulturer. I studien trekkes det frem faktorer som går igjen hos flere. I tillegg ser vi mange fellestrekk med eksisterende teori knyttet til både organisasjonskultur og problemløsning i tverrfaglige team. Det er derfor grunn til å anta at utvalget er representativt og at studiens funn kan være overførbare i tilsvarende tverrfaglige team i helse- og velferdssektoren dersom de humanistiske verdiene står sentralt, og har et høyt formålsnivå.

6.1.1 Forslag til videre forskning

Det kan likevel være problematisk å generalisere på bakgrunn av mine kvalitative funn. Av den grunn ville det vert interessant med videre forskning på problemstillingen, både for å validere mine funn, samt se nærmere på funnenes generaliserbarhet. Dette kan eksempelvis gjøres ved reproduksjon av denne studien, eller ved bruk av kvantitativ metode, med hypoteser utviklet på bakgrunn av denne studiens data. Dette kan i tillegg gi bredere innsikt i problemstillingen, og kan således være et viktig kunnskapsmessig bidrag for ledere av tverrfaglige team. Vedlegg 4 viser forslag til et slikt kvantitativt forskningsdesign som kan videreutvikles ved behov.

Et annet interessant og aktuelt funn i empirien, handler om hvordan teamkulturen påvirkes av digitaliseringen i forbindelse med Covid-19. Fordi relasjonelle faktorer har så stor betydning for teamkulturen i tverrfaglige team, ville det vert interessant å se nærmere på hvordan teamkulturen endres som følge av dette, og hvordan ledere bør håndtere utfordringene knyttet til dette.

7 Referanser

- Aadland, E. (2015). *Og eg ser på deg... Vitenskapsteori i helse og sosialfag* (3. utg.). Universitetsforlaget.
- Alvesson, M. (2002). *Organisasjonskultur og ledelse*. Abstrakt forlag.
- Bang, H. (2020). *Organisasjonskultur* (5. utg.). Universitetsforlaget.
- Brenna, S. J., Kvilhaugsvik, B. & Hauksdottir, N. (2020). Verdier i profesjonell og tverrprofesjonell samhandling. I A. Iversen, & N. Hauksdottir (Red.), *Tverrprofesjonell samhandling og teamarbeid. Kjernekompetanse for fremtidens helse- og velferdstjenester*. (s. 103-123). Gyldendal.
- Cameron, A., Lart, R, & Bostock, L. (2016). Forskning på helse- og sosialfaglig samarbeid – en «review» fra Storbritania. I E. Willumsen & A. Ødegård (Red.), *Tverrprofesjonelt samarbeid. Et samfunnsoppdrag* (2.utg., s. 200-214). Universitetsforlaget.
- Creswell, J. (2009). *Research design Qualitative and mixed methods approaches*. Sage.
- Deci, E. L. & Ryan, R (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. Plenum.
- Deaking, H. & Wakefield, K. (2014). Skype interviewing: reflections of two PhD researchers. *Qualitative Research*, 14 (5). 603-616.
- Eide, H. & Eide, T. (2011). *Kommunikasjon i relasjoner. Samhandling, konfliktløsning, etikk*. Gyldendal Akademisk.

- Einarsen, S. & Skogstad, A. (Red.). (2015). *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel* (2.utg.). Fagbokforlaget.
- Skogstad, A. (2015). Effektiv og ivaretagende ledelse: viktige perspektiver og modeller. I S. Einarsen. & A. Skogstad, (Red.). *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel* (2.utg., s. 15-45). Fagbokforlaget.
- Gilje, N. & Grimen, H. (1992). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger. Innføring i samfunnsfagenes vitenskapsfilosofi* (2. utg.). Ariadne.
- Henriksen, J-O. & Vetlesen, A. J. (2006). *Nærhet og distanse. Grunnlag, verdier og etiske teorier i arbeid med mennesker* (3. utg.) Gyldendal akademisk.
- Iversen, A. & Hauksdottir, N. (Red.). (2020). *Tverrprofesjonell samhandling og teamarbeid. Kjernekompetanse for fremtidens helse- og velferdstjenester*. Gyldendal.
- Jacobsen, D. I. (1993). Hvorfor er samarbeid så vanskelig? I P. Repstad (Red.), *Dugnadsånd og forsvarsverker: tverretattlig samarbeid i teori og praksis* (s. 75–114). Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damm Akademisk.
- Johannessen, K. I. & Schmidt, U. (Red.). (2002): *Verdier – flerfaglige perspektiver*. Tapir Akademisk Forlag.
- Johannessen, A., Chistoffersen, L., & Tufte, P. A. (2010). *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag*. Abstrakt forlag.

- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (1998). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B, Buch, R. & Dysvik, A. (2015). Relasjonsledelse og produktivitet. I S. Einarsen. & A. Skogstad, (Red.), *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel* (2.utg., s. 303-322). Fagbokforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Meld. St. 47 (2008-2009). Samhandlingsreformen - Rett behandling - på rett sted - til rett tid. Helse- og omsorgsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-47-2008-2009-/id567201/>
- Mooi, E. & Sarstedt, M. (2014). *A Concise Guide to Market Research*. Springer-Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-642-53965-7_7
- Næss, E. T. & Halvorsen, K. H. (2020). Kommunikasjon i tverrprofesjonell samhandling. I A. Iversen, & N. Hauksdottir (Red.), *Tverrprofesjonell samhandling og teamarbeid. Kjernekompetanse for fremtidens helse- og velferdstjenester* (s. 82-102). Gyldendal.
- Perry, J. L., Hondeghem, A. & Wise, L. R. (2010). Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future, *Public Administration Review* 70, 681–690.
- Ramsdal, H. (2019). Tverrfaglige team – hvordan lykkes. I Bjørkqvist, C. & Fineide, M. J. (Red.), *Organisasjonsperspektiv på samordning av helse- og velferdssektoren* (s. 95-118). Cappelen Damm Akademisk.

- Riksrevisjonen. (2016). *Riksrevisjonens undersøkelse av ressursutnyttelse og kvalitet i helsetjenesten etter innføringen av samhandlingsreformen* Dokument 3:5 (2015– 2016). Til Stortinget. <https://www.riksrevisjonen.no/globalassets/rapporter/no-2015-2016/samhandlingsreformen.pdf>
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold* (3 utg.) Fagbokforlaget.
- Schein, E. H. (1985). *Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?* Mercuri Media Forlag AS
- Sjøvold, E. (2006). *Teamet. Utvikling, effektivitet og endring i grupper*. Universitetsforlaget.
- Sjøvold, E. (2016). *Makt og maktbruk i arbeidslivet*. Universitetsforlaget.
- Sjøvold, E. (2017). *Resultater gjennom team* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Thaagard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Vike, H., Bakken, R., Brinchmann, A., Haukelien, H. & Kroken, R. (2002). *Maktens samvittighet. Om politikk, styring og dilemmaer i velferdsstaten*. Gyldendal Akademisk.
- Willumsen, E. & Ødegård, A. (Red.). (2016). *Tverrprofesjonelt samarbeid. Et samfunnsoppdrag* (2.utg.). Universitetsforlaget.
- Willumsen, E. (2016). Tverrprofesjonelt samarbeid i utdanning og praksis i helse- og velferdssektoren. I E. Willumsen & A. Ødegård (Red.), *Tverrprofesjonelt samarbeid. Et samfunnsoppdrag* (2.utg., s. 33-52). Universitetsforlaget.

Willumsen, E., Sirnes, T. & Ødegård, A. (2016). Nye samarbeidsformer – et samfunnsoppdrag.

I E. Willumsen & A. Ødegård (Red.), *Tverrprofesjonelt samarbeid. Et samfunnsoppdrag* (2.utg., s. 17-32). Universitetsforlaget.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Pearson.

Ødegård, A. (2016). Konstruksjoner av tverrprofesjonelt samarbeid. I E. Willumsen & A.

Ødegård (Red.), *Tverrprofesjonelt samarbeid. Et samfunnsoppdrag* (2.utg., s. 113-130).

Universitetsforlaget.

Vedlegg

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Formål: kartlegge hvordan ledere kan skape god teamkultur i tverrfaglig samarbeid i helse og velferdssektoren

Varighet maks 1 time

Intervjuet tas opp, men tar bare vare på lydfil

Anonymt.

Du kan når som helst trekke tilbake samtykket uten å oppgi grunn

Hvis du kommer inn på tredjepersoner, ber jeg deg om å ikke nevne navn, eller gi informasjon som kan identifisere denne personen av hensyn til dennes personvern.

Spørsmål før vi setter i gang?

Kan du fortelle litt om dine **erfaringer** med samarbeid i tverrfaglige team?

- Hva har fungert? Hvorfor?
- Hva har ikke? Hvorfor? Hvordan kunne det fungert bedre?

Kan du si noe om hva du mener er **viktige forutsetninger** for at et tverrfaglig team skal jobbe godt sammen?

- Hvorfor?
- Gi gjerne eksempler.

Kan du si litt om **lederskap i tverrfaglige team**?

- Hva har fungert? Hvorfor?
- Hva har ikke? Hvorfor?

Kan du si noe om hva som **kjennetegner en god leder** for tverrfaglige team?

- Hvorfor?
- Gi gjerne eksempler

Hvordan mener du ledere kan skape en god kultur i tverrfaglige team i helse- og velferdssektoren?

- Gi gjerne eksempler.

Ser du noen grunn til å være kritisk til tverrfaglig samarbeid? *(lagt til etter intervju nr. 2)*

Avslutningsvis; har du noe du ønsker å tilføye?

Vedlegg 2 – Informasjonsskriv informant

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Hvordan kan ledere skape gode tverrfaglige team i offentlig sektor?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få mer informasjon om forutsetninger for gode tverrfaglige samarbeid. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med denne masteroppgaven er å kartlegge hvordan ledere kan skape god teamkultur i tverrfaglig samarbeid i offentlig sektor. Vi ønsker å se nærmere på hva som kjennetegner tverrfaglige team med god teamkultur, samt hva som kjennetegner lederne for disse. Med teamkultur menes gruppens felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Stavanger, ved institutt for medie- og samfunnsfag er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker å komme i kontakt med ansatte som har erfaring fra tverrfaglig teamarbeid i offentlig sektor, og har derfor tatt kontakt med deg. Målet er å få intervjuet mellom 8 og 10 personer i forbindelse med dette prosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et individuelt intervju. Intervjuet vil foregå via Zoom, og vare omtrent en time. Her vil du få spørsmål knyttet til dine erfaringer med å jobbe i tverrfaglige team i offentlig sektor, og dine tanker rundt ledelsen knyttet til teamet. Intervjuet vil tas opp, og lydfilen vil bli lagret i sikker sone fem til prosjektet avsluttes.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Det vil ikke påvirke ditt forhold til arbeidsgiver.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det vil bare være undertegnede som har tilgang på disse. Lydopptak fra intervjuene lagres på godkjente og sikre servere, og slettes når prosjektet ferdigstilles. Det vil ikke publiseres opplysninger som kan føre til gjenkjenning av din identitet, eller identiteten til dem du omtaler.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes, noe som etter planen er juni 2021. Ved prosjektslutt slettes alle personopplysninger, inkludert lydopptak.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra institutt for medie- og samfunnsfag har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Institutt for medie- og samfunnsfag Liv Margunn Ravnås: 41630602
- Institutt for Sikkerhet, Økonomi og Planlegging Christian Henrik Alexander Kuran: christian.h.kuran@uis.no tlf: +4745688513
- Vårt personvernombud: Rolf Jegervatn. personvernombud@uis.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personvertjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Christian Henrik Alexander Kuran
(Forsker/veileder)

Liv Margunn Ravnås
(Student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hvordan kan ledere skape gode tverrfaglige team i offentlig sektor?», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3 – Godkjenning NSD

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Hvordan kan ledere skape god kultur i tverrfaglige team?

Referansenummer

922454

Registrert

26.01.2021 av Liv Margunn Ravnås - lm.ravnas@stud.uis.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Stavanger / Det samfunnsvitenskapelige fakultet / Institutt for medie- og samfunnsfag

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Christian Henrik Alexander Kuran, christian.h.kuran@uis.no, tlf: 45688513

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Liv Margunn Ravnås, livmargunn@gmail.com, tlf: 41630602

Prosjektperiode

04.01.2021 - 30.06.2021

Status

03.02.2021 - Vurdert

Vurdering (1)

03.02.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 03.02.2021 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-enderinger-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.06.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Zoom er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

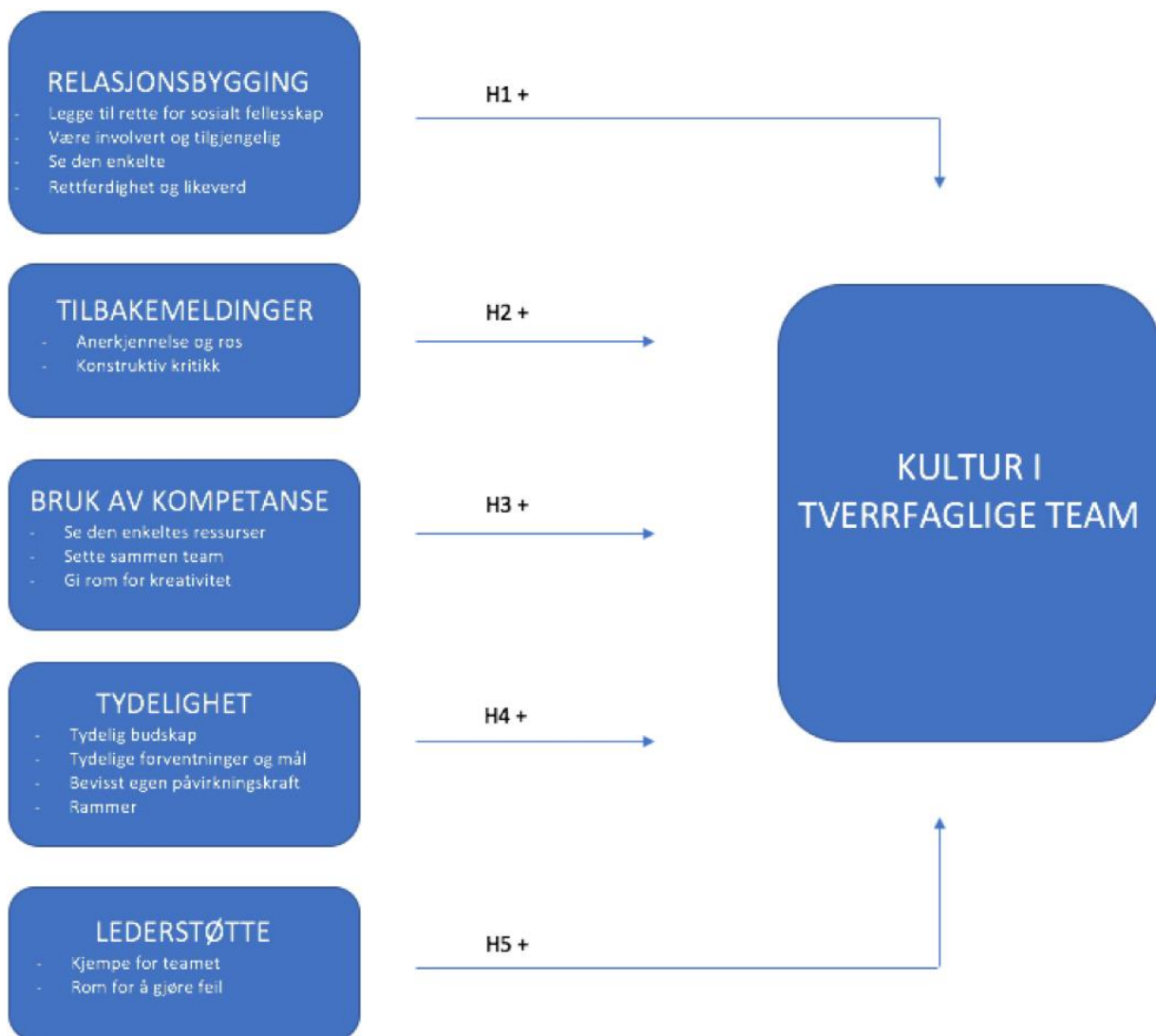
Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Simon Gogl

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 4 – Forslag til kvantitativt forskningsdesign

Jeg vil i dette vedlegget skissere opp et kvantitativt forskningsdesign basert på samme problemstilling som denne studien bygger på. Formålet med et kvantitativt forskningsprosjekt vil i denne sammenhengen være å validere mine funn, samt å se hvorvidt funnene kan generaliseres. I tillegg vil vi kunne få en forståelse av hvilke faktorer som oppleves viktigst, og hvilke som oppleves mindre viktige for leders muligheter til å påvirke kulturen. En slik studie kan designes på ulike måter, alt etter hva formålet er. Dette forskningsdesignet har fokus på hvordan leder kan påvirke teamkulturen, og den konseptuelle modeller tar derfor utgangspunkt i figur 6. Dersom formålet er å fokusere på hva som kjennetegner funksjonelle kulturer, anbefaler jeg å operasjonalisere figur 5 på tilsvarende måte. Det vil også være mulig å kombinere disse.



Figur 7: Konseptuell modell

Figur 7 viser forholdet mellom den avhengige variabelen og de fem uavhengige variablene. Utgangspunktet for utviklingen av den konseptuelle modellen er mine empiriske data fra den kvalitative studien. De fem latente variablene danner grunnlaget for hypotesene. Variablene kalles latente fordi de måler følelser eller holdninger, og er derfor ikke observerbare (Creswell, 2009, s. 50).

Valgte hypoteser er som følger:

H1: I hvilken grad vil leders relasjonsbygging ha positiv innvirkning på teamkulturen?

H2: I hvilken grad vil leders konstruktive tilbakemeldinger ha positiv innvirkning på teamkulturen?

H3: I hvilken grad vil leders utnyttelse av tilgjengelig kompetanse ha positiv innvirkning på teamkulturen?

H4: I hvilken grad vil leders tydelighet ha positiv innvirkning på kulturen?

H5: I hvilken grad vil medarbeiderens opplevde lederstøtte ha positiv innvirkning på kulturen?

Med utgangspunkt i hypotesene vil det være hensiktsmessig å utarbeide et digitalt spørreskjema. På den måten kan undersøkelsen sendes ut til store mengder aktuelle respondenter, og kan besvares når det måtte passe den enkelte innen satt frist. Det er ingen grunn til å innhente personopplysninger, og det vil derfor være hensiktsmessig at respondentene bevarer sin anonymitet. Ansatte i helse- og velferdssektoren vil være naturlige respondenter. I tillegg ville det vært av stor interesse å sende ut spørreundersøkelsen til andre offentlige og private sektorer, for å bekrefte eller avkrefte min teori om hvorvidt de humanistiske verdiene er sentrale i medarbeidernes ideal om hvordan leder bør opptre. På den måten kan vi samtidig danne et bedre bilde av i hvor stor grad mine funn kan generaliseres. Kriteriet for å besvare undersøkelsen bør derfor være å ha erfaring med tverrfaglig samarbeid i team.

På bakgrunn av studiens formål vil det være hensiktsmessig å utforme undersøkelsen med lukkede spørsmål, der påstandene rangeres på en fempunkts likert skala. Variablene kan da måles på ordinalnivå (Ringdal 2013, s. 202), som gir et godt grunnlag for å undersøke likheter og variasjoner i besvarelsene (Johannessen et al., 2010, s. 259). På den måten kan vi også få et bilde av hvilke faktorer som betyr mest og minst i forhold til kulturpåvirkning, og om faktorene i det hele tatt statistisk sett oppleves betydningsfulle.

For å validere undersøkelsen, bør det stilles ulike spørsmål knyttet til samme tema. Vi kan derfor dele undersøkelsen inn i bolker, som i dette tilfellet vil resultere i 15 bolker, ekskludert innledende spørsmål knyttet til arbeidssted og liknende. Spørsmål knyttet til arbeidssted må med for å kartlegge likheter eller ulikheter på tvers av sektorer.

Når data er innhentet, vil det være hensiktsmessig å foreta en regresjonsanalyse. Dette kan danne et bilde av om det er signifikant korrelasjon mellom den avhengige og de ulike uavhengige variablene. I tillegg kan denne analyseformen vise i hvilken grad de uavhengige variablene påvirker den avhengige variabelen (Mooi & Sarstedt, 2014, s. 194). På den måten vil vi kunne få hensiktsmessige data som både validerer min kvalitative studie, samt gir innsikt i om det er forskjeller knyttet til effekten av lederatferden som er kategorisert i de uavhengige variablene.

En svakhet ved dette studiedesignet er blant annet at bare de forfekte verdiene vil belyses, samt at det vanskelig kan påvises om eksisterende teamkultur påvirker lederens atferd, eller om lederens atferd fører til en viss funksjonell kultur (Bang, 2020, s. 141).