



Høgskolen i **Hedmark**

Camus Rena

Økonomi og ledelse

Svein Olav Lund, Stine Raaden, Bjørn M.F. Stude og  
Barbro Østlie

# TEAM I KOMMUNAL SEKTOR

Årsstudium i organisasjon og ledelse - [Studiesenteret.no](http://Studiesenteret.no)

SSA 935 Prosjektarbeid m/metodeundervisning og veiledning

2013

Samtykker til utlån hos biblioteket:

JA

NEI

*”JEG TENKER DET HAR NOE MED DEMOKRATI Å GJØRE.”*

*(INFORMANT)*

## **SAMMENDRAG**

Tema for prosjektoppgaven er teamorganisering i kommunal sektor. I oppgaven har vi tatt for oss en teammodell i en kommunal enhet som både er demokratisk og kostnadseffektiv. Ved å se nærmere på hvilke suksesskriterier som ligger til grunn for teammodellen, har målet vært å finne ut om den kan overføres til andre kommunale enheter. Resultatene viser at teammodellen krever gode rammebetingelser for at den skal fungere optimalt. Særlig strukturell myndiggjøring er av stor betydning, det vil si en flatere organisering som gir medbestemmelse og ansvar til teamene. Av resultatene ser vi at teamlederen har en sentral rolle i teammodellen. Teamlederen er operativ, det vil si at han både har personalansvar og deltar i produksjonen på linje med øvrige teammedlemmer. Økt motivasjon, trivsel og læring er effekter av teammodellen, i tillegg til høy kvalitet på tjenesteproduksjonen. Sammen med relevant teori har informasjon fra ni dybdeintervju gitt svar på vår problemstilling. Prosjektoppgaven konkluderer med at teammodellen er veien å gå for flere kommunale enheter.

## **FORORD**

Denne prosjektoppgaven er en avsluttende oppgave i årsstudiet Organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Hedmark. Vårt forskningsobjekt er en kommune som vurderer å implementere team i flere enheter som tiltak i en omstillingsprosess. I og med at tre av oss jobber i kommunal sektor, var det nærliggende å se nærmere på hvilke muligheter og utfordringer en organisasjon står overfor i forbindelse med teamimplementering. Samarbeidet i prosjektgruppa har vært godt og lærerikt. Vi har fordelt arbeidsoppgaver og hatt ukentlige møter for å diskutere og sikre en felles forståelse av innhold og metode. Veileder Jens Madsbu har gitt oss råd og korrigeringer underveis. Vi har også rådført oss om metode og statistikk med fagpersoner i Statistisk sentralbyrå. Vi vil takke informantene for deres verdifulle bidrag. Vår ambisjon for oppgaven er at prosjektrapporten skal ha nytteverdi for kommuner som vurderer å etablere team som organisasjonsform.

2. juni 2013

*Svein Olav Lund, Stine Raaden, Bjørn M.F. Stude og Barbro Østlie*

## **Innhold**

1. INNLEDNING .....	7
1.1 Begrunnelse for valg av emne .....	7
1.2 Om organisasjonen .....	7
1.3 Problemstilling .....	8
2. TEORI .....	8
2.1 Teamdefinisjon .....	8
2.1.1 Den menneskelige faktor .....	9
2.1.2 Gjensidig avhengighet .....	9
2.1.3 Kollektiv ansvarlighet .....	10
2.1.4 Balanse mellom gjensidig avhengighet og kollektiv ansvarlighet .....	10
2.2 Rammebetingelser .....	11
2.2.1 Struktur og myndighet .....	12
2.2.2 Teamstørrerelse .....	14
2.2.3 Mål og målstyring .....	14
2.2.4 Teamleder .....	15
2.3 Teameffektivitet .....	16
2.3.1 Leveransen .....	17
2.3.2 Jobbtrivsel .....	17
2.3.3 Læring .....	18
2.3.4 Motivasjon .....	19
3. METODE .....	20
3.1 Kvalitativ metode .....	21
3.1.1 Operasjonalisering .....	21
3.1.2 Validitet .....	21
3.1.3 Utvalg .....	22
3.1.4 Kvalitative intervjuer .....	22
3.1.5 Analysering av meningsinnhold .....	23
3.1.6 Etisk og juridisk ansvar .....	24
3.2 Metoderefleksjon og mulige feilslutninger .....	24
4. EMPIRI .....	26
4.1 Teammodellen .....	26

4.2 Rammebetingelser .....	27
4.2.1 Organisasjonsstruktur, myndighet og gruppestørrelser .....	27
4.2.2 Gjensidig avhengighet og kollektivt ansvar .....	29
4.2.3 Mål og målstyring .....	33
4.2.4 Teamleder .....	34
4.3 Teameffektivitet .....	37
4.3.1 Leveransen .....	37
4.3.2 Jobbtrivsel .....	38
4.3.3 Læring .....	39
4.3.4 Motivasjon.....	40
5. DRØFTING.....	41
5.1 Rammebetingelser.....	41
5.1.1 Struktur og myndighet.....	42
5.1.2 Avhengighet og ansvar.....	42
5.1.3 Teamstørrelse .....	45
5.1.4 Mål og målstyring .....	46
5.1.5 Teamleder.....	47
5.2 Teameffektivitet .....	50
5.2.1 Leveranse .....	50
5.2.2 Jobbtrivsel .....	51
5.2.3 Læring .....	52
5.2.4 Motivasjon.....	53
6. KONKLUSJON OG AVSLUTNING .....	55
Litteraturliste .....	57
Vedlegg 1 .....	59
Vedlegg 2 .....	60

## 1. INNLEDNING

### 1.1 Begrunnelse for valg av emne

I organisasjonsstrukturer både innenfor private og offentlige virksomheter er det en trend: ”(...) å gå bort fra hierarkisk styring og funksjonsbasert spesialisering, og gå i retning av flatere strukturer gjennom delegering av beslutningsmyndighet og større lokal handlefrihet til ansatte.” (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s.109). Det overordnede ønske er trolig å motivere og engasjere medarbeidere ved å legge større vekt på å fordele beslutningsmyndighet og handlefrihet nedover i organisasjonen. Denne utviklingen ønsket vår prosjektgruppe å se nærmere på.

### 1.2 Om organisasjonen

Vårt forskningsobjekt er en middelstor kommune på Østlandet. Gjennom aktivt og målrettet arbeid har kommunen i løpet av en 3-årsperiode snudd en 15-årig nedgang i innbyggertall til vekst gjennom økt tilflytting. Offentlig statistikk (Statistisk sentralbyrå, 2013) viser for øvrig at kommunen har økende fødselsunderskudd og en alderssammensetning som er kritisk i forhold til bidrag i produksjon og næringsutvikling, tap av arbeidskraft og kompetanse, svekket inntektsgrunnlag og økte kommunale utfordringer som følge av en aldrende befolkning. Derfor initierte rådmannen en organisasjonsgjennomgang som ble gjennomført høsten 2012. Målsetningen var å få gjort en vurdering av om kommunen har riktig nivå på tjenesteproduksjonen i forhold til rammene, og om kommunen prioriterer det riktige tiltakene / tjenestene i forhold økonomiplan 2012-2015. I tillegg ønsket de å se på om kommunen har riktig organisasjonsstruktur og kompetansesammensetning i forhold til de oppgavene den skal løse. Organisasjonsgjennomgangen var startskuddet for en større omstillingsprosess. Mandatet for omstillingen er blant annet å utvikle en effektiv organisasjon og redusere årlige driftsutgifter. I kommunens planarbeid, utredninger og vedtak tilknyttet omstillingsprosessen, refereres det til en teammodell utviklet innenfor området helse. I 2001 endret helseenheten sin organisasjonsstruktur og ble en flatere virksomhet. Teammodellen har vist seg å være en suksessrik driftsmodell for kommunen. Den er kostnadseffektiv og trekker myndighet og innflytelse ned i organisasjonen. Når kommunen skal utrede teametablering innenfor flere enheter, er det naturlig å se til erfaringene med denne modellen.

### **1.3 Problemstilling**

På bakgrunn av kommunens behov, ønsker vi å finne ut om implementering av teammodellen kan gi tilsvarende effekt innenfor andre enheter enn helseenheter. Det blir for omfattende i denne prosjektoppgaven å ta for seg alle enhetene. Vi begrenser oss derfor til å se nærmere på enheter innenfor to områder; oppvekstområdet og eiendomsområdet. Med tilsvarende effekt mener vi lavere driftskostnader og en mer demokratisk organisasjonsform med motiverte medarbeidere som deltar i beslutningene. Vår problemstilling er derfor:

Kan teammodellen i enheter innenfor helseområdet overføres og gi samme effekt til andre kommunale enheter?

## **2. TEORI**

For å nærme oss svaret på vår problemstilling har vi tatt for oss teori som kan bidra til å belyse noen sentrale områder rundt team og mulig effekt av teamorganisering. Først har vi sett nærmere på en definisjon av begrepet team og hva som karakteriserer dem. Dernest har vi sett på noen teorier rundt sentrale rammebetingelser det kan være nødvendige å ha på plass for at teamene skal ha mulighet for å fungere optimalt. Vi har særlig lagt vekt på teorier rundt teamlederens betydning for teamarbeid, i og med at kommunen har hatt stort fokus på den funksjonen. Kommunen har klare effektmål som argument for å implementere teammodellen i organisasjonen. Teorier rundt teameffektivitet har derfor også stått på plakaten. I teamteorier er det viet mye plass til teamprosesser; hvordan teamene anvender ressursene, hvilke faktorer som påvirker ressursbruken, for å skape bestilt produkt. Vi bruker begrepet teamprosess kun for å forklare teamlederens rolle, men teamprosessene vil ikke bli beskrevet mer inngående i denne oppgaven. I og med at teammodellen i kommunen ikke har vært prøvd ut i flere enheter enn innen helseområdet, har vi med hensikt ikke hatt fokus på teorier rundt ulike prosesser som kan utvikle seg i team.

### **2.1 Teamdefinisjon**

I vår oppgave tar vi utgangspunkt i Kjell B. Hjertøs teorier om team som sier at: ” (...) *et team er en relativt autonom gruppe på minst tre personer som i høy grad arbeider gjensidig avhengig av hverandre over tid, som i stor grad er felles ansvarlige for å innfri gruppens resultatmål, og hvor teammedlemmenes relasjoner er gruppens grunnleggende bestanddel.*” (Hjertø, 2013, s. 32).



I dette legger Hjertø at team er en form for sosiale arbeidsgrupper som samhandler over tid og som gruppemedlemmene føler tilhørighet til. Disse gruppene er vanligvis en del av en større enhet, for eksempel en organisasjon. Hjertø (2009) mener også at det bør være flere enn to personer i gruppen for å kunne betegne den som en sosial gruppe. I tillegg har disse arbeidsgruppene et formål og ett eller flere mål å jobbe mot. Gruppemedlemmene har som regel ulike roller og oppgaver, slik at de kun ved samarbeid og samhandling kan nå målene. Team brukes ofte som et positivt begrep og defineres av mange som en høyprestasjonsgruppe. I denne oppgaven bruker vi Kjell Hjertø sin nøytrale definisjon av team som en spesiell type arbeidsgruppe. Han (Hjertø, 2008) hevder at et team kan prestere godt, men det kan også prestere dårlig og likevel være et team. Det som skiller team fra andre arbeidsgrupper er at arbeidsgrupper har grunnleggende individuelle prinsipp, mens for team gjelder grunnleggende kollektive prinsipp. Disse kollektive grunnprinsippene er den menneskelige faktor, gjensidig avhengighet, og kollektiv ansvarlighet. Det er en sterk sammenheng mellom disse grunnprinsippene for team.

### **2.1.1 Den menneskelige faktor**

Et team er i de fleste sammenhenger noe annet enn summen av individene i teamet, noen ganger presterer teamene bedre, andre ganger dårligere. Derfor legger Hjertø (2013) vekt på at et teams prestasjoner ikke kan avledes av enkeltindividene i gruppen, for teamets dyktighet er noe annet enn de enkelte individenes dyktighet. Gode enkeltindivider kan prestere dårlig i team, og omvendt. Den menneskelige faktor og sosiale relasjoner er viktig for team. Dette er teamets motor, noe vi utdyper under kapittelet om teamstørrelse (jf.kap.2.2.2). Et selvstendig mål for teamarbeidet er at medlemmer opplever trivsel og utvikler og tilegner seg ny kunnskap. Dette kommer vi nærmere inn på under kapittelet om teameffektivitet (jf.kap.2.3).

### **2.1.2 Gjensidig avhengighet**

Det vil alltid eksistere en form for gjensidig avhengighet mellom medarbeidere i en organisasjon, fordi de jobber sammen om å nå organisasjonens mål. Det kreves samhandling for å nå overordnede mål. Men til tross for denne grunnleggende gjensidige avhengigheten, kan ikke alle slike grupper av medarbeidere kalles for team, fordi en organisasjon er per definisjon konstruert for å nå mål (Hjertø, 2013). For at en gruppe skal karakteriseres som team må det eksistere en høy grad av gjensidig avhengighet. I et team er teammedlemmene funksjonelt avhengig av hverandre og trenger hverandres kompetanse for at jobben skal bli optimal. Prestasjonene til et teammedlem påvirkes av de andre i teamet i større eller mindre

grad, fordi han er avhengig av prestasjonene til de andre i teamet for selv å gjøre en god jobb. Et teammedlems ferdigheter, kunnskaper, holdninger og motivasjon vil påvirke et annet teammedlem og måten den utfører arbeidet på. Om ett teammedlem ikke gjør sin del av jobben så vil ikke de andre kunne fullføre sine jobber og arbeidet bryter sammen. Det samme gjelder dersom teammedlemmer er lite motivert eller har en negativ holdning til å jobbe i team. Teammedlemmene må erfare at de trenger hverandre for at resultatet skal bli best mulig. Dersom et teammedlem opplever at han ikke trenger de andre i teamet, vil det ikke eksistere en gjensidig avhengighet, og vedkommende vil ikke se meningen med teamarbeid. Dette vil igjen påvirker de andres motivasjon og prestasjoner. Et team er et nettverk, et fellesskap, der teammedlemmene må prestere sammen. Det er derfor stor sammenheng mellom den enkeltes oppgaver og gruppens samlede resultat.

### **2.1.3 Kollektiv ansvarlighet**

I team har alltid teammedlemmene felles ansvar for gruppens resultater. Det kollektive ansvaret henger sammen med den gjensidige avhengigheten. Selv om team som oftest har en individuell ansvars- og oppgavefordeling, står medlemmene kollektivt ansvarlig i forhold til teameieren eller oppdragsgiveren. Det er likevel vanlig at teamet har en teamleder som fordeler arbeidsoppgavene og leder arbeidet, og som er den som teameier forholder seg til. Men i teamet kan ikke teammedlemmene bare ta hånd om sine egne delegerte arbeidsområder, de har også et medansvar for hvordan alle de andre i teamet utfører sitt arbeid. Derfor er den menneskelige faktor og sosiale relasjoner av stor betydning. Uansett om teammedlemmet har gjort "sin" jobb, må han eller hun bidra i helheten for at resultatet skal bli bra. Arbeidsfordelingen gjør at de har individuelt ansvar innad i teamet, men på grunn av sterk gjensidig avhengighet må hele gruppen ta ansvar utad. Alle gruppedlemmene er avhengig av tett samarbeid, derfor blir det vanskelig å skille ut én ansvarlig. Prestasjonene er bundet opp til hverandre. Ingen kan gjemme seg bak andre i teamet, og en tilbakemelding fra teameier kan gjøre like godt eller vondt som en individuell tilbakemelding, men i et team gis tilbakemeldingen til hele teamet, god eller dårlig, og teammedlemmene lider således felles skjebne.

### **2.1.4 Balanse mellom gjensidig avhengighet og kollektiv ansvarlighet**

Hjertø (2013) hevder at gjensidig avhengighet og kollektivt ansvar er gradsbegrep. Høy grad av gjensidig avhengighet bør gi betydelig grad av kollektivt ansvar for at gruppen skal kunne betegnes som et riktig eller faktisk team. Ifølge Hjertø må det være et balansert forhold

mellom den gjensidige avhengigheten og det kollektive ansvaret for resultatet. Der den gjensidige avhengigheten er lav, vil individuelt ansvar være funksjonelt. Slike grupper kalles ikke for team, men er rene koordineringsgrupper (Hjertø, 2013). Hvis den gjensidige avhengigheten øker, vil det være funksjonelt å øke det kollektive ansvaret tilsvarende. Det betyr at ved høy gjensidig avhengighet vil høy grad av felles ansvar være funksjonelt, da har vi å gjøre med faktiske team. Dersom det er ubalanse mellom den gjensidige avhengigheten og det kollektive ansvaret, vil det oppstå gruppevarianter som ikke er forenlig med teamdefinisjonen som vi bruker i denne oppgaven. Dersom gruppen har høyt felles ansvar, men jobber uavhengig av hverandre, kan det oppstå situasjoner der enkelte teammedlemmer blir "gratispassasjerer". Når gruppemedlemmene jobber uavhengig av hverandre, er det en risiko for at enkelte vil ta lettere på sin del av arbeidet siden de vurderes ut fra felles resultat, ikke ut fra de individuelle prestasjonene (Hjertø, 2013, s.34). De andre i gruppen kan ha gjort sin del av oppgaven på en utmerket måte, men gruppas sluttresultat blir svekket når noen tar lettere på sin del av jobben. Det kan også være ubalanse i gruppen med lite felles ansvar, men hvor den gjensidig avhengig er høy. Da kan det oppstå suboptimalisering. Suboptimalisering vil si at et gruppemedlem nedprioriterer samarbeidet og har fokus kun på sitt eget arbeidsområde, fordi han har et høyt individuelt ansvar. Ved suboptimalisering er det fare for at gruppemedlemmene bare tenker på seg selv, noe som slår uheldig ut for den gjensidige avhengigheten. Dette fører igjen til at gruppa ikke klarer å levere et optimalt felles resultat.

## **2.2 Rammebetingelser**

Økt effektivitet og bedre utnyttelse av de materielle og menneskelige ressursene er hovedhensikten med å opprette team. Arbeidsmiljøloven (2005) har bestemmelser som sikrer arbeidstakerne medbestemmelse og inkludering. I lovens formålsparagraf, § 1-1 bokstav d) finner vi at loven skal "*gi grunnlag for at arbeidsgiver og arbeidstakerne i virksomhetene selv kan ivareta og utvikle sitt arbeidsmiljø (...)*". Arbeidsmiljøloven har også bestemmelser som setter rammer for organisasjonsendringer og medvirkning. Arbeidsmiljøloven regulerer i § 4-2 (3) at: "*Under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø.*" Disse lovpålagte føringene må enhver kommune ta hensyn til ved endringsprosesser.

Hjertø (2013, s.118) viser til flere anerkjente teoretikere når han definerer rammebetingelser som: *"(...) de finansielle og materielle ressursene som stilles til disposisjon for teamet, teamets komposisjon, jobbdesign, kompetanse, teamets mål og teamledelse."* Elementer som må tas med i vurdering av teamstørrelse er for eksempel hvilken utdanning og erfaring de ulike teammedlemmene skal ha. I tillegg må teamets størrelse og struktur, sammensetning, ansvarsforhold, avhengighetsforhold, strukturell myndiggjøring og ledelsesform være faktorer som må tenkes igjennom før teamet etableres. I vår prosjektoppgave har vi fokus på teamstørrelse, mål og målstyring, og struktur og myndighet. Disse rammebetingelsene har i "vår" kommune vært bestemmende for utviklingen av den vellykkede teammodellen i helseenheten.

### **2.2.1 Struktur og myndighet**

Struktur er de formelle trekk ved en organisasjon. Den viser hvordan en organisasjon er bygd opp og delt inn, og hvordan den er tilpasset det som produseres i organisasjonen. Jacobsen og Thorsvik (2007) hevder at strukturen påvirker atferden til de ansatte i organisasjon ved at den virker koordinerende og skaper stabilitet og fokus. De definerer derfor organisasjonsstrukturen som en formelt vedtatt arbeidsdeling som har til hensikt å fremme spesialisering i organisasjonen, gruppering av oppgaver i ulike enheter og koordinering av disse. Strukturen forteller også hvordan autoritet og ansvar er fordelt, samt hvordan prosesser for beslutning, styring og kontroll fungerer i organisasjoners virksomheter.

Jacobsen og Thorsvik (2007, s.87) viser til teoretiker Henry Mintzberg som inndeler organisasjoner i fem typologier; entreprenørorganisasjon, maskinbyråkrati, det profesjonelle byråkrati, den innovative organisasjon og den divisjonaliserte organisasjon. Disse organisasjonstypologiene tar utgangspunkt i en grunnmodell bestående av toppledelse, mellomledelse, operativ kjerne, støttestruktur og teknostruktur. Toppledelsen har strategisk hovedansvar for hele organisasjonen. Mellomledelsen er direkte ansvarlig for kjernevirksomheten og er et bindeledd mellom den operative kjernen og toppledelsen. Den operative kjernen er primærvirksomheten, her skjer produksjonen av varer og tjenester. Støttestrukturen er en form for serviceenhet med fellesfunksjoner for organisasjonen som for eksempel kantine og rengjøring. Støttestrukturen har ingen direkte innflytelse i organisasjonen, men oppnår makt når deres tjenester er etterspurt. Teknostruktur har en rådgivende funksjon og bistår ledelsen ved utforming av regler, rutiner og prosedyrer som styrer arbeidsprosessene. Teknostruktur har stor innflytelse på arbeidet som skjer i alle deler

av organisasjonen, men har ingen hierarkisk myndighet. Disse fem elementene varierer i størrelse fra organisasjon til organisasjon. I følge Mintzberg er det elementet som dominerer som avgjør hvilken organisasjonstypologi vi har med å gjøre. Typologiene skiller seg fra hverandre gjennom sentralisert/desentralisert beslutningsmyndighet, arbeidsdeling/spesialisering, og koordinering av arbeidsoppgaver. I vår prosjektoppgave tar vi for oss to typologier; maskinbyråkratiet og den innovative organisasjon, som vi mener er relevante for å belyse vår problemstilling.

Kommunal sektor har tradisjonelt en organisasjonsstruktur som tilsvarer Mintzbergs maskinbyråkrati. Kjentegn ved maskinbyråkratiet er høy grad av formalisering og spesialisering. Koordinering av arbeidsoppgaver skjer gjennom standardisering av arbeidsprosesser og organisasjonen er styrt av regler, rutiner og prosesser. I slike organisasjoner er teknostrukturen viktig og stor, fordi den bistår ledelsen ved utforming av regler og rutiner. Det er en byråkratisk organisasjonsform, det vil si at beslutningsmyndigheten er sentralisert. Desentralisering og delegering er begrenset. Strukturen er rigid og kan være vanskelig å endre. Maskinbyråkratiet er vertikalt differensiert og har mange ledelsesnivå. Fordelene ved en slik struktur er at den er forutsigbar og stabil. Den har klare ansvarsforhold og fremmer produktivitet. Ulempene er at den er vanskelig å endre. Det kan være fare for målforskyvning ved at det å følge reglene blir et mål i seg selv og fokuset på det egentlige målet blir forskjøvet. I et maskinbyråkrati er det vanskelig å utnytte all kompetanse på grunn av formaliseringen som binder medarbeiderne til stillingsinstrukser og rutiner. Det kan virke demotiverende at beslutningsmyndigheten er sentralisert.

I motsetning til maskinbyråkratiet er den innovative organisasjonen betydelig løsere organisert. Det er færre regler, prosedyrer og rutiner. Slik legges det tilrette for kreativitet og innovasjon. Koordinering av arbeidsoppgaver skjer gjennom gjensidig tilpasning, det vil si at det kommuniseres direkte innenfor en mindre enhet. Kommunikasjon er basert på nærhet og oversiktighet, og fordeling av arbeidsoppgaver skjer ved at man snakker sammen og tilpasser seg hverandre. Den innovative organisasjon har desentralisert struktur.

Beslutningsmyndigheten er flyttet fra en sentral enhet og ut i organisasjonen og den er horisontalt differensiert. Strukturen er organisk og den kan enkelt tilpasses oppgaver som skal løses og organisasjonen vil derfor raskere kunne omstille seg endringer i omgivelsene. Lederoppgavene i disse strukturene har også mer fokus på å motivere og inspirere medarbeidere enn administrativ styring (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 102).

Ved å implementere teamorganisering, beveger ”vår” kommune seg fra et stramt maskinbyråkrati mot en løsere og flatere organisasjon som ligner den innovative organisasjon. Våre fokusområder er toppledelse, mellomledelse og operativt nivå. Plassering av beslutningsmyndighet og differensiering er særlige kjennetegn ved de to typologiene som vi vektlegger i vår oppgave.

### **2.2.2 Teamstørrelse**

Hjertø (2013) viser til en modell utformet av Halebian og Finikelstein som forklarer en sammenheng mellom teamstørrelse og effektivitet. Et stort team har større tilgang til både fysiske og mentale ressurser enn et lite team. Dette er en verdi for teamet, særlig ved komplekse oppgaver som krever et bredt kunnskapsområde. Men jo flere teammedlemmer jo flere relasjoner i teamet. Et velfungerende team er avhengig av at alle relasjoner fungerer godt. En dårlig relasjon kan påvirke hele teamets samhandling negativt. I mindre team er færre relasjoner å holde orden på, og samhandling og prosesser flyter bedre. Færre relasjoner letter kommunikasjonen, noe som kan være konfliktforebyggende. Hjertø (2013, 137) viser til studier gjort av forsker G.L. Stewart som avdekker at også den uformelle kommunikasjonen er styrket i mindre team. De små teamene vil for øvrig være dårligere utrustet med fysiske og mentale ressurser enn de store teamene. Teamstørrelsen må dermed vurderes ut fra oppgaven som skal løses. Krever oppgaven rikelig med ressurser, eller er det viktigere med gode relasjoner og prosesser? Hjertø (2013, s.138) viser til teoretikere som Hackman, Yattton og Bottger som hevder at fem teammedlemmer er den optimale teamstørrelse. Hjertø (2013) peker også på Blake og Moutons ledergitter som viser at team må være av en størrelse som skaper balanse av saksorientert og personorientert lederskap, som vi viser til i kapittelet om teamleder (jf. kap.2.2.4). Teoretiker S.E. Seibert stadfester også at teamstørrelse ikke har betydning for teamets opplevelse av myndiggjøring (referert i Hjertø, 2013).

### **2.2.3 Mål og målstyring**

Ikke overraskende viser flere teoretikere (Locke og Lathman, 1990) at mål og målsetting er positivt for teamets effektivitet. Det er lettere å finne rette vegen om man vet hvor man skal. Ansvar for å få fastsatt målene har teameieren, altså den som gir oppdraget til teamet. Hjertø (2013, s. 67) fastslår at selv om teamene skal gjøre jobben, så starter og slutter det hele med teameieren. Det er med andre ord teameier som skal evaluere teamenes effektivitet. Hjertø (2013) vektlegger at selv om ikke teameier skal lede teamet internt er det viktig at teameier viser at hun er aktivt og nærværende til stede gjennom hele arbeidsprosessen og fram til

resultatet. Å sette mål er særlig viktig hvis en organisasjon skal inn i en endringsprosess. Da kan det være nyttig at teamet får kortsiktige vinningsmål å strekke seg mot på vei mot hovedmålet for endringen. Oppfyllelse av vinningsmålene kan gi en følelse av suksess som er nyttig ballast for teamet å ha med seg videre mot hovedmålet. Ellers viser studier at ambisiøse mål er en stor motivasjonsfaktor for teamarbeid. Hjertø (2013) viser til at det er viktig å være konkret ved formulering av mål. Et omfattende mål bør brytes opp i flere konkrete og praktiske delmål. Disse delmålene må også prioriteres av teameier. Hjertø (2008) viser til at sammenhengen mellom mål og effekt blir sterkest om kommunikasjon, koordinering og planlegging i forbindelse med målene er god. I tillegg viser Hjertø (2013, s. 113) til flere undersøkelser som konkluderer med at jo mer involvert teammedlemmene er i målsettingsprosessen jo bedre blir effekten. Teamene myndiggjøres og blir mer selvstendige om de får være med å sette sine egne mål. Flere forskere (Erez og Arad, 1986) har også funnet at medbestemmelse og involvering i målsettingsprosessen også kan gi positiv effekt på resultatindikatorene læring og jobbtrivsel.

#### **2.2.4 Teamleder**

Teamledelse er en spesiell form for ledelse. Hjertø (2013, s 52) definerer det som: “(...) *problemløsende aktiviteter rettet mot å generere løsninger som utvikler teamets måloppnåelse.*”. Teamleder er den som foretar arbeidsfordelingen og rollefordelingen i teamet, hvem skal gjøre hva. Han eller hun ikke har større ansvar for sluttresultatet, da er det prinsippet om kollektiv ansvarlighet som gjelder.

Det er utfordrende for mange teamledere å være i en posisjon der lederskapet innebærer både et individuelt ansvar for teamprosessene samtidig som teamets egenart, felles ansvar, opprettholdes. Dette kalles for teamlederparadokset. Teamlederen må finne en balansegang mellom funksjonell ledelse og kollektiv ansvarlighet. Det individuelle ansvaret som teamlederen har for prosessen, må tones ned i teamet slik at den kollektive ansvarsfølelsen holdes oppe. Teamlederen kan ikke gi uttrykk for autoritet overfor de andre i teamet, fordi det da kan være fare for at teamet skyver ansvarsforholdet fra teamet til teamlederen. På den annen side kan ikke teamlederen være for passiv, da blir det ikke framdrift i teamarbeidet. Hjertø (2009) hevder at en måte å unngå teamlederparadokset på er å fjerne de personmessige funksjonene fra teamlederne. Denne formen for ledelse, uten formell sjefsansvar for personalet, må være forankret i teamet. Hjertø (2013, s.52) sier at dette lederskapet kun gjelder i den utstrekning som teamet selv ønsker, og at det blir en “(...) *vi har*

*bestemt at du skal bestemme over oss – situasjon.*”. Legitimiteten av lederfunksjonen er derfor gitt av de andre i teamet.

Personlighetstrekk og lederstil har betydning for hvordan teamlederen utøver ledelse. Uten en formell sjef vokser den uformelle lederen frem. Det er naturlig at det i ethvert team er individer som vil ta styringen og gradvis innta posisjonen som uformell leder. Forskerne Taggar, Hackett og Saha introduserer begrepet ”fremvoksende lederskap” om lederposisjoner der teamledere ikke er eksplisitt valgte (referert i Hjertø, 2013). Videre har Côté, Lopes, Salovey og Miners gjort forskning som stadfester at fremvoksende lederskap er positivt relatert til individenes emosjonelle intelligens, og forskerne Ensari, Riggio, Christian og Carslaw har funnet en positiv relasjon mellom fremvoksende lederskap og kognitiv intelligens (referert i Hjertø, 2013). Det vil si at ”fremvoksende ledere” både er saksorientert og personorientert, at de bør ha sosiale ferdigheter og empati, samt kognitive evner, som å være analytisk og kommunikativ, for å nevne noen. Blake og Mouton (1964) utviklet ledergitteret som viser ledelsesevne langs dimensjonene menneskeorientering og resultatorientering. Ledergitteret viser at teamlederen har høy oppmerksomhet både på oppgave og på menneske. Ledergitteret fremhever teamledelse som den optimale lederstil fordi det i team er balanse i forholdet mellom saksorientert og menneskeorientert ledelse. Dette begrunnes med at: *“(…) et team er for lite til at man blir for mye saksorientert og for stort til at man blir for mye personorientert.”* (Hjertø, 2013, s. 128). I følge Burke og andre forskere er personorientert ledelse positivt relatert til teamproduktivitet, oppfattet teameffektivitet og teamlæring (referert i Hjertø, 2013). Malloy og Janowsky viser i sin forskning at saksorientert ledelse er positivt relatert til teameffektivitet i små grupper (referert i Hjertø, 2013).

For å oppsummere; teorien vi har presentert sier at personorientert ledelse og saksorientert ledelse påvirker teameffektivitet, og en balanse mellom disse to dimensjonene er optimal teamledelse.

### **2.3 Teameffektivitet**

Mye av motivasjonen for å innføre team i moderne organisasjoner er forventningen om at det vil bidra til bedre resultat eller effektivitet. Denne forventningen har også ”vår” kommune. Derfor har vi sett nærmere på teorier rundt teameffektivitet. Hjertø (2008) viser til teoretikere som Mahoney, Pritchard og Watsom når han definerer effektivitet som: *“(…) grad av suksess i forhold til de prestasjonsmål som er formulert for eller innenfor en arbeidsgruppe.”* (s. 100).



Ved å se på resultatet i forhold til innsatsen får man et uttrykk for effektivitet. Hjertø (2008) bruker begrepet yteevne for å forklare dette. Effektivitet handler ikke bare om å utføre mer på kortere tid, men å levere det man har fått i oppdrag å levere. *“Yteevne er å gjøre tingene riktig, mens å gjøre det arbeidet som det er bestemt at man skal utføre er å gjøre de riktige tingene.”* (Hjertø, 2008, s.100). I sin bok Team bruker Hjertø (2013) begrepet MIPEO for å forklare teameffektivitet. MIPEO står for mål, innsatsfaktorer, prosess, fremvoksende egenskaper og output. Disse elementene påvirker hverandre og følger hverandre i en funksjonell rekkefølge i MIPEO-modellen. Først settes opp mål. For å nå mål forutsettes det innsatsfaktorer . Noen innsatsfaktorer beskriver vi i kapitlet om rammebetingelser (jf.kap.2.2). Deretter starter prosessene i teamet, hvilket fører til at teamets egenskaper endrer seg, og det hele ender med et resultat, eller output (Hjertø 2013, s. 88). MIPEO-modellen viser at output består av produksjonsresultatet og de psykologiske resultatene som er jobbtilfredshet og læring, det vi omtaler som ”den menneskelige faktor”. Også i følge Hjertø (2008) bestemmes teameffektivitet av: *“(…) i hvilken grad teamet har levert i overensstemmelse med de målene som er fastsatt, om de har oppnådd jobbtrivsel i teamet og om det har skjedd relevant læring i teamet.”*(referert i Hjertø, 2013, s.96). Teamets effektivitet defineres da av disse elementene; leveransen, jobbtilfredshet, læring og til en viss grad motivasjon.

### **2.3.1 Leveransen**

I følge Hjertø (s.a.) utgjør selve leveransen, eller jobbproduktet ca 50 % av den samlede teameffekten, og læring og jobbtrivsel utgjør 25 % hver. Teamets oppdragsgiver, eller teameier, er den som til slutt skal vurdere om leveransen står i forhold til intensjonene (Hjertø, s.a). For at evalueringen av leveransen skal være adekvate bør teameier utarbeider indikatorer for måloppnåelse. Indikatorene bør være klare og avklart mellom teamet og teameier på forhånd (jf. kap. 2.2.3). Men det er teameier som vurderer om teamets leveranse er god eller dårlig ved å bruke gitte indikatorer, objektive målinger og/eller subjektivt skjønn. Denne vurderingsformen krever at teameier er kompetent og har kunnskap om team og teamarbeid slik at vurderingen blir rettmessig.

### **2.3.2 Jobbtrivsel**

Hjertø (2013, s. 102) viser seg på flere teoretikere når han konkluderer med at jobbtilfredshet består av tre grunnleggende aspekter; holdningsmessig evaluering, emosjonell reaksjon, og kognitiv vurdering av jobben. Med holdningsmessig evaluering menes en generell reaksjon på

de fleste situasjoner, en generell positiv eller negativ holdning til flere forhold ved jobben. Emosjonell reaksjon derimot er situasjonsbetinget og dreier seg om hvordan man følelsesmessig reagerer på enkeltsituasjoner som oppstår i jobben. Kognitiv vurdering av jobben handler om hvordan man betrakter forhold ved jobben som for eksempel ledelse, planlegging, organisering. Hackman og Oldham (1980) hevder at disse tre aspektene kobles til enten sosiale og relasjonelle forhold på jobben eller til forhold ved selve jobben som skal utføres, som jobbens innhold og rammebetingelser. Dette betyr at det er seks mulige kombinasjoner for måling av jobbtilfredshet. Målingen må foretas ved teamarbeidets slutt for å få en indikator på jobbtilfredshet som effektmål, som et resultat. Tilfredshetsresultat man da finner, kan man ta med seg til neste teamarbeid (Hjertø 2013, s. 104). Hjertø (2013) refererer til undersøkelser som er gjort av Foo, Sin og Yiong som viser at det er en sammenheng mellom jobbtilfredshet og teamets levedyktighet. Dersom målingene viser at teammedlemmene opplever høy jobbtilfredshet ved teamarbeidets slutt, er det større mulighet for at de vil bli værende i teamet.

### **2.3.3 Læring**

Peter M. Senge definerte en lærende organisasjon som: *"(...) organisasjoner der mennesker videreutvikler sine evner til å skape resultater som de egentlig ønsker (...) og der mennesker blir flinkere til å lære i fellesskap."* (Senge, 1999, s.9). Når vi vet at læring i team er viktig for å utvikle lærende organisasjoner fordi en lærende organisasjon presterer bedre enn andre organisasjoner, er det nærmest forbløffende at så få organisasjoner i norsk arbeidsliv har etablert systematiske evalueringer av den praksislæringen de ansatte opplever i organisasjonen generelt sett. Spesielt den læringen de opplever, for ikke å si ikke opplever, i teamarbeid og annet arbeid i grupper (Hjertø, 2013). Men det at teamet lærer, betyr likevel ikke at organisasjonen lærer. Læring på ett nivå vil ikke nødvendigvis føre til læring på neste nivå (Argyris & Schön, 1996).

Et læringsbegrep som er sentralt for team, er kunnskapsoverføring, det vil si den prosessen hvor teamet mottar og er influert av erfaringer og kunnskap fra andre. I teorien om kunnskapsoverføring er man opptatt av usikkerhet knyttet til hvilke kunnskaper, holdninger eller praksiser som er de riktige i en bestemt situasjon (van Wijk, Jansen & Lyles, 2008). Generelt sett liker verken organisasjoner, team eller individer usikkerhet, og man søker derfor etter sikkerhet ved å hente inn den informasjonen man kan finne i omgivelsene. Team som er sikre på egen kunnskap kan sikkert dra på kurs, eksterne foredragsholdere etc. i den hensikt å

lære noe nytt, men det er først ved usikkerhet man føler at man trenger å lære (March & Olsen, 1976). Nonaka og Takeuchi (1995) belyste hvordan taus kunnskap kan gjøres om til eksplisitt kunnskap. Med andre ord, hvordan gjøre kunnskapen anvendbar for andre. Dette er et relevant poeng for teamarbeid.

#### **2.3.4 Motivasjon**

Vi bruker Kaufmann og Kaufmanns definisjon av motivasjon i vår oppgave: *”De biologiske, psykologiske og sosial faktorene som aktiviserer, gir retning til og opprettholder atferd i ulik grad av intensitet for å oppnå et mål.”* (2009, s. 93). Man har indre motivasjon og ytre motivasjon. Tofaktorteorien til Hertzberg (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s.212) viser at med indre motivasjon, dvs. ansvar, tilbakemeldinger, vekstmuligheter og anerkjennelse, øker trivselen. Den ytre motivasjonen går mer inn på lønnsbetingelser, goder og status, og begge disse motivasjonsfaktorene gir en økt motivasjon. Det er viktig å være klar over at usikkerhet vil svekke motivasjonen. Mange kan være redd for det ukjente. Et gammelt ordtak sier at ”man vet hva man har, men ikke hva man får”.

Å endre en organisasjon er svært omfattende og kan ofte strekke seg over flere år. Dette begrunnes i at ikke bare strategi, mål, organisasjonsstruktur og adferdsprosesser skal endres, men også organisasjonskulturen. Kulturendring innebærer at organisasjonen må gjennom betydningsfulle endringer av verdier og antakelser, noe som regel er en svært langvarig prosess (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 273).

Opplæring, informasjon, åpenhet og kunnskap vil gjøre usikkerheten lettere å møte (Jacobsen & Thorsvik, 2007). For de som ikke får nok informasjon og medvirkningsmuligheter opplever ofte jobbusikkerhet som kan gi helseplager (Irgens, 2011). Det er derfor viktig at ledere snakker med medarbeiderne og informerer om hva endringen vil innebære og lytter til medarbeidernes innvendinger (Nordhaug, 2002).

Organisasjoner som har forståelsen for hvilken virkning det å motivere sine ansatte kan ha for resultatet, har innsett at å fjerne flest mulig av de barrierene som hindrer de ansatte fra å utfolde seg er viktig. Abraham Maslow utviklet i sin tid en behovsteori, bygd opp som en hierarkisk pyramide med fem nivåer (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Menneskenes underskuddsbehov, som mat, søvn, trygghet og sosialt samvær, finner vi i de tre nederste nivåene. Menneskenes vekstbehov ligger i de to øverste nivåene av pyramiden. Det første av nivået er behovet for anerkjennelse, for eksempel å få positive tilbakemeldinger på den jobben

man gjør. Det øverste trinnet i pyramiden er selvaktualisering eller selvrealisering. Det å få utviklet sine evner og egenskaper. De to siste nivåene er viktige motivasjonsfaktorer i arbeidslivet. En annen studie som ble gjennomført av noen forskere ved Hawthorne viste også at motivasjon var nært koblet opp mot anerkjennelse, godt arbeidsmiljø og en jobb som gir mening (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Man kan bli redd for å bli flyttet på i organisasjonen, slik at status og den sosiale tilknytning man har blir borte. Ved teametablering vil det kunne oppstå motstand mot endringen, fordi man ikke vet hva fremtiden bringer. Tillit til grupper eller personer baseres på de erfaringer som gjøres over tid. Om denne tilliten brytes kan holdningen til gruppen eller personene endres, noe som også kan svekke individets motivasjon. Men å jobbe i et team kan også bidra til at teammedlemmene får økt motivasjon for arbeidet, i og med at de får mer ansvar. I tillegg vil det å jobbe på lag med andre være en motivasjonsfaktor for mange.

### **3. METODE**

*”Metode (...) er å følge en bestemt vei mot et mål.”* (Johannessen & Tufte, 2002, s. 26). Med andre ord er metode en framgangsmåte for å kunne samle inn relevant og valid informasjon og deretter analysere denne informasjonen slik at forskningsspørsmålet blir besvart. Sammen med relevant teori, er informasjonen som blir hentet inn ved hjelp av metoden, selve grunnlaget for å få svar på forskningsspørsmålet. Men som i all forskning må svaret på vårt forskningsspørsmål være basert på objektivitet. Selv om vi før og under forskningsprosessen kan ha hatt en svarhypotese på vår oppgave, har vi lagt vekt på å forholde oss kritisk til den. Vi har etter våre beste evner og forutsetninger, forsøkt å skaffe oss objektiv kunnskap om virkeligheten og fortolke disse like objektivt. Med bakgrunn i objektivitetskravet har vi også lagt vekt på at all kunnskap vi eventuelt etablerer skal kunne etterprøves. Derfor har vi anonymisert og transkribert våre intervjuer og oppgitt alle kilder til vårt teoriutvalg. Empiri er dataene som er samlet inn ved undersøkelsen. Johannessen og Tufte (2002, s.32) presiserer at hvordan empirien vektlegges eller tolkes, påvirkes av hvilken forståelseshorisont vi har. Vi har derfor forsøkt å finne anerkjent teori (jf. kap. 2) rundt området team. Den teorikunnskapen er grunnlaget for hvordan vi har forstått dataene i vår undersøkelse. Dette kalles en deduktiv tilnærming.

### **3.1 Kvalitativ metode**

Ved valg av metode må det tas hensyn til hvilke rammebetingelser, for eksempel ressurser og tidsperspektiv, som forskningen må holde seg innenfor. Ved kvalitativ tilnærming legges det som regel opp til å samle inn tekstdata som må bearbeides og tolkes, i motsetning til kvantitativ tilnærming hvor dataene telles. Kvalitativ metode er særlig formålstjenelig når det skal undersøkes fenomener som det foreligger liten kunnskap om (Johannessen & Tufte, 2002, s. 30). Det er først og fremst ulike intervjuformer som blir brukt ved innhenting av data ved kvalitativ metode. Med vårt forskningsspørsmål har vi forsøkt å få en dypere innsikt og forståelse av et fenomen hentet fra en enhet i ”vår” kommune, teammodellen. Deretter har vårt mål vært å finne ut om adferden i, og effekten med, teammodellen kan overføres med samme hell til andre enheter. I og med at vi ligger i forkant av implementeringen og ikke kan bygge på erfaring fra flere enn én enhet i kommunen, fant vi at det var nødvendig å få så inngående og fyldige beskrivelser av fenomenet og forholdene som mulig. Vi fant derfor at en kvalitativ metode ville være mest hensiktsmessig.

#### **3.1.1 Operasjonalisering**

Med bakgrunn i vår teori om team ønsket vi å konkretisere sider ved teammodellen slik at vår forskning ble operasjonaliserbar. Vi fant at det særlig var tre sentrale faktorer det var interessant for oss å undersøke nærmere, for å belyse vårt forskningsspørsmål. For det første hva de ulike enhetene forsto med og la i begrepet team. For det andre hvilke rammebetingelser enhetene kunne forvente å arbeide innenfor. Og til sist i hvilken grad de foregående variablene kunne innfri teameffektivitet som god leveranse, jobbtrivsel, læring og motivasjon.

#### **3.1.2 Validitet**

For å kunne gjøre en vurdering av kvaliteten på en undersøkelse, må det ligge kriterier til grunn for hva som er god kvalitet på henholdsvis kvalitativ og kvantitativ forskning. Vi har gjennomført en kvalitativ undersøkelse og har derfor fokus på kvalitetskriteriet validitet som er mest relevant for slike dybdestudier.

Validitet dreier seg om resultatenes troverdighet, det vil si *“hvorvidt en metode undersøker det den har til hensikt å undersøke”* (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s. 230). Ved å vurdere resultatenes troverdighet, ønsker man å finne ut om funnene avspeiler de forhold

man faktisk vil undersøke. Det er to teknikker som kan øke resultatenes troverdighet; vedvarende observasjon og metodetriangulering (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010). Dette er teknikker som krever at det investeres tid. En tredje måte å styrke resultatenes troverdighet på er, i følge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010), å formidle undersøkelsens resultater til informantene eller til eksperter som kan bekrefte, eventuelt avkrefte, resultatene. I vår undersøkelse har informantene bekreftet hverandre gjennom å vektlegge de samme sentrale teamene. Vi anser derfor våre resultater, som baserer seg på informantenes opplysninger, som troverdige.

Ekstern validitet betyr en vurdering av om undersøkelsens resultat kan ha overføringsverdi til andre organisasjoner. Innsamlet data systematiseres og analyseres, og ny viten bygges. Kan denne nye viten være til nytte for andre tilsvarende organisasjoner? Dersom fortolket resultat skaper ny kunnskap som er til nytte for andre, har resultatene ekstern validitet. Vi mener at våre resultater er av slik kvalitet og kan overføres til andre virksomheter i kommunal sektor.

### **3.1.3 Utvalg**

Sentrale aktører i omstillingsprosessen i vår kommune, har stilt seg velvillige til å samtale med oss om temaet. Disse individuelle intervjuer kan gi oss en større og dypere forståelse for kommunens bakgrunn, begrunnelse, hensikt og forventninger med den kommende systemendringen. Vi ønsket også å få innsikt i utfordringene som de sentrale aktørene ser for seg med innføring av team som arbeidsform. For å skaffe så rikt informasjon som mulig har vi også valgt ut intervjukandidater med forskjellig perspektiv. Derfor har vi intervjuet ansatte både på overordnet og underordnet nivå samt ansatte både i og utenfor team. Til sammen har vi gjennomført ni intervjuer. Og det er særlig enheter innen tre kommunale områder vi har konsentrert våre undersøkelser rundt; helse, oppvekst og eiendom.

### **3.1.4 Kvalitative intervjuer**

Før vi startet datainnsamlingen fikk vi uformelle, men verdifulle råd om utforming av intervju spørsmålene av seksjonssjef Paul Inge Severeide i SSB. For å sikre at alle temaområdene rundt vårt forskningsspørsmål ble belyst best mulig, valgte vi å dybdeintervjue fem overordnede ledere. Intervjuene ønsket vi skulle utvikle seg som en samtale mellom informanten og to av våre gruppedeltakere. Vi konsentrerte samtalen med informantene rundt våre tre fokusområder, definisjonsforståelsen, rammebetingelser og teameffektivitet. Disse områdene, samt vår problemstilling, fikk de informasjon om før intervjuene. På den

måten fikk de anledning til å reflektere over teamene i forkant av intervjuene slik at svarene kunne være mer detaljerte og gjennomtenkt. Selv om vi også hadde utarbeidet intervju spørsmål (Vedlegg 1), fungerte de kun som justeringer når samtalen gikk litt ut av kurs. Vi la vekt på at formuleringen som vi brukte i våre spørsmål i størst mulig grad skulle inviterte respondentene til å reflektere over temaene, slik at de kunne gi oss gode begrunnelser for svarene sine. I forkant av intervjuene stipulerte vi samtalen til en varighet på ca én time, og det greide vi å holde oss innenfor. Vi utarbeidet også en annen intervjuguide (Vedlegg 2), med færre spørsmål, som vi brukte når vi intervjuet de resterende informantene. Ved å se på teamimplementeringen fra deres perspektiv ønsket vi å belyse potensielle utfordringer med omorganiseringen. Disse informantene fikk informasjon om vår problemstilling og hvilke temaer vi ønsket å ta opp på forhånd. Under disse intervjuene fulgte vi intervjuguidene mer presist. Disse intervjuene varte ca. 30 minutter.

### **3.1.5 Analysering av meningsinnhold**

Å analysere betyr å dele noe opp i biter eller elementer. Målet med å finne bestanddelene som en undersøkelse er sammensatt av, er å avdekke et budskap eller en mening, eller å finne et mønster i datamaterialet. Når data er analysert, kan det trekkes en konklusjon som skal svare på problemstillingen (Johannessen, Tufte, og Christoffersen, 2010, s. 164).

Størrelsen på vår prosjektoppgave, styrt av tidsressurser og krav til omfang gitt av oppdragsgiver, har gitt oss en håndterlig informasjonsmengde. Vi har derfor ikke hatt behov for å foreta en datareduksjon. I første fase av analysen fikk vi en god oversikt over hele materialet. Det var nokså enkelt for oss å finne de sentrale teamene, fordi disse pekte seg ut av de gitte opplysningene; begrepsforståelse, grad av medbestemmelse, trivsel og motivasjon. Dette ga oss en god pekepinn på hva som kunne være interessant og nyttig å gå i dybden av og resulterte i en liten justering av problemstillingen.

Problemstillingen og de sentrale teamene vi identifiserte, var retningsgivende da vi i neste fase gikk lengre inn i datamaterialet. For å plukke ut de relevante meningsbærende elementene i materialet må de sentrale elementene brytes ned. Dette gjøres ved koding. Koding betyr at de ulike temaene i teksten får egne kodeord som markeres i marginen. Koding er et verktøy for å avdekke og organisere viktig informasjon i teksten. Slik blir det blir enklere å gjenfinne stoffet som skal analyseres (Johannessen, Tufte, og Christoffersen, 2010). I vårt

analysearbeid har vi ikke hatt en felles mal for kodingen, men vi har kodet materialet hver for oss. Den relativt lille informasjonsmengden har gjort dette hensiktsmessig. I hyppige gruppemøter har vi kontinuerlig bekreftet at vi har en felles forståelse av datamaterialet. Vi har for øvrig hatt de samme kategoriene for å systematisere den meningsfulle informasjonen som vi fant på tvers av enhetene vi konsentrerte oss om. Fokusområdene i intervjuguiden fungerte som kategorier, disse fokusområdene er; definisjonsforståelsen, rammebetingelser og teameffektivitet. Underveis i analysen ble fokusområdene ytterligere brutt ned og utviklet seg til å bli rammeverket for prosjektoppgaven. Problemstillingen har i hele prosessen vært styrende for valg av kategorier og delkategorier og vært utgangspunktet for den kodingen som hver og enkelt av oss har gjort. Materialet ble kondensert (Johannessen, Tufte, og Christoffersen, 2010), det vil si at all informasjon som ikke er relevant for problemstillingen ble tatt ut, og vi fikk et konsentrert materiale. Vi ser av vår ferdige analyse at de mønstre og sammenhenger vi har funnet, og den forståelsen vi har utviklet, samsvarer godt med helhetsinntrykket vi hadde i analysens tidlige fase. Analyseprosessen har skapt et godt fundament for vår konklusjon.

### **3.1.6 Etisk og juridisk ansvar**

I samfunnsvitenskapelig metode samler vi inn materiale som omhandler mennesker og deres oppfatninger, erfaringer og meninger. Vi ønsker å følge samfunnsvitenskapens og humanioras forskningsetiske retningslinjer (Forskningsetiske komiteer, 2013). Derfor er vi klar over det særlige ansvaret vi har for å anonymisere personer, men også organisasjoner i vår undersøkelse. Vi har gjort vårt beste for at kommunen og enkeltpersonene vi har intervjuet ikke skal kunne identifiseres i vår oppgave. Alle informantene samtykket i at vi tok lydopptak av intervjuene. For at de skulle bli lettere tilgjengelig for videre analyse og drøfting, er alle våre intervjuer transkribert. Selv om vår transkribering ikke skal publiseres er disse også anonymisert. Lydopptakene vil bli slettet så snart oppgaven er ferdigstilt.

### **3.2 Metoderefleksjon og mulige feilslutninger**

Selv om kvalitative undersøkelser gir større fleksibilitet og mulighet for justering underveis i prosessen enn kvantitative undersøkelser, er det ikke mulig å utelukke at feilslutninger oppstår. Kilden til disse feilene er ikke like lett å finne, men uansett er det en styrke for forskningsresultatet at man er klar over hvor risikoen er størst.



I kvalitative undersøkelser som vår, er ofte utformingen av forskningsspørsmålet den første bøygen man må forsere. Vi erfarte også det. Vi var igjennom mange runder med et utall av problemstillinger, som vi slet med å belyse, før vår problemstilling falt på plass. En annen årsak til feilslutninger er at det teoretiske materialet som legges til grunn ikke er tilstrekkelig oppdatert. Dette mener vi at vi har unngått, med å vektlegge litteratur som er gitt ut i år. En tredje fallgrube er om forskningsdesignet er riktig ut i fra hvilket forskningsspørsmål som stilles. Vår forskningsdesign, kvalitativ metode, gjør det vanskelig å generalisere ut i fra det spesielle utvalget. Men vi mener likevel at vi i stor grad kan overføre, ved hjelp av fortolkning, funnene i helseenheten til andre enheter i kommunen (Johannessen og Tufte, 2002).

En mulig feilkilde ved vår oppgave er at vi mangler inngående kunnskap om gruppearbeid i enheter innen oppvekst, fra gruppe medlemmenes perspektiv. Årsaken til dette er at i de fleste oppvekstenhetene er ikke arbeidet med implementering av teammodellen påbegynt. Vi har likevel fått informasjon om forholdene gjennom overordede informanter og håper dette til en viss grad vil kompensere for det manglede perspektivet. Utvalgsstørrelsen og variasjon i informantperspektiv kan også være årsaken til feiltolkning, selv ved kvalitativ metode. Det er nødvendig å ha tilstrekkelig mange intervjuobjekter slik at informasjonsbehovet blir dekket. For at vi skulle få et bredest mulig mangfold i synspunkter og erfaring med teammodellen, la vi også vekt på å intervju personer med ulike ståsted og perspektiv på teammodellen. I og med at vi ikke har intervjuet alle impliserte parter som er berørt i arbeidet med implementeringen, kan det likevel være informasjon vi ikke har fått tilgang til.

Ved kvalitative intervjuer kan rammen rundt intervjusituasjonen bidra til at feilkilder oppstår. Forstyrrelser, usikkerhet og nær relasjon mellom intervjuer og informant kan bidra til at mye viktig informasjon ikke kommer til uttrykk. Vi gjennomførte derfor mange av de ”tunge” intervjuene på nøytral grunn uten andre forstyrrelser av noe slag. Feilkilder som følge av for nær relasjon mellom informant og intervjuer forsøkte vi å unngå ved at vi alltid var to intervjuere under hvert intervju. Metodelitteratur (Johannessen & Tufte, 2002) advarer også mot at informanter i en intervjusituasjon har en tendens til å gi de svarene som de tror intervjueren ønsker. Det er også et velkjent fenomen at vi mennesker vil framstå som mest mulig informerte og mer reflekterte enn vi er. Selv om vi gjennom hele analyseprosessen har vært oppmerksom på dette, kan det likevel ha forekommet feilslutninger på disse grunnlagene.

## 4. EMPIRI

I og med at fundamentet for endringsarbeidet i kommunen er en teammodell som en helseenhet utviklet gjennom flere år, fant vi det nødvendig å lete etter de kriteriene som var utslagsgivende for suksessen med denne modellen. Deretter ønsket vi å se om disse kriteriene også var tilstede i de to øvrige enhetene vi undersøkte og om vi kunne forvente tilsvarende effekt.

### 4.1 Teammodellen

Om ikke teammodellen er grunnlaget for kommunens overordnede ønske om organisasjonsendring, viser utredninger og kommunestyrevedtak at det i hvert fall finnes en stor tro på at den vil bidra til at kommunen kan innfri sine mål om myndige medarbeidere og lavere driftskostnader. Vi har derfor gjennom vår undersøkelse forsøkt å få bedre innsikt i hva som kjennetegner denne modellen. I undersøkelsen kommer det fram at teammodellen, som ”vår” kommune ønsker å implementere i flere enheter, er tuftet på de erfaringer og resultater som en helseenhet har gjort gjennom 12 år. Ønsket om økt effektivitet når operasjonelle avgjørelser skulle tas, var en viktig faktor da enheten i 2001 bestemte seg for å endre sin organisasjonsstruktur. For å få til dette valgte de å splitte opp tidligere avdelinger i flere arbeidsgrupper hvor gruppen ved den operative gruppelederen fikk ansvar og myndighet til å ta avgjørelser der og da. Disse arbeidsgruppene kalte de for team. Denne flattere organisasjonsstrukturen, hvor mye myndighet ble gitt til personer som jobbet direkte med brukerne, gjorde at avgjørelser ble tatt av personer som umiddelbart forsto hvor ”skoen trykkes” og som forsto konsekvensene av avgjørelsene som ble tatt. Omorganiseringen ga dermed ikke bare ønsket effekt når det gjaldt å ta raske beslutninger, men kvaliteten på avgjørelsene økte også. I tillegg til at teamet, ved teamlederen, hadde drift-, økonomi- og fagansvar, fikk teamlederen i 2008 også personalansvaret for sitt teams medlemmer. En informant mente at dette var en naturlig utvikling av teammodellen fordi: *”(...) det ville være veldig rart om enhetslederen skulle ansette noen som skulle jobbe hos deg. Du [teamlederen] vet best hvem du vil ha.”*. Ved å deligere personalansvaret til teamlederen, kunne flere lederstillinger på overordnet nivå fjernes, og kommunens ønske om bedre kostnadseffektivitet innfris.

Vår empiri viser dermed at teammodellen, hvor mye myndighet trekkes ned til teamleder og teamet, holder kvaliteten på oppdraget en god standard i tillegg til at den er svært kostnadseffektiv.

## **4.2 Rammebetingelser**

Med bakgrunn i de funn vi gjorde med teammodellen i helseenheten kom vi fram til at suksesskriteriene trolig er knyttet nært opp til rammebetingelser som struktur, ansvar, avhengighet og teamlederens rolle. Vi valgte derfor å se nærmere på disse sentrale betingelsene.

### **4.2.1 Organisasjonsstruktur, myndighet og gruppestørrelser**

En av våre informanter på overordnet nivå begrunnet implementeringen av teammodellen med følgende: *”Det har noe med å demokratisere lederskapet, det å dele på lederskapet [slik at] flere blir delaktig i lederskap og i beslutninger.”*. Vår undersøkelsen har vist at kommunen har forsøkt å innføre en flat struktur på organisasjonen helt siden 2003. Kommunen er i dag delt i fire områder hvor hvert område har sin kommunalsjef; økonomi, samfunn, oppvekst og helse. Disse rapporterer til rådmann, som står totalansvarlig overfor det politiske nivået ved kommunestyre og ordfører, og de rammene de har gitt. Under kommunalsjefene finner vi enhetsledere. Antallet enhetsledere under hvert område varierer, helt avhengig av hvilket omfang samfunnsoppdraget har. Disse enhetslederne står ansvarlig for sin enhet i forhold til sine respektive kommunalsjefer. Innen de ulike enhetene vi undersøkte viser det seg at det er store forskjeller både i struktur, beslutningsnivå og gruppestørrelser. I og med at en betydelig del av nøkkelen til suksess for teammodellen trolig ligger nettopp her (jf. kap. 4.1), har vi valgt å se nærmere på variasjonene i de ulike enhetene.

Vår undersøkelse viser at innen helseområdet, hvor teammodellen er utviklet, er det sju enheter med hver sin leder. I den enheten som vi undersøkte har enhetslederen opprettet flere team. Hvert team har en teamleder, som i tillegg til å være i operativt arbeid også leder sitt team. Flere av enhetene under helse er døgninstitusjoner, det vil si at de ansatte går i turnus. Hvert team har, gjennom sin leder, stor myndighet og ansvar i forhold til det oppdraget de skal utføre. De har det faglige, økonomiske, driftsmessige, kompetansehevende ansvaret for sitt team og i tillegg har de personalansvaret. Enhetsleder har med andre ord: *”(...) flyttet myndigheten ut til der hvor avgjørelsen skal tas.”*, som en av informantene uttrykte det. Det er altså tre beslutningsnivåer i området helse; teamet ved teamleder, enhetsleder og

kommunalsjef. Størrelsen på teamene varierer, men både enhetsleder og teamene er inneforstått med at de ikke bør være for store. Som en av våre overordnede informanter sa, hvis teamene er for store: *"(...) får vi ikke den operative lederen som jeg mener er noe av suksesskriteriet."* Likevel kan de ha team som rommer opp til 20 medlemmer. Selv om en informant mente at 10 teammedlemmer: *"(...) er en veldig bra størrelse på teamet."*, ligger dette langt over fem medlemmer, som vi finner som den ideelle teamstørrelsen i teamlitteraturen (jf. kap. 2.2.2). Selv om vi i vår undersøkelse ikke har funnet forklaring på hvorfor teamstørrelsen innen helseenheten ikke er til hinder for at teamene fungerer godt, er det trolig knyttet opp mot teamoppdraget, turnusrutiner og at teamets lokaliteter er samlet på et lite område. I tillegg er det også viktig, når man ser på utfordringene rundt teamstørrelsen, den erfaring som teamene har tilegnet seg gjennom mange år praksis med teammodellen.

Innen samfunnsområdet er det fire enheter. Vi har sett nærmere på eiendomsenheten. Her viser vår undersøkelse at strukturen er noe annerledes enn i området for helse. Innen vedlikehold forteller en av våre informanter at de har et ekstra myndighetsnivå under enhetsledere: *"(...) en avdelingsleder som har fullt personalansvar og et fullt delegert økonomi og budsjettansvar. Så har de arbeidsledere som har et faglig ansvar for sin gruppe."* Med andre ord er det fire ansvars- og myndighetsnivåer innen vedlikehold; arbeidslag ved arbeidslederen, avdelingsleder, enhetsleder og kommunalsjef. Det samme er det for så vidt også innen renhold, men der er ikke arbeidslederne en del av et arbeidslag, men står faglig ansvarlig for flere arbeidslag. Dette innebærer at innen renhold har arbeidslaget fått tildelt minimalt med myndighet. De skal bare sammen ferdigstille det rengjøringsoppdraget som de har fått av arbeidslederen. Planen er at med tiden skal mer myndighet delegeres ned til arbeidslederne. Dette ble bekreftet av en informant som fortalte at: *"(...) det er sagt at arbeidsledere skal ha mer budsjettansvar. (...) Medarbeidersamtaler kan for eksempel delegeres."* Størrelsen på arbeidslagene innen eiendomsenheten er, i motsetning til teamene i helseenheten, mer i harmoni med hva teamlitteraturen finner er ideelt. Ingen lag skal ha flere enn ni medlemmer. I og med at de også har noen veldig små lag, går vi ut fra at den gjennomsnittlige arbeidslagstørrelsen ligger på fem til seks medlemmer. Arbeidslagene har, til forskjell fra team i helseenheten, større geografisk spredning på sine arbeidsområde. Det skal likevel ikke være større avstand enn at gruppemedlemmene skal kunne gå mellom arbeidsstedene.

Vår undersøkelse viser at området for oppvekst er delt inn i 14 enheter. Enhetslederne er i hovedsak rektorer og styrere i barnehager. Som i eiendomsenhetene er ikke betegnelsene team, teammodell og teamledelse tatt i bruk enda. Dette begrunnes med at de tidligere har hatt dårlige erfaringer med grupper de kalte team, derfor vil de unngå å bruke dem. I barnehager, hvor de har kommet lengst med implementeringen, bruker de betegnelsen pedagogisk leder om gruppelederen. En av våre informanter ga oss denne forklaringen: *"(...) kanskje er en pedagogisk leder en slags teamleder, men det er ikke sikkert vi kaller det en teamleder. Men de skal jo lede noen voksne, tre voksne, som leder en barnegruppe fra 12-20 barn. Og da blir det jo en slags teamledelse."* Vår undersøkelse viser at det er større motstand i skolene for å implementere teamledermodellen enn i de andre enhetene. Så selv om en informant informerte om at: *"(...) man jobber i skolene for å delegerer ansvar og myndighet fra rektor og ned på et sjikt av teamledere."*, er implementeringen ikke kommet i gang. Per i dag varierer myndighetsnivåene innen området for oppvekst. Barnehagene har hver sin enhetsleder som forholder seg til flere grupper på tre til fem medlemmer, som blir ledet av en pedagogisk leder. I skolene, som det enda ikke er satt i gang noen team, er rektorene å regne for enhetsledere og alle lærerne rapportere direkte til henne, om da ikke skolen er av et omfang som tilsier at de også har en inspektør.

Vi kan altså konkludere med at empirien vår viser at i oppvekstenheten er det tre beslutningsnivåer for barnehagene; kommunalsjef, enhetsleder og pedagogisk leder og hennes gruppe. I skolene, hvor det ikke er etablert noen grupper, sitter rektorene på de mindre skolene med all myndighet og ansvar ovenfor kommunalsjefen. Trolig kan det være et myndighetsnivå mellom lærerne og rektor ved større skoler, men dette kommer ikke klart fram i vår undersøkelse. Både skoler og barnehage har begrensede arealer å arbeide innenfor. I tillegg viser vår empiri at det legges det opp til små grupper i barnehagene.

#### **4.2.2 Gjensidig avhengighet og kollektivt ansvar**

Teorien vi har presentert viser at faktiske team er fundamentert på et gjensidig avhengighetsforhold for å få utført arbeidsoppdraget, og et kollektivt ansvar overfor teameier for resultatet (jf. kap. 2.1.4). Vi har i vår undersøkelse valgt å se nærmere på i hvilken grad avhengighet og ansvar er til stede i gruppene i de forskjellige enhetene.

Innen helseenheten er alle teamene ledet av en formelt ansatt teamleder. Likevel er alle inneforståtte med at innenfor teamet er alle gjensidig avhengig av hverandre. For som en av

informantene slo fast: *”Når vi bruker team innen helse og omsorg så mener vi den gjensidige avhengigheten.”*. Det er grunn til å tro at den gjensidige avhengigheten mellom teammedlemmene er rimelig høy, i og med at en informant understreket at: *”Jobben er ikke gjort før den siste har levert sin del.”*.

Innenfor oppvekstenheten er det en stor forskjell mellom barnehager og skoler i graden av gjensidig avhengighet. Slik barnehagene er organisert i dag er den formell kompetansen hos ansatte innen en avdeling ganske lik og arbeidet bryter ikke sammen om en ansatte ikke leverer. Dette innebærer at det i liten grad er en gjensidig avhengighet mellom ansatte på avdelingen. For skolene viser vår undersøkelse at målene for faggruppen, avdelingen og skolen krever at de ansatte er satt sammen med tanke på en bredest mulig faglig plattform. Den komplementære kompetansen fører til at det er en høy grad av gjensidig avhengighet mellom de ansatte. En av vår informanter forklarte dette med at: *”(...) vi er avhengig av planlegging og av at ting skal henge sammen. (...) det handler jo om å løse utfordringen sammen.”*.

Innenfor enheten for eiendom er det stor variasjon fra arbeidsgruppe til arbeidsgruppe hvilken avhengighet gruppedeltakerne opplever at de har av hverandre for at oppgavemålene skal nås. En informant innenfor en vedlikeholdsgruppe uttalte at han ser fordelen med tverrfaglig kompetanse i gruppa, men at lite kommunikasjon og samhandling mellom gruppedeltakerne fører til at denne kompetansen ikke blir utnyttet. Dette forsterkes ytterligere ved store avstander mellom arbeidsstasjonene og mangel på transportmidler. I tillegg er felles møteplasser, hvor medlemmene kan diskutere utfordringer og erfaringer med hverandre et stort savn. En informant uttalte: *”(...) hvis vi skulle vært et team så skulle vi seks i teamet sett hverandre minst en gang om dagen. Da hadde vi vært et team. Da kunne vi ha hjulpet hverandre.”*. I og med at det er liten kommunikasjon og samvær mellom gruppedeltakerne opplever vedlikeholdsgruppen at de i liten grad er gjensidig avhengig av hverandre. Situasjonen er noe annerledes for arbeidsgruppene i renhold. Her har alle gruppedeltakerne omtrent den samme kompetansen og kan dermed utføre hverandres oppgaver. Med andre ord er ikke arbeidsoppgavet, som gruppen har fått, løst før alle har gjort sin jobb. Likevel kan vi ikke si at det er en høy grad av avhengighet mellom gruppedeltakerne i og med at de ikke har komplementære oppgaver og fagfelt. I alle enheter er det både utfordrende og komplekse oppgaver som skal løses. Likevel viser undersøkelsen at det er liten

grad av gjensidig avhengighet mellom gruppemedlemmene i arbeidsgruppene innen eiendomsenheten.

Teammodellen de har innført i helseenheten har lagt det formelle ansvaret for måloppnåelsen på teamlederen. Likevel viser vår undersøkelse at teamets medlemmer opplever at de står kollektivt ansvarlig overfor teameieren. Trolig er det teamlederens evner og vilje til å trekke hele teamet med når beslutninger og avgjørelser skal tas, som gjør at hele gruppen føler seg kollektivt ansvarlig for resultatet. For som en av våre informanter lagde et poeng ut av: *"Teamleder er teamet."* Vår undersøkelse viser også at gruppemedlemmene opplever at gruppen har et kollektivt ansvar. En viktig årsak til dette ligger trolig i at teamlederen bruker mesteparten av sin arbeidstid på de samme oppgavene som resten av gruppa. Teamlederen oppleves dermed ikke bare som en leder av teamprosessene, men også som en del av teamet. Den kollektive ansvarligheten ble utfordret da teamlederne fra 2008, i tillegg til selve arbeidsoppdraget, fikk personalansvaret for teamene. Det dreier seg egentlig om to forskjellige oppdrag; arbeidsoppdraget til teamet som helhet og personalansvaret til teamlederen. Når likevel personalansvaret i praksis ikke forstyrrer teamets opplevelse av kollektivt ansvar, er dette trolig et resultat av et langvarig myndiggjøringsarbeid, slik at medarbeidersamtaler og lignende kan gjennomføres som gruppesamtaler. En av våre informanter uttalte at selv om teamlederen har ansvaret for samtalene hadde: *"(...) de ofte valgt gruppesamtaler."* Så på tross av at teamleder har personalansvaret opplever fortsatt teamet at de i høy grad står kollektivt ansvarlig overfor teameier.

Innen området for oppvekst viser vår undersøkelse at det per i dag ikke er noen felles praksis for hvilket ansvar og myndighet som nivået under enhetslederne skal ha, og hvem som skal ha det. I barnehager har enhetsleder forsøkt å tilpasse mengden av ansvar og myndighet ut i fra forhold og behov i den enkelte barnehage. En informant sa: *"Det som er den bærende teamtenkningen er at man skal løse en kompleks oppgave sammen, men at man må ha trappetrinn i forhold til hvor mye ledelse man legger i det."* Med ledelse mener informanten at ansvaret og myndigheten legges til en teamleder og ikke til teamet. Det kommer fram av vår undersøkelse at det ikke er noen felles praksis for hvordan ansvaret er delegert fra enhetsleder til barnehagene. Der hvor den pedagogiske lederen har fått stort ansvar og myndighet i forhold til personal, økonomi, faglig drift og utvikling opplever gruppen i liten grad at de er kollektivt ansvarlige for måloppnåelsen og vice versa. Når det gjelder ansvar i skolene, uttalte en av våre informanter: *"(...) det er ikke så veldig mye tradisjon i skolen for å*

*delegere*.". Om det likevel har vokst fram en følelse av kollektivt ansvar blant de ansatte på skolene kommer ikke fram av våre intervjuer. Uansett er det skoleleder som står ansvarlig for sin skoles resultater. Med bakgrunn i vår empiri hevder vi derfor at det fortsatt er liten grad av kollektivt ansvar i skolen, mens i barnehager finnes det både høy og lav grad av kollektivt ansvar for arbeidsgruppene.

I eiendomsenheten er det flere ledelsesnivåer med forskjellige ansvarsoppgaver.

Arbeidsgruppene som er etablert innen renhold blir ledet av en arbeidsleder som i praksis ikke deltar i arbeidsoperasjonene til gruppene. Som en informant uttalte det er

arbeidslederen: "*(...) i hovedsak 100 % administrative, men ved behov skal de kunne delta i arbeidslaget (...)*". Målsettingen for enheten er at arbeidslederen med tiden skal overta mer

ansvar for budsjett og personal. Og som vår informant uttalte det: "*De skal også følge opp flere lag*". Arbeidsgruppen står dermed i liten grad kollektivt ansvarlig for at oppdraget blir

utført etter kravspesifikasjonene fra arbeidslederen. Ikke bare innen renhold har

arbeidslederen fagansvaret for arbeidsgruppen. Det har han også innen vedlikehold. Men i vedlikehold skal arbeidslederen også være operativ, på linje med de øvrige i gruppa.

Fagansvaret er svært arbeidskrevende, for som en av våre informanter forklarte: "*(...) han rekker ikke vet du!*". Så selv om arbeidslederen rent formelt skal være en del av gruppa, er en

så stor del av arbeidsdagens hans booket opp med administrative oppgaver, at medlemmene ikke opplever ham som en del av gruppa. Dette bidrar til at vedlikeholdsgruppa opplever at

ansvaret er det først og fremst arbeidslederen som har. Som en informant sa: "*(...) han skal følge opp oss andre i teamet, han har hovedansvaret i forhold til ting vi gjør*". Dette

forsterkes trolig av at de jobber relativt uavhengig av hverandre, er lite mobile og har lite felles samvær. Med bakgrunn i vår undersøkelse kan vi konkludere med at for

arbeidsgruppene innen eiendomsenheten opplever medlemmene at det er liten grad av kollektivt ansvar.

Vår empiri viser at i teamene i helseenheten opplever teammedlemmene en høy grad av gjensidig avhengighet og kollektiv ansvarlighet. Dette funnet, hvor begge variablene var høye, fant vi ikke i noen av de andre enhetene som vi undersøkte. Vår empiri viste derimot at skoleenheter har en høy grad av gjensidig avhengighet, men en lav grad av kollektivt ansvar. I barnehageenhetene fant vi en liten grad av gjensidig avhengighet, men varierende grad av kollektivt ansvar. Renholdsgrupper innenfor eiendomsenheten har rimelig høy grad av gjensidig avhengighet, men liten grad av kollektivt ansvar. Vedlikeholdsgruppene har verken



høy gjensidig avhengighet eller høy grad av kollektivt ansvar. Likevel må vi, med bakgrunn i vår undersøkelse, slå fast at medlemmer innenfor alle team og arbeidsgrupper opplever at de til en viss grad er gjensidig avhengig av hverandres arbeid og til en viss grad har et kollektivt ansvar for resultatet. Denne opplevelsen er bare ikke like sterk i alle team og arbeidsgrupper.

#### **4.2.3 Mål og målstyring**

I vår undersøkelse kommer det fram at enhetslederen, det vil si teameier, i helseenheten er seg sitt ansvar bevisst når det gjelder å sette mål for teamene. Men hun presiserer: *”Jeg drar det i gang, men jeg setter det sammen med teamet.”*. En av våre andre informanter ordlegger seg slik: *”(...) de er med på å fastsette målene for [enheten]. Så det gjør ikke enhetsleder alene, det skal teamlederne også være med på.”*. Ved enheten er alle teamlederne organisert i en ledergruppe sammen med enhetslederen, noe som gjør at hvert team får innsikt i hvilke utfordringer som de øvrige teamene har. Resultatet er at selv om hovedmålene for enheten er lik for alle teamene, bygges det opp en forståelse og aksept for at noen team har større behov for ekstra ressurser enn andre. Hvert team i helseenheten har gjennom sin teamleder en skriftlig avtale hvor mål rundt fag- og kompetanseutvikling, ressursbruk, kvalitet på arbeidet, samarbeid, holdninger og andre personaloppgaver er nedfelt. Disse avtalene gjorde at ikke bare enhetens overordnede mål blir lettere å nå, men også kommunens overordnede mål rundt medarbeiderskap, lederskap, jobbnærvær, langtidssyke og kompetanse var lettere å forstå og innfri for alle medarbeiderne i enheten. Teameieren i helseenheten bidrar til måloppnåelse ved å følge opp teamene ved: *”(...) et oppfølgingssystem med styringskort og medarbeidersamtaler (...)*” og ved å ha møter med teamlederne hver 14.dag.

Medarbeidersamtaler med teamlederne har enhetslederen for øvrig to ganger per år. Men som enhetslederen sier: *”(...) det er veldig høy grad av uformelle samtaler innimellom der. (...) Det var jo ikke sånn at jeg tok apekatten, men at de hadde en å sparre med.”*. Flere informanter mente også at det var viktig at teamene ved teamlederen fant egne løsninger på sine utfordringer, og selv om de ikke var like vellykket hver gang, så lærte teamene gjennom erfaring. For som en teameier sa: *”Når jeg gir deg myndighet til å ta en avgjørelse så må ikke jeg kakke deg i hodet etterpå fordi det ble en feil avgjørelse. (...) hvis det blir feil så er det noe av det som de må erfare [selv].”*.

Det kommer ikke klart fram av våre intervjuer om det er nedfelt skriftlige mål for team i de enhetene som ”snuser” på teammodellen. Men som en informant sa: *”(...) teamet må ha noen definert mål, og de må de få fra teameier.”*. På overordnede nivå jobbes det med å få

utarbeidet målekort for alle nivåene i kommunen; *"(...) et målekort som vi kan bruke på alle nivåer. Både på enhetsleder, på teamnivå og på individnivå."* Den overordnede informanten er også inneforstått med nødvendigheten av et skriftlig mandat, for det tydeliggjør målene og forplikter teamene. Selv ikke i enheten eiendom, hvor innføring av teammodellen har kommet lengst, finner vi gjennom våre intervjuer at målene for arbeidsoppgaven er nedfelt skriftlig og formidlet ut i arbeidsgruppene. Men i følge en av våre informanter har teamene: *"(...) totalansvaret for å håndtere den bygningsmassen som er lagt inn under teamet (...)"*. Trolig kan mangelen på skriftlig målsetting ha noe å gjøre med at: *"(...) i utgangspunktet er teamene satt sammen basert på de menneskene som har hatt de oppgavene [tidligere]"*. Målene er med andre ord kjent av teammedlemmene fra før. Nå må det sies at innen eiendomsenheten er det igangsatt et kvalitetssikringssystem for renholdsavdelingen, hvor målkriterier er konkretisert, men dette systemet er ikke "rullet helt ut" enda i følge en av våre informanter. Som en annen av våre informanter sa er det: *"(...) ikke ordentlig formelt skrevet enda, men det er nok tenkt sånn. Men så langt har vi ikke kommet, så vi har ikke signert på noe"*. Enhetsledere og mulige team i området for oppvekst må i stor grad forholde seg til gjeldene overordnede lovverk for oppvekst og skole. Dette er selvfølgelig nedfelt skriftlig fra overordnet nivå. Men i og med at teammodellen enda ikke er i fullt ut igangsatt i disse enhetene er konkrete teammål for teamarbeidet heller ikke satt eller skriftliggjort.

Vi kan oppsummere vår empiri med at den viser at selv om kommunen på overordnede nivå er inneforstått med nødvendigheten av et skriftlig måldokument for teamene, er det enda et stykke igjen før dette er på plass for eiendomsenheten og ikke minst enheter innen oppvekst.

#### **4.2.4 Teamleder**

Mye av teammodellens framgang forklares med teamlederrollen. Det fremkommer av undersøkelsen at det er et sammensatt bilde, og mange ulike aspekter ved teamlederne spiller inn for at driftsmodellen skal være vellykket. Vi har valgt å se nærmere på aspektene som informantene fremhever og disse er; teamledernes kompetanse, personlige egenskaper og lederstil.

I kommunen er det satt inn mye ressurser på kompetanseheving på det laveste ledernivå. Kommunen har et internt opplæringsprogram som tilbys til alle på dette ledernivået, uavhengig av enhetenes driftsmodell. Undersøkelsen viser at i helseenheten har teamlederne deltatt i dette opplæringsprogrammet, og de har i tillegg fått god opplæring i teamjobbing og

teamledelse. En informant sier: “(...) *det var mye veiledningsaktiviteter. Ikke så mye opplæring og faktakunnskap og sånn. Det var mer adferdsveiledning, problematikk; hva gjør jeg hvis noen gjør sånn, hvordan sier jeg det (...).*”. Dette viser at teamlederne i helseenheten fikk kursing i hvordan teamlederrollen helt konkret kan utøves. I eiendomsenheten er det ikke gitt tilsvarende teamopplæring. I forbindelse med omstillingsprosessen har de nyetablerte arbeidslagene fått rikelig med informasjon, men det fremkommer ikke at det er gitt opplæring, verken til arbeidslederne eller arbeidslagene, i det å jobbe i team. I oppvekstenheten er de i en utredningsprosess. Det er etablert en prosjektgruppe som jobber med begrepsforståelse og for at medarbeiderne skal få en felles viten rundt lederroller og driftsmodeller.

Teamlederne i helseenheten ble ansatt på grunn av sine personlige egenskaper, ikke på grunn av sine formelle faglige bakgrunner. En informant sier: “ (...) *så ble disse teamene etablert, og oppstandelsen rundt det var at teamlederne ikke hadde høyskoleutdanning.*”. Funn viser det som Hjertø kaller for fremvoksende lederskap. I helseenheten legges det til rette for at de som ønsker mer innflytelse og ansvar kan få det. Teammedlemmene lærer kontinuerlig av teamarbeidet, og det faller naturlig for noen å ta mer ansvar etter hvert som kompetansen og tryggheten i teamet øker. En informant sier: “(...) *jeg delegerer noe i teamet, hvis de ønsker det. Noen er glad i å sitte ved dataen og ok, da kan de gjøre det*”. Her viser empirien at noen teammedlemmer tar mer administrativt arbeid, ved siden av det å jobbe i pleien med beboerne på sykehjemmet. Motsatt er det også teammedlemmer som er fornøyd med sin rolle og ikke ønsker mer ansvar. En informant sier: “*Men det er ikke alle som ønsker det (myndighet), for da mener de det blir for mye.*”. Funn avdekker ikke tilsvarende fremvoksende lederskap i oppvekst- og eiendomsenhetene per i dag. I eiendomsenheten er arbeidslederne eksplisitt valgte i likhet med helseenhetens teamledere, men de jobber mer administrativt og lederoppgavene gjennomføres på et nivå over arbeidslaget. Det er derfor ikke like godt lagt til rette for det fremvoksende lederskapet, slik at de uformelle lederne ikke “får lov til” å vokse frem. I barnehagene har de pedagogiske lederne en lederrolle på bakgrunn av sin utdanning. I skolene er det per i dag uvisst hvilke kvalifikasjoner teamlederne skal ha. Det vil i oppvekst- og eiendomsenhetene være mulighet for fremvoksende lederskap, om gruppene har individer med personlighetstrekk som kjennetegner “fremvoksende ledere” som vil ta den uformelle posisjonen, og om strukturen gir rom for delegering slik at flere kan få myndighet.

Innenfor helseenheten har den operative teamlederen en liten stillingsprosent til å utøve lederfunksjonen. Flere informanter beskriver dette som suksessfaktoren for demokratisk

lederskap og kostnadseffektiv drift. I andre enheter er ikke denne organiseringen like attraktiv. En informant i eiendomsenheten uttaler: *“(...) den første skjæringa blir fordi teamleder skal være teamleder pluss at han skal dekke opp sin funksjon som vaktmester.”*. Her problematiseres det som er nøkkelen til suksess i en annen enhet. I skolene er utfordringen knyttet til at ingen ønsker å være teamleder. Av undersøkelsen kommer det frem at det kan ha med kultur å gjøre. En informant uttrykker det slik: *“Vi kan ikke være leder for noen som vi er kollega med. Det går ikke an det”*. Dette begrunnes med at relasjonen blir for nær. Det er ingen som vil ha personalansvar og lede folk de er kollega med. Informanten utdyper: *“Denne nærheten, det å kjenne folk, det er en diskvalifikasjon for å være leder.”* I barnehagene er situasjonen den at de pedagogiske lederne fungerer som ledere i sine avdelinger, men graden av ansvar varierer stort fra barnehage til barnehage (jf.kap.4.2.2). Selv om det i helseenheten er satt av en relativ liten stillingsprosent til lederutøvelse, er teamlederne ledere “fulltid”. En informant sa: *“Er du leder så er du leder uansett hvilken tid på døgnet det er og hva du gjør. Om du skifter på noen i sengen eller sitter faktisk å instruerer, så er du leder. Og den rollen kan du aldri fri deg fra.”* En annen informant sier det samme: *“Vi kan ta det der og da, som regel. Det er ikke sånn at de må vente til (teamleder) blir ledig på et kontor.”* Dette er forhold de fremhever som kriterier for godt lederskap; nærhet til medarbeiderne og nærhet til oppgavene og utfordringene. Teamlederne ser hvor ”skoen trykker” og kan ta raske avgjørelser i det daglige. Slik tyder våre funn på at teammodellen kan være konfliktforebyggende. En informant bekrefter dette: *“Er det ett eller annet, la oss si det er noe som ligger og ulmer, så kan du fange det opp, forhåpentligvis mye kjappere, når du er med dem hele tiden.”* Våre informanter sier om helseenheten at nærheten skaper trygghet og styrker relasjonen mellom dem. *“De tør å komme og si ifra. Og når du har kommet dit da er det mye som sklir av seg selv altså.”* Undersøkelsen viser at det i eiendomsenheten ikke eksisterer samme nærhet mellom arbeidsleder og de andre i arbeidslaget. Svarene gir uttrykk for frustrasjon for mangel på møter og møteplasser. En informant sier: *“(…) bare det å snakke sammen noen minutter hver morgen. De minuttene tror jeg faktisk er gull verdt.”*

Vi kan altså konkludere med at den operative teamledelsen er av stor betydning for suksessen i helseenheten. Vi ser at fremvoksende lederskap betyr at mer ansvar og myndighet kan delegeres til teamet. Teamlederne som blir akseptert av “sine” har ofte en lederstil og

personlighetstrekk som setter fokus både på sak og person i teamet. Vi ser av empirien at alle disse faktorene henger sammen og danner et godt lederskap.

### **4.3 Teameffektivitet**

Selv om det kun er helseenheten som har erfaring med teammodellen, har vi forsøkt å finne i våre intervjuer, om enhetene kan, eller kan forvente, bedre utnyttelse av sine ressurser. Særlig har vi hatt fokus på teameffektivitet rettet mot; leveransen, læring, trivsel og motivasjon.

#### **4.3.1 Leveransen**

Samtlige informanter kom i undersøkelsen inn på nasjonale kvalitetssystem og målestandarder som skal sikre faglig god leveranse innenfor de respektive fagområdene. Enhetene har fokus på å levere best mulig saksresultat. Det fremkommer at omorganisering gjøres for å effektivisere. Effektivisering mener flere informantene er å få riktig nivå på tjenesteproduksjonen i forhold til ressursinnsatsen. Som eksempel kan vi nevne at flere informanter sier at deler av arbeidsoppgavene i eiendomsenhetene er utført bedre enn det som kreves og at det er et effektiviseringspotensial der. Et annet eksempel er barnehagene. Der ser man på om det er mulig å få til større ytelse innenfor de samme rammene. Det kan se ut til at kvaliteten på leveransen blir bedre med teammodellen enn uten. Dette slås fast i helseenheten, hvor teammodellen er godt innarbeidet. For der bekrefter en informant dette ved følgende svar: *"Jeg er sikker på at pasientene [ved enheten] har det bedre fordi det er sånn [teammodell]."* Kostnadseffektiv er også teammodellen, noe som mange av våre informanter begrunnet i organisasjonsstrukturen. En informant mente at kommunens tradisjonelle modell, var en mindre kostnadseffektiv modell enn teammodellen: *"Det er en dyrere modell med en som er ren administrativ leder. Pluss at jeg tror man tar bedre avgjørelser hvis man er ute i teamet."* Helseenheten er i dag en av landets rimeligste å drifte. Som en informant bekreftet med følgende uttalelse: *"Ja, vi ligger liksom lavest på landsbasis."* Likevel viser vår undersøkelse at blant befolkningen er omdømmet til enheten godt. Og som en informant sa: *"Det hadde vi ikke for en 10-15 år tilbake."*

Vår empiri viser med andre ord at teammodellen har innfridd ønsket om bedre kostnadseffektivitet og kvalitet i helseenheten, samt at forventningene er til stede i eiendomsenheten og enhetene innen oppvekst når det gjelder å få bedre og riktigere kvalitetsnivå på tjenestene de har fått i oppdrag å utføre.

### 4.3.2 Jobbtrivsel

Av intervjuene fremkommer det at det har vært vanskelig å skape engasjement og iver for ny organisering, også i helseenheten den gang teammodellen ble innført i 2001. En informant sa: *“(...) når man starter opp disse teamene så starter det med motstand, går over i frustrasjon, glir videre til fullt kaos og sinne, før det finner sin form og blir en egen arbeidsgruppe eller team som er selvgående.”*. Vår undersøkelse viser at jobbtrivselen i helseenheten har utviklet seg til det bedre over tid. I dag opplever teamet jobbtilfredshet og er fornøyd med strukturen og måten enheten driftes på. De får delta i beslutninger og utforme rutiner og oppgavemål for det daglige arbeidet. Dette har en sterkt motiverende effekt. En informant sier: *“(...) dette har jo jeg vært med og bestemt. Det er ikke som om noe bare blir tredd nedover hodet på deg.”*. Dette støttes av en annen informant som sier: *“(...) det å ha litt innflytelse og myndighet, ja, det mener jeg har alt å si.”*. Jobbtrivselen som teammedlemmene opplever i dag et resultat av mangeårig teamarbeid. En informants uttalelser bekrefter dette at jobbtrivsel er et produkt av teamarbeid, hun sier: *“(...) det er klart at det blir lettere og lettere. Du blir mer dreven og får erfaring. (...) Jeg var nok stresset til tider før ja. Jeg har nok blitt mer avslappet etter hvert.”*. Det vises i undersøkelsen at teammodellen er trivselskapende også for teamlederne. En informant begrunner noe av teammodellens effektivitet med trivsel hos teamlederne, informanten sier: *“(...) man synes det her er morsomt. Fordi at det er motiverende i seg selv å få lov til å lede andre. (...) Det er morsomt fordi det gir meg en posisjon.”*. Det fremkommer at det er sterke bånd mellom teamleder og teammedlemmene i helseenheten. Sosiale forhold påvirker trivselen. En informant uttaler: *“Jeg kunne ikke tenke meg å miste teamlederen. Vi er veldig få [i teamet] og du når vedkommende veldig godt. Du blir kjent med teamlederen din (...) Altså, det er en trygghet.”*

I eiendomsenheten er teammodellen ny, og forholdene der er noe annerledes. Undersøkelsen viser at mangel på innflytelse i vedlikeholdsavdelingen til nå har skapt mistrivsel. En informant sier: *“(...) det heter så fint at vi har medbestemmelse, men vi blir overstyrt av arbeidsleder. Så hvis jeg sier at jeg har lyst til å gjøre det eller det, så kan han si nei.”*. Videre kommer det til uttrykk mistrivsel knyttet til det som teorien kaller for kognitive vurderinger av jobbforhold gjennom utsagn som *“(...) vi får ikke lov til å kalle oss team (...) Team er blitt flyttet opp på ledernivå. (...) Så vi er et lag når du kommer ned på gølvnet.”*, og *“(...) tanken bak [team] er veldig bra, men slik dem har lagt det opp så vil det aldri bli slik.”*. Dette kan tyde på at rammebetingelsene i eiendomsenheten ikke var gode nok eller ikke ble

formidlet til teamet ved teamimplementeringen og har påvirket jobbtrivselen i negativ retning. Vi ser av funn at trivselsfaktorer som sosiale forhold og relasjoner i vedlikeholdsavdelingen ikke fungerer optimalt. En informant sier: *“(…) vi ser jo hverandre i utgangspunktet aldri. Det er da jeg mener at da faller teamsamarbeidet for meg.”*. Informanten sier også at arbeidslederen har for lite tid til å følge opp arbeidslaget. I renholdsavdelingen er det lagt bedre til rette for samvær og samhandling, det gir utslag i økt jobbtrivsel. En informant formulerer det slik: *“(…) vi får en mye bedre og tettere dialog. (…) Vi som ledere vil komme oss ut og fellesskapet blir helt annerledes enn før. Det tror jeg er bra.”*.

Barnehagene og skolene opplever jobbtrivsel ulikt. Barnehagene har ingen erfaring med verken teammodell eller teamarbeid etter vår definisjon i denne oppgaven. Skolene derimot har en negativ opplevelse fra tidligere teamarbeid som preger deres holdning og motivasjon til implementering av ny teammodell. En informant sier: *“(…) vi kalte noe for teamledelse for en periode siden, men det fungerte ikke. For det første fikk vi to sykemeldinger før vi hadde begynt og for det andre kom vi aldri i gang.”*. Dette vitner om at teamarbeidet den gang slo feil, hvilket resulterte i dårlig jobbtrivsel hos medarbeiderne. Den negative “trivselsleveransen” gir et vanskeligere utgangspunkt for innføring av teammodell tilsvarende helseenhetens teammodell.

Oppsummert viser vår empiri at jobbtrivsel som resultat av teamarbeid kan etableres også i eiendomsenheten og oppvekstenheten dersom rammebetingelsene er gode nok. Vår undersøkelse viser at medbestemmelse og ansvar skaper jobbtrivsel på alle nivå i organisasjonen.

### **4.3.3 Læring**

Våre funn innenfor eiendomsenheten kan det tyde på at renholdsavdelingen er mer bevisst på læring og videreføring av kompetanse enn bygg- og vedlikeholdsavdelingen. Dette bekreftes av en informant når hun sier: *“(…) vi bruker faktisk det første laget i forbindelse med igangsetting av det andre laget.”*. Undersøkelsen bekrefter altså at renholdsavdelingen er klar over at erfaringer og kunnskap kan deles og videreføres med andre. For lettere å lykkes med å gjøre taus kunnskap til eksplisitt kunnskap har renholdsavdelingen etablert felles oppmøtested for arbeidslagene hver morgen i tillegg til at de har jevnlige møter. På det grunnlag har avdelingen større mulighet for å skape en kultur for å dele kunnskap med hverandre (jf. kap. 2.3.3). Vi kan se for oss en uformell samtale med teammedlemmer på tvers av

eiendomsenheten. utfordringene kan være de samme selv om de arbeider på forskjellig sted. Den uformelle praten over kaffekoppen om morgenen kan bidra til å løse små og store utfordringer i løpet av en arbeidsdag. Ser vi derimot på avdelingen for bygg- og vedlikehold er den daglige møtearenaen fjernet. Som en av informantene sier *"(...) så har dem tatt vekk den "møteplassen" vi hadde hver morgen. Der vi over kaffekoppen ofte løste enkle faglige problemer."* Våre funn viser med andre ord at bygg- og vedlikeholdsavdelingen avviker en viktig arena, hvor det kan utvikles en god kultur for kunnskapsdeling og læring mellom de ansatte.

Våre intervjuer av ansatte i helseenheten viser også klare indikasjoner på gode og åpne læringsarenaer internt i enheten. Både i form av en leder som har innført gode læringsrutiner over tid og kunnskapsoverføring innad i teamet. Som en av informantene i helseenheten sier: *"(...) når teamleder kan det, og jobber operativt, så er den nødt til å dele noe av den kompetansen med andre."* Vår empiri viser at helseenheten i praksis har en kultur for læring og kunnskapsutvikling med teammodellen som arbeidsform.

#### **4.3.4 Motivasjon**

Vår undersøkelse viser at i helseenheten er en ny kunnskapsplattform om teamarbeid godt forankret ut i linje. Det har vært en god dialog med opplæring til teamledere, som igjen har sørget for å involvere sine teammedlemmer. Dette har gitt medarbeiderne en trygghet som igjen har gjort dem motiverte for arbeidet. Som en teamleder fortalte: *"Ja, vi har jo vært kurset av N.N. Var tidligere enhetsleder og er utrolig dyktig, så N.N. kurset oss, teamlederne, i teamjobbing og teamledelse."* Videre forteller teamleder: *"(...) ta dem med på avgjørelser og ting vi tar opp, slik at de får et eierskap til det."* Poenget er å ta medarbeidere med på råd for slik å få tilhørighet og "eierskap" til teamet og teamets arbeidsoppgaver. De er opptatt av at alle, selv vikarer skal stå oppført på "tavle" for informasjon som en del av inkluderingen i enheten.

Oppvekstenheten har ikke kommet i gang med teammodellen, men har god forankring på overordnet nivå, som en av lederne sa: *"(...) vi ser hva de har fått til i helseenheten og da kan man begynne å motivere gjennom det."*

Innenfor renholdsavdelingen i eiendomsenheten har de klare tanker om hvordan de skal motivere sine medarbeidere. En informant sier: *"(...) og det har vi tenkt skal rullere slik at alle til slutt er trygge på hvert bygg."* Videre sier vår informant: *"(...) nå har vi stor tro på*



*denne løsningen så vi har ikke vurdert andre alternativer.*”. Dette er forhold som viser at motivasjonen er til stede i avdelingen. I avdelingen for bygg- og vedlikehold i eiendomsenheten har det ikke vært noen opplæring av de enkelte medlemmer, verken for de kommende eller de nyetablerte arbeidslagene. Det har vært opplæring i hvordan jobben skal utføres, men ikke hvordan laget skal arbeide sammen. Vi spør: *”(...) var det i forbindelse med omstilling 2012 og innføringen av team, noen form for opplæring med tanke på hva teamarbeid går ut på?”*. Hvor informanten svarer: *”Nei.”*. Det antas at dette kan gjøre noe med holdningene til team generelt, fordi man da bare forbinder det ordet med endring og innsparing av midler.

Helseenheten har delegert ansvar i teamene og tilrettelagt arbeidet. Dette er også noe som motiverer medarbeiderne positivt. Som en av lederne i administrasjonen sa: *”Vi kalte det ikke myndige medarbeidere, men vi kalte det at folk skulle få ha myndighet”*. En av teamlederne i helseenheten fortalte at: *”(...) det ble satt i gang opplæring, eller veiledning av teamene, og kompetanse ble leid inn.”*. Dette gjør at medarbeiderne føler seg trygge og det ukjente blir ikke så skummelt lenger. De ser mulighetene som ligger i teamorganiseringen. Og motivasjon, holding og tillit til implementeringen vil trolig styrkes.

Innen helseenheten er interessen og viljen for gjennomføring av teamorganisering en hjertesak for ledelsen. I eiendomsenheten er arbeidet så vidt begynt, men de har allerede nok erfaring til å se viktigheten av den motiverende faktoren. Vår empiri viser at motivasjonen må være sterk for å oppnå effekt med team som arbeidsform.

## **5. DRØFTING**

For å nærme oss svaret på om teammodellen kan overføres og gi samme suksess i enheter innen oppvekst og innen bygg- og eiendom, har vi drøftet den teorien vi har presentert opp mot de empiriske funnene vi har gjort.

### **5.1 Rammebetingelser**

Et hovedfokus i vår drøfting er om enhetenes ulike rammebetingelser kan være til hinder for en vellykket organisasjonsendring i enheter innenfor oppvekst og/eller eiendom. Vi har også forsøkt å se om det er noe som skulle tilsi at disse rammebetingelsene ikke skal kunne komme på plass i enhetene. Det er særlig noen rammebetingelser vi mener er av betydning om

teammodellen skal gi samme positive effekt som i helseenheten; struktur og myndighet, avhengighet og ansvar, teamstørrelse, mål og målsetting, og teamlederrollen.

### **5.1.1 Struktur og myndighet**

Kommunen har, som vist i empirien, særlig to viktige begrunnelser for innføring av teammodellen; lavere driftskostnader og motiverte og myndige medarbeidere. Vår teori viser at selv Norges arbeidsmiljølov (aml.) vektlegger demokratiske prosesser, som blant annet medbestemmelse og meningsfullhet for ansatte i arbeidslivet (aml.§ 1-1). Så når kommunen legger vekt på å utvikle organisasjonsstrukturer som legger til rette for utvikling av myndige og motiverte medarbeidere er dette helt i tråd med overordede føringer. Vår teori viser at å innføre en innovativ organisasjonsstruktur, som teammodellen er, vil også bidra til at kommunen står bedre rustet mot eksterne og interne utfordringer fordi organisasjonen er mer fleksible og dynamisk (jf. kap. 2.2.1).

Selv om det kan være svært mange ansatte i helseenhetene viser vår empiri at det ikke er flere enn tre beslutningsnivåer; kommunalsjef, enhetsleder og teamet ved teamlederen. Dette har de greid fordi de har trukket mye myndighet og ansvar helt ned til der oppgaven skal utføres. Når enheter under andre områder ikke har den samme myndighet og organisasjonsstrukturen kan dette forklares med at de fortsatt er i starten av å implementere teammodellen i sine respektive enheter. For også innen helseenheter har det vært en suksessiv overføring av ansvar etter hvert som tiden gikk, og enhetene fikk mer erfaring. Kanskje er det derfor riktig ”å skynde seg langsomt”, også i enhetene under oppvekstsenheten og eiendomsenheten, og overføre mer og mer ansvar etter hvert som enhetene får erfaring og teamkompetanse. Likevel bør det langsiktige målet være at teamene ved teamleder, skal ha mest mulig ansvar og myndighet slik at teammodellen kan gi tilnærmet samme effekt, når det gjelder myndiggjøring, kvalitet og kostnadsbesparelser som helseenhetene. Alt ansvar som legges i teamet vil bidra til at et høyere myndighetsnivå kan frigjøre tid til andre oppgaver. Så selv om teamene bare får overført et begrenset ansvar for sin oppgave, vil presset på myndighetsnivået over bli mindre.

Vi kan derfor slå fast at enhetens størrelse når det gjelder antall medarbeidere samt teamimplementeringens varighet i de forskjellige enhetene, ikke skal være til hindre for at både innenfor eiendomsenheten og enheter i oppvekst, kan nyte godt av teammodellens positive effekter etter en innkjøringsperiode.

### **5.1.2 Avhengighet og ansvar**

Som vi har vist gjennom våre funn er teammodellen tuftet på at medlemmene opplever at de står gjensidig avhengig av hverandre og har et felles ansvar for oppgavene som skal gjøres. Teori og empiri viser også at graden av tilstedeværelse av begge variablene bør være rimelig høy om teameffekten skal være optimal.

Vår empiri konkluderte med at i barnehagene, hvor den formelle kompetansen hos teammedlemmene er ganske lik, er det liten grad av gjensidig avhengighet. I tillegg er det store forskjeller i hvilken grad de ulike barnehageteamene opplever at de har kollektivt ansvar. Når det innen helseenheten har vist seg at teammedlemmene opplever at de i høy grad er gjensidig avhengig av hverandre er ikke det begrunnet i at de har store komplementære arbeidsoppgaver, men at alle må bidra for at arbeidet skal bli ferdig. Riktignok kan det hende at teamene i barnehagene med hell kunne hatt en større faglig bredde, slik at de opplever en høyere grad av avhengighet av de andre medlemmenes kompetanse og erfaring. Likevel må vi, med bakgrunn i erfaringer fra helseenheten, kunne slå fast at det er lite som taler for at grupped medlemmene innen barnehageteamene ikke kan oppleve en høy gjensidig avhengighet av hverandre selv om alle har den samme kompetansebakgrunnen. Vår empiri viser også at graden av teammedlemmenes opplevelse av kollektivt ansvar i barnehagene varierer fra team til team, omvendt proporsjonalt med graden av myndighet som den enkelte teamlederen har fått. Det vil si at større ansvar til teamleder, jo mindre er opplevelsen av kollektivt ansvar. Men som vi har sett innenfor helseenheten opplever team at de har en høy grad av kollektivt ansvar selv om teamlederen har fått delegert myndighet og ansvar for mange oppgaver. Fornuftig nok kan det virke ulogisk at når et individ blir tildelt en oppgave skal også andre føle ansvaret for at vedkommende skal greie å innfri denne oppgaven. Men som teamlederne i helseenheten viser, lar dette seg gjøre om teamlederen også greier å deligere ansvaret ned i teamet slik at teamet opplever ansvaret som sitt. I tillegg til at dette trolig er avhengig av personlige egenskaper hos teamlederen er det også en forståelse som må opparbeides over tid. For om teammedlemmer erfarer at deres meninger og behov kan være utslagsgivende for resultatet, vil opplevelsen av kollektivt ansvar også øke.

Når det gjelder skolene viser vår empiri om teammodellen i skoler viser at lærere har gleden av hverandres komplementær kompetanse, noe som gjør at de opplever en høy grad av gjensidig avhengighet. Komplementariteten fører dessverre også til at de opplever liten grad av felles ansvar for hverandres resultatet. Med andre ord har medarbeiderne et høyt individuelt ansvar. Ubalansen mellom høy grad av gjensidig avhengighet og lavt felles ansvar

kan lett utvikle seg til det som vi i vår teori har vist at Hjertø (2013) kaller suboptimalisering. Fokuset som medarbeiderne har på egen innsats kan gjøre at de nedprioriterer samarbeidet med de andre. Det vil si at over tid vil det lave kollektivt ansvaret også føre til at den høye gjensidige avhengigheten blir mindre. Som vi har sett i vår empiri er et av suksesskriteriene innen helseenheten at de nettopp har greid å utvikle en opplevelse av høy gjensidig avhengighet og høyt kollektivt ansvar. Derfor må det, hvis teammodellen skal bli vellykket i skolene, opparbeides en forståelse for at dette kollektive ansvaret er av stor betydning. Gjennom vår empiri har vi sett at det ikke er så veldig god tradisjon i skolene for å deligere ansvar. Trolig vil det være viktig at skolelederen gir sine arbeidsgrupper ved teamlederen både myndighet og ansvar for den oppgaven de sammen skal løse. En av våre informanter peker på at: *"(...) det forutsettes at teamlederen har en konsistent fullmakt som ikke rektor trekker tilbake (...) så det handler om enhetsleders evne og vilje til å la tredjenivået holde på med sitt, ... ha litt is i magen."* For å øke graden av den kollektive ansvarligheten kan det også være en idé å sette sammen team på tvers av fagkretsene. Da kan disse bidra til at komplementariteten opprettholdes og at både avhengigheten og ansvaret øker.

Vår empiri viser at i arbeidslag både innenfor vedlikehold og renhold opplever gruppemedlemmene at det er en liten grad av gjensidig avhengighet og kollektivt ansvar. Selv om det ikke er ubalanse mellom avhengigheten og ansvaret, fungerer de i liten grad som team, men mer som koordineringsgrupper som vi har beskrevet i vår teori (jf. kap. 2.1.4). Det kan de jo for så vidt fortsette med, men på denne måten vil de trolig ikke kunne innfri kommunens forhåpninger om en mer effektiv organisasjon og reduksjon av årlige driftsutgifter for enheten. Vi kan se av empirien at selv om arbeidslagene innen vedlikehold har særlige utfordringer, som geografiske avstander og komplementære oppgaver, har gruppene likevel potensial til å fungere som faktiske team. Modellen fra helseenheten har, som empirien viser, vært avhengig av at teamet ved teamleder, får det ansvaret som er nødvendig for at de, som "vet hvor skoen trykker", skal kunne ta raske og riktige avgjørelser. Med andre ord må ikke bare fagansvaret delegeres ned i teamet, men også et økonomisk ansvar. Da vil teamet ved teamleder selv ha muligheten til å ta avgjørelser, både i forhold til transportproblemer, men også i forhold til hvor mye fellesskap som det vil være rom for, innen gitte økonomiske rammer og arbeidsmengde. Teamet vil da trolig i større grad kunne avlaste lederen i hans administrative oppgaver. Resultatet kan bli at både opplevelsen av gjensidig avhengighet og kollektivt ansvar vil øke hos teamet. Vår konklusjonen er derfor at under rådende forhold vil

det ikke la seg gjøre å implementere teammodellen i vedlikehold. Men ved større myndiggjøring av arbeidsgruppene, gjerne ved arbeidsleder, vil graden av gjensidig avhengighet og kollektivt ansvar øke slik at gruppene vil ha mulighet til å fungere som faktiske og gode team. Empirien vår viser at for renholdsgruppene er situasjonen noe annerledes selv om de også kan kalles koordineringsgrupper. Disse renholdsgruppene har også et potensial til å utvikle graden av gjensidig avhengighet og kollektivt ansvar om en arbeidsleder trekkes ned som en operativ leder av hvert team. Legges forholdene til rette for spesialisering innen området vil også den gjensidige avhengigheten styrkes. De vil derfor trolig med tiden ha potensial til å påta seg større reell myndighet og ansvar for sitt fagområde, både økonomi- og budsjett-, fagutviklings- og driftansvar. Trolig vil de også med tiden kunne tilegne seg kollektiv kompetanse som gjør de myndige nok til å ta personalansvaret. Da vil teammodellen trolig føre til like stor suksess blant team innen renhold som team innenfor helseenheten. For i alt arbeid er forståelsen av at din innsats bidrar til å gjøre en forskjell, svært motiverende.

Med bakgrunn i vår drøfting kan vi derfor slå fast at for barnehageenheter kan det, over tid og med de rette teamlederne, utvikles både høy grad av gjensidig avhengighet og kollektivt ansvar for teamarbeidet. Under forutsetning av at skolene får på plass de rette rammebetingelsene, kan enhetene opprette team som innfrir kravene om høy gjensidig avhengighet og høyt kollektivt ansvar. Dermed kan teammodellen bidra til en optimal organisasjon for både elever og kommunen. For vedlikeholdsavdelingen blir vår konklusjon etter drøfting at under rådende forhold vil det ikke la seg gjøre å implementere teammodellen. Men ved større myndiggjøring av arbeidsgruppene, gjerne ved arbeidsleder, vil graden av gjensidig avhengighet og kollektivt ansvar øke slik at gruppene vil ha mulighet til å fungere som faktiske og gode team. Renholdsgrupper innen vedlikeholdsenheten kan heller ikke karakteriseres som team og vil derfor heller ikke kunne forvente den samme positive effekten som teammodellen gir. Men med mer spesialisert kompetanse og med større myndighet og ansvar i gruppene, er det lite som tilsier at ikke renholdsavdelingen også kan implementere teammodellen og få de samme positive effektene av høy gjensidig avhengighet og høy grad av kollektivt ansvar, i sine arbeidsgrupper.

### **5.1.3 Teamstørrelse**

Både i vår teori og empiri kommer det fram at teamene ikke bør være for store. Flere informanter i helseenheten gir uttrykk for at 10-15 personer, eller færre, i teamet er passe.

Teori som vi har presentert vektlegger også at antallet medlemmer i teamene er avhengig av hvilken oppgave som skal løses. Er det behov for bedre kommunikasjon og samhandling viser vår teori at mindre team er å anbefale. Flere teorietikere hevder at den ideelle balansen mellom ressurser og samhandling normalt ligger rundt fem medlemmer (jf.kap. 2.2.2.). I eiendomsenheten er arbeidslagene inndelt i geografiske områder og størrelsen på lagene er avhengig av hvor mange bygg de har ansvar for. Regelen i eiendomsenheten er at et lag ikke skal bestå av flere enn 8-9 personer og et lag kan ha så få som to personer. I teorikapittelet har vi vært inne på ledergitteret som illustrerer at team må være passe store, slik at teamleder ikke blir for personorientert eller for saksorientert. Med kun to personer i laget kan det bli ubalanse i teamlederens fokus på sak og person. Kompleksiteten øker proporsjonalt med teamstørrelsen og teamlederoppavene like ens. Resultatet kan da bli at teamlederen ikke lenger har tid til å delta i de operasjonelle oppgavene på lik linje med de øvrige teammedlemmene, og faren for å bli stilt utenfor teamet vil bli stor.

Selv om teamene i helseenhetene håndterer dette, må det sees på som en fordel at det ikke legges opp til like store arbeidsgrupper verken innen enheter innen oppvekst- eller enheter i eiendomsområdet. Da vil arbeidslederen lettere kunne delta i oppgavene som arbeidsgruppene skal løse, samt at kommunikasjon og samhandling styrkes, noe som er nødvendig for at prosessene i arbeidsgrupper skal fungere optimalt. Særlig er dette nyttig i starten av en omorganisering hvor stor usikkerhet og forvirring kan råde.

#### **5.1.4 Mål og målstyring**

Teorier vi har presentert når det gjelder målsetting og målsettingsprosesser blir bekreftet av vår empiri. Helseenheten, hvor teammodellen har vært en suksess, har involvert teamene ved teamledere når målene skulle settes og hatt god effekt av det. Teorien vi har presentert hevder også at teamene blir mer selvstendige om de får være med å sette sine egne mål. Vår empiri viser i tillegg at ved å etablere en teamledergruppe fikk enheten et ekstra løft når det gjaldt forståelse og samarbeid på tvers av teamene, i og med at de fikk være med å bestemme hvilke mål og ressursene som skulle prioriteres hvor i enheten.

Eiendomsenheten og enheter innen oppvekst har ennå ikke fått på plass de nødvendige målene for arbeidsgruppene sine. Teameiere i eiendomsenheten er, på grunn av flere myndighetsnivåer, avdelingsleder i vedlikeholdsavdelingen og arbeidslederne i

renholdsavdelingen. Om team etableres i oppvekst vil det være enhetsleder som står som teameier. Som vår teori viser er det viktig at hun er klar over sitt ansvar for å få satt målene for teamene, gjerne i samarbeid med teamene eller arbeidsgruppene. De har heller ikke etablert teamledergruppe som kan bidra til at enheten også kan få et ekstra puff mot de overordnede målene.

Vi har ikke funnet at det er noe hinder for at teameiere i eiendomsenheten og enheter innen oppvekst også skal kunne trekke team og arbeidsgrupper inn i målsettingsprosessene på lik linje med helseenheten. Og, med bakgrunn i de erfaringene som er gjort i helseenheten, må vi kunne slå fast at et skriftlig målstyringsdokument for teamene, bør være på plass før eiendomsenheten og enheter innen oppvekst kan forvente den samme effekten som helseenheten.

### **5.1.5 Teamleder**

Vår presentasjon av empiri og teori viser teamlederens betydningsfulle rolle i teamet, både faglig og sosialt. Vi vil i det følgende drøfte ulike aspekter ved teamlederrollen for til sist å konkludere med om teammodellen og dens teamlederfunksjoner er den rette for oppvekst- og eiendomsenhetene.

Det er flere årsaker til at helseenheten har klart å skape gode leveranser, jobbtrivsel, motivasjon og læring som følge av teammodellen. En av de viktigste årsakene er at enheten har endret strukturen ved å flytte mer myndighet og ansvar ned til et operativt lederskap, teamlederne. Teamlederne jobber “skulder mot skulder” med teamet i det daglige. Kun en liten del av teamlederstillingen, ca 20 %, er avsatt til å utøve lederskapet. Vår teorigjennomgang viser at gjensidig avhengighet og kollektiv ansvar er to vesentlige momenter ved team. Empirien viser at det operative lederskapet er forenelig med disse to prinsippene (jf. kap. 4.2.2.) Teammedlemmene i helseenheten er avhengig av at hele teamet leverer, og de opplever kollektiv ansvarsfølelse. I eiendomsenheten er arbeidslederne 100 % administrative, og i oppvekstenhetene diskuteres det hvor mye ledelse som skal tillegges teamlederne ved omorganisering. I et intervju kom det til uttrykk at skolene problematiserer tidsbruken til teamlederne i mye større grad. En informant hevdet at i skolene bør teamlederne ha minst 50 % av sin stilling tillagt ledelse. Her ser vi et sprik. I oppvekst- og eiendomsenheten ser man behov for mer administrativ teamledelse, mens i helseenheten forklares den suksessfulle driftsmodellen med nettopp det at teamledelsen i høy grad operativ.

I helseenheten, hvor teammodellen er utviklet, har teamlederen personalansvar. Dette samsvarer ikke med Hjertøs teori som sier at teamleder kun skal ha ansvar for oppgave- og rollefordeling og lede arbeidet, hvis ikke, blir den kollektive ansvarsfølelsen svekket. Vi ser at helseenheten har klart å forene personalansvar hos teamlederen med kollektivt ansvar i teamet, og de unngår teamlederparadokset. En forklaring kan være at teammedlemmene aksepterer lederskapet, og ser på teamleder som en del av teamet. Teorien understreker også betydningen av at teamlederskapet må være akseptert og forankret i teamet. Akseptert lederskap er grunnlaget for gode relasjoner i teamet. En annen årsak til at teamlederparadokset unngås, kan være at personalansvar ble delegert til teamlederne lenge etter at teammodellen var implementert. Da var det allerede etablert gode prosesser med opplevd gjensidig avhengighet og kollektivt ansvar. Først flere år senere da teamlederne fikk personalansvar, ble teammodellen kostnadseffektiv i den forstand at man sparte penger ved å redusere på lederstillinger som tidligere hadde blant annet personalansvaret. Eiendomsenheten har en annen organisering med fire nivåer, og arbeidsledere som jobber rent administrativt. Det blir større avstand mellom arbeidslaget og arbeidslederne, fordi arbeidslederne ikke deltar i produksjonen i like stor grad som i helseenheten. Empirien fra eiendomsenheten viser at det er skepsis og misnøye med lederens oppfølging og organisering av arbeidet. Dette tolker vi dit at lederskapet ikke aksepteres i like høy grad som i helseenheten. Arbeidslederen betraktes ikke som en del av teamet og nærheten uteblir. Det kan være en grunn til at lederskapet ikke aksepteres. I oppvekstenheten ser vi av empirien at det er en vei å gå før skolene oppnår akseptert teamlederskap. Vi mener en løsning kan være at teamlederskapet kan gå på rundgang. Da unngås kulturproblematikken ”du skal ikke høre det fra dine egne”. En annen mulig løsning er å bruke tid på strukturendringen og la det fremvoksende lederskapet få rotfeste. I barnehagene er ikke dette en problemstilling. Det er de pedagogiske lederne, det vil si personene med den formelle faglige kompetansen, som har teamlederrollen. Vi tolker vår empiri slik at dette lederskapet er akseptert, og ingen funn tilsier at relasjonene er dårlige. Oppsummert ser vi at det operative lederskapet, med nærhetsledelse og gode relasjoner, gir gode effekter som kan være en løsning for oppvekst- og eiendomsenheten.

Helseenheten har greid å trekke medarbeiderskap og myndighet helt ut i linjen. I de andre enhetene har delegeringen stoppet opp på teamledernivået. Det kan forklares ut fra egenskaper og personlighetstrekk ved teamlederen. I den teoretiske presentasjonen viser vi til Hjertø som sier at teamet kan oppleve kollektivt ansvar dersom teamleder har en delegerende lederstil.



Vår empiri viser at teamlederne i helseenheten har en slik lederstil. Våre funn viser at teamlederne delegerer ansvar til teamet i den utstrekning teammedlemmene selv ønsker det. I eiendomsenheten, renholdsavdelingen, har de som mål at teamene på sikt skal bli mer selvstendige og få mer ansvar. Men det er en vei å gå før de kommer dit, fordi i dag er det arbeidsledere som har det fulle ansvaret. Teamlederne i helseenheten er eksplisitt valgte ut i fra personlige egenskaper, og den formelle kompetansen er mindre vektlagt. Dette kan vi knytte til teorien som sier at ledere har både kognitive og affektive lederegenskaper. I empirien ser vi at potensielle konflikter som ligger og "ulmer", samt problemer med den daglige med driften kan håndteres rask. Dette er gode eksempler på at teamlederne i helseenheten er både saks- og personorientert. I oppvekstenheten er det stor usikkerhet rundt hvem som bør inneha teamlederrollen og hvilke kriterier som skal ligge til grunn. Et interessant funn er at en informant i kommunens ledelse åpner for at flere skal kunne delta i ledelse, og at teamledelsen derfor gjerne kan gå på omgang. Informanten ufarliggjør dette og sier at så lenge det er kvalifiserte medarbeidere, kan kommunen gjerne ha åremålsstillinger på teamlederne. Vedkommende peker på at dette kan være løsningen for skolene hvor ingen vil være teamleder. Vi sier oss enig i denne vurderingen og begrunner det med fremvoksende lederskap. Dersom strukturen legger til rette for at flere kan få medbestemmelse og ansvar, vil personer med spesielle kognitive og emosjonelle evner gradvis vil utvide sin posisjon i teamet. Det skjer kontinuerlig læring i team, og på sikt kan flere tilegne seg nødvendig kunnskap og trygghet til å inneha rollen som teamleder. Av empirien ser vi tendenser til dette i helseenheten, og det kan skje i oppvekst- og eiendomsenheten også.

I helseenheten er det lagt mye ressurser i kompetanseheving hos teamlederne. Som vist i teorien er det en sammenheng mellom teamleders dyktighet og teamets effektivitet. Det vil si at kompetanseheving kan være utslagsgivende for teamets totale leveranse, og bør derfor være en prioritet i oppvekst- og eiendomsenhetene.

Oppsummert kan vi konkludere med at oppvekst- og eiendomsenhetene, i likhet med helseenheten, kan implementere en flatere struktur med et operativt lederskap, som teammodellen i helseenheten. Særlig i oppvekstenheten er det en utfordring at ingen vil lede sine kolleger. En løsning på dette er å vente med å delegere personalansvaret til teamlederne og la teamprosessene først få etablere seg. Som teorien forklarer vil det da bli rom for fremvoksende lederskap. Personer med spesielle kognitive og emosjonelle egenskaper vil innta rollen som uformell leder. Slik er kan overgangen til et formelt operativt lederskap, som

i helseenheten, bli mykere og lederskapet kan lettere aksepteres av teamet. Med akseptert lederskap er det stor sjanse for at teamene unngår teamlederparadokset. I eiendomsenheten bør arbeidslederne bli mindre administrative og mer operative for å høste alle fordelene ved nærhetsledelse som vi har nevnt over.

## **5.2 Teameffektivitet**

Motivasjonen for å implementere teammodellen i kommunen er fokuset på effektene av modellen. Vi har derfor valgt å drøfte om teameffektivitet, som leveranse, jobbtrivsel, læring og motivasjon, vil oppnås i samme grad innenfor eiendomsenheten og enheter innenfor oppvekst som i helseenheten, hvis teammodellen implementeres.

### **5.2.1 Leveranse**

Som vi har sett i vår teorier om teameffektivitet er effektiviteten, når det gjelder leveransen, sterkt knyttet opp til de målene teamet har fått i oppdrag å innfri. I vår empiri kommer det tydelig fram at alle enhetene har høyt fokus på nasjonale kvalitetskrav og har som mål å skåre høyt på disse kravspesifikasjonene. Det skal de greie samtidig som de skal innfri kommunens overordnede ønske om bedre kostnadseffektivitet. Nå viser vår empiri at det har helseenheten greid, og begrunner dette med at de innførte teammodellen. Teammodellen fjernet behovet for administrative mellomledere og ga teamene, som var nærmest utfordringene, ansvar og myndighet til å ta de avgjørelsene som de mente var riktig og mest formålstjenelige.

Flere av de andre enhetene i kommunen kan muligens ha et høyere, og mer komplekst samfunnskrav enn helseenheten. De begrunner derfor flere myndighetsnivåer med dette argumentet. Men da kan ikke leveranseeffektiviteten forventes å bli den samme. Vi mener likevel at teammodellen åpner opp for tilpasninger når det gjelder teamsammensetning og teamstørrelser, som kan bidra til at det er fullt forsvarlig å trekke mer myndighet ned i teamene. Mer ansvar og myndighet i teamene er penger spart til høye lederlønninger. I tillegg viser vår empiri at teammodellen gir myndige medarbeidere, som igjen gir god, og riktig kvalitet på leveransene. Dette forutsetter, som vi har sett i teorien, at teameier setter, helst sammen med teamet, gode og konkrete mål.

Med dette som bakteppe mener vi at enheten for eiendom og enheter innen oppvekst, etter en tid vil oppnå den samme effektiviteten når det gjelder kvalitetsheving og kostnadsreduksjon om de innfører teammodellen, som helseenheten har hatt.

### 5.2.2 Jobbtrivsel

Som våre funn viser er det store variasjoner mellom enhetene når det gjelder jobbtrivsel. Empirien viser også at i de enhetene der det er uttrykt mistrivsel, har det sitt utspring i ulike forhold. Dette samsvarer med vår teoretiske gjennomgang som sier at jobbtrivsel kan relateres til enten sosiale omstendigheter eller til sider ved selve jobben og hvordan den er organisert. I helseenheten opplever teammedlemmene stor jobbtrivsel. Denne har bygd seg opp over tid og har grunnlag i strukturen, teammodellen, som gir myndighet og innflytelse til hele teamet. Det å få myndighet og få delta i beslutninger påvirker motivasjonen i høy grad. Jobbtrivsel og motivasjon henger med andre ord tett sammen. Her ser vi flere momenter som har innvirkning på hverandre. En flatere struktur innebærer desentralisert beslutningsmyndighet. Som vår motivasjonsteori viser, er ansvar og medbestemmelse faktorer som gir langvarig motivasjon og dermed øker trivselen. Jobbtrivsel er i følge teorien en “leveranse” på linje med selve produktet eller tjenesten som teamet produserer, derfor kan jobbtrivselen først måles når “leveransen” er gitt. Nå har helseenheten hatt teammodellen i mange år. De har etablert et varig grunnlag i en driftsmodell som fungerer svært godt for enheten. I dag ser vi av empiri at gjennom årenes løp har helseenheten tatt lærdom underveis og forbedret teamarbeidet kontinuerlig. Av undersøkelsen fremkommer det at både teameier, teamleder og teammedlemmer er tilfredse med organiseringen. Det fremkommer også at det eksisterer gode sosiale forhold i enheten. Kommunikasjon og kunnskapsdeling påvirker trivselen positivt. Relasjonen innad i teamet og mellom teamet og teamleder er fruktbar. Som vår teori viser, er gode relasjoner en trivselskapende faktor.

Der hvor helseenheten har hatt positiv effekt av tidligere “leveranser”, har skolene opplevd det motsatte. Tidligere resultater av teamarbeid har ikke vært gode nok. Vår empiri viser at årsaken kan skyldes dårlige prosesser og rammebetingelsene, og dermed klappet teamarbeidet sammen før det kom skikkelig i gang. Jobbtrivsel som “leveranse” uteble. Verken gruppetrivsel eller individuell trivsel ble skapt som følge av gruppearbeidet i skolene den gang. Ved fravær av jobbtrivsel som skyldes jobbforhold, har medarbeiderne gjort en kognitiv vurdering av driftsmodellen. De betrakter teammodellen som ble forsøkt gjennomført som dårlig planlagt og organisert.

Barnehagene har ikke erfaring med teamarbeid og vi kan dermed ikke si noe om jobbtrivsel som “leveranse” per i dag. Som tidligere beskrevet har barnehagene i dag en organisering der pedagogiske ledere har noe mer ansvar enn de øvrige ansatte, men graden av ansvar varierer

fra barnehage til barnehage. Vi tolker vår empiri dit at de er nokså åpne for å ta i bruk en ny struktur. En informant mener at barnehagens driftsmodell har mange likhetstrekk med teammodellen. Mange av rammebetingelsene er til stede, og det er store muligheter for at jobbtrivsel som “leveranse” vil bli høy i barnehagene.

I eiendomsenheten viser vår empiri at jobbtrivselen er ulik i avdelingene for renhold og vedlikehold. Begge avdelingene har et ekstra ledernivå. Det vil si at de er mer vertikal differensiert enn enhetene helse og oppvekst. Det innebærer at delegert myndighet må passere et ekstra ledd før den når teammedlemmene i eiendomsenheten. Det betyr at teammedlemmene har mindre beslutningsmyndighet enn teammedlemmene i helseenheten. Dette gir mindre motivasjon og trivsel. Vår empiri viser at vedlikeholdsavdelingen har utfordringer med jobbtrivsel både når det gjelder sosiale forhold og jobbforhold. Våre funn viser at tettere oppfølging og møteplasser er et stort savn. Videre fremkommer det en misnøye på grunn av lite medbestemmelse. Teoretisk karakteriseres dette som emosjonelle reaksjoner og kognitive vurderinger av jobbforholdene. Teammedlemmene i renholdsavdelingen har også minimalt med myndighet, men der har de lyktes med å legge til rette for gruppetrivel. I likhet med vedlikeholdsavdelingen er det her gjort kognitive vurderinger som gir en lavere “trivselsleveranse” enn i helseenheten. Men når det gjelder relasjoner og sosiale forhold er jobbtrivselen nokså god. Det er etablert rutiner for oppfølging av teamet og de har fått på plass arenaer for samhandling og kunnskapsdeling.

På bakgrunn av dette konkluderer vi med at teamimplementering i oppvekstenheten og eiendomsenheten kan bidra til å etablere jobbtrivsel. Det krever for øvrig at gode rammebetingelser er til stede. Særlig er strukturell myndiggjøring av avgjørende betydning, da en flatere struktur gir større medvirkning og innflytelse til teammedlemmene. Dette har en sterk motiverende effekt. Motivasjon, har vi vist, skaper jobbtrivsel.

### **5.2.3 Læring**

Vår teori og empiri omtaler viktigheten av læring i fellesskap. Flere informanter gir uttrykk for at erfaring og kunnskap kan deles med andre og at det bør tilrettelegges for slike felles arenaer. Teorien viser til det å videreutvikle sine evner for dermed å skape resultater. Når renholdsavdelingen i eiendomsenheten har fast oppmøtested hver morgen så har de fokus på gode arenaer for kunnskapsdeling. Det samme kan sies når avdelingen bruker erfaring fra

eksisterende team til igangsetting av neste. Vår teori bekrefter at læring i teamarbeid kan videreføres og brukes i nye team.

Avdelingen for bygg og vedlikehold har fjernet den faste oppmøteplassen, som en informant mente var et steg i feil retning. Teorien peker på viktigheten av å etablere system for evaluering av praksislæring. Vi kan ta for oss et arbeidslag på fem personer som ”over en kaffekopp”, snakker om løst og fast. Isolert sett, kan dette virke som en ineffektiv start på arbeidsdagen, men samtidig åpne for gode samtaler med et jobbrelatert innhold. Dette kan bidra til å skape en god arena for kunnskapsdeling og ikke minst en sosial arena. Fra et bedriftsøkonomisk ståsted, antas det å være en forsvarlig måte å benytte ressursene på.

Som teorien til Peter M. Senge (1999) viser, lærer mennesker best i fellesskap med andre. Men det har også vist seg at det finnes store avvik for evaluering av denne praksislæringen (jf. kap. 2.3.3). Oppvekstenheten har prøvd ut en modell for teamarbeid. Denne erfaringen vil det være nyttig å evaluere, noe som også en av informantene fortalte om. Både positive og negative erfaringer kan være læring. Helseenheten har lengre erfaring med team som arbeidsform. Vår empiri viser at kunnskaps- og kompetansedeling, ofte skjer ute i linje. Når teamene er i turnus og operative, faller det naturlig at læringsarenaen er akkurat der og da. En av informantene fortalte at hvis noe oppstår så løser man utfordringen omgående. Teorien peker blant annet på trygge og sikre omgivelser som et moment for læringsarena. Sett ut fra teorien kan vi slå fast at helseenheten i praksis viser hvordan dette er tenkt.

Vi konkluderer med at læring innen helseenheten kan brukes som modell i de andre enheter. Erfaring og kompetansedeling kan derfor skje på tvers av alle enheter.

#### **5.2.4 Motivasjon**

Som vi har vist i teorikapitlet er et sentralt punkt for å motivere medarbeidere og unngå usikkerhet i forbindelse med en organisasjonsendring; åpenhet, informasjon og opplæring. Gjennom vår undersøkelse har vi funnet at det kan være begrepsforvirring og liten forståelse av hva team er blant ansatte i enhetene. Når en av informantene forteller at team ikke er for alle i en organisasjon, så forteller dette om manglende eller fravær av informasjon og kunnskap. Dette kan gi en hemmende effekt for motivasjonen og svekke framdriften i det videre teamarbeid. De teorier som vi viser til, konkluderer med at det er liten eller ingen betydning hvor i organisasjonen du er. Det som har betydning er hvilke arbeidsoppgaver som skal løses for at teamorganisering sees på som en effektiv arbeidsform.

At ansatte kan føle utrygghet i forbindelse med igangsetting av nye arbeidsformer er en naturlig reaksjon. Dette er helt i tråd med Maslows behovsteori (jf.kap. 2.3.4) som blant annet tar for seg menneskers sikkerhetsbehov. Det ligger i vår natur at vi søker mot trygghet. Våre funn i organisasjonen viser indikasjoner på ansattes usikkerhet i forbindelse med innføring av team som arbeidsform. Innen helseenheten har arbeid og utvikling av teammodellen vært hovedfokuset gjennom flere år. Alle medarbeidere har fått god forståelse for hva team er og hvordan denne arbeidsformen fungerer. Ser vi på eiendomsenheten så er innføringen så vidt i gang og ikke alle er inneforstått med hva team som arbeidsform er.

Det vises gjennom vår empiri at det er sentralt for motivasjonen hvordan den enkelte opplever sine arbeidsoppgaver, hvilke utfordringer dette gir og den enkeltes opplevelse av å mestre utfordringene som arbeidsoppgavene gir. En av informantene i eiendomsenheten forteller om ansvar for eget arbeid og kontroll over egen arbeidssituasjon. Informantene i helseenheten forteller om at arbeidsoppgavene er utfordrende, interessante og varierte. Dette er gode eksempler på motivasjonsfaktorene i Hertzbergs to-faktor teori. Med andre ord, trivsel skapes når motivasjonsfaktorene er til stede.

Vår empiri viser også at det er noe manglende kunnskap om team. Dette vises på alle nivå. Så kan man jo spørre: Hvordan skal en ansatt ute i ”linje” bli motivert, når dens leder ikke har særlig kjennskap til hvordan teammodellen fungerer? En av suksessfaktorene innen helseenheten er nettopp motivasjon for team som arbeidsform. Da er det derfor viktig, om ikke avgjørende, at alle i organisasjonen får den samme innføring i teammodellen for å kunne oppnå samme effekt som helseenheten.

Mangel på forståelse av hva motivasjon betyr for teamorganiseringen kan resultere i motstand fra medarbeiderne. Vi tror det kan være fare for at ansatte kan se på omstillingsprosessen som noe de vil tape på. Man kan bli redd for å bli flyttet på i organisasjonen, slik at status og den sosiale tilknytning man har blir borte. Her kommer tillit og tiltro inn. Ved teametablering vil det kunne oppstå motstand mot endringen, fordi man ikke vet hva fremtiden bringer. De ansatte mister tiltro til at prosessen og innføringen ikke vil føre med seg noen fordel for den enkelte. Tillit til grupper eller personer baseres på de erfaringer som gjøres over tid. Om denne tilliten brytes kan holdningen til gruppen eller personene endres, noe som også kan svekke individets motivasjon. Holdningen til prosessen kan derfor bli negativ. Men å jobbe i et team kan også bidra til at teammedlemmene får økt motivasjon for arbeidet, i og med at de

får mer ansvar. I tillegg kan det å jobbe på lag med andre være en motivasjonsfaktor i seg selv.

## 6. KONKLUSJON OG AVSLUTNING

Vi har i denne oppgaven hatt som mål å se nærmere på om teamorganisering er egnet i kommunal sektor. Med utgangspunkt i en teammodell som ble utviklet i en helseenhet i ”vår” kommune, har vi vurdert om denne vil kunne overføres og gi samme positive effekt til andre enheter i samme kommune. Kommunens begrunnelse for denne organisasjonsendringen er først og fremst motivert ut fra to argumenter: modellen gir ansatte større medbestemmelse og er likevel svært kostnadseffektiv.

Gjennom vårt arbeid har vi funnet at en del rammebetingelser må være på plass før kommunen kan forvente at implementeringen vil gi samme effekt som i helseenheten. Det aller viktigste er at organisasjonsstrukturen i enhetene må være av en slik karakter at nødvendig myndighet og ansvar blir gitt til teamene. Da vi stilte spørsmål til en av våre informanter om hvilken utfordring som var den viktigste å få av veien for at implementeringen skulle bli en suksess, svarte hun: *”Ja, det er enhetslederen som må ville det. Som må ville og tro på det. For hvis ikke enhetslederen virkelig tror på modellen, og har gjort seg noen tanker om hvordan dette skal være, og vil delegerer myndighet i praksis (...) så får du det ikke til.”*. Dernest må både teamets sammensetning, størrelse og oppgaver være slik at teammedlemmene opplever en høy gjensidig avhengighet. Vi har også funnet at teamlederen har en sentral rolle når det gjelder å utvikle teamets kollektive ansvarlighet. Teamlederens deltakelse i oppgaven som teamet har fått, er en viktig suksessfaktor både for teamets opplevelse av kollektivt ansvar, teamlederens oppgaveforståelse og modellens kostnadseffektivitet. Det karakteristiske med teammodellen er at personalansvaret er trukket ned til teamet slik at kostnadseffektiviteten kan bli optimal. Selv om dette bør være målsettingen på lang sikt, er vår anbefaling at dette ansvaret først delegeres ned til teamet når de øvrige teamprosessene er godt innarbeidet. Ansvaret krever stor tillit, trivsel, trygghet, åpenhet og godt samarbeid mellom teammedlemmene. Vi har også funn som viser at teameffektiviteten ved modellen har potensial til å utvikle både bedre leveranse, jobbtrivsel, kunnskapsvekst og jobbmotivasjon i kommunen.

Likevel må vi konstantere at det er et stykke vei igjen før eiendomsenheten og enheter innen oppvekst kan forvente disse effektene av modellen. Våre funn viser at per dags dato er ikke de

nødvendige rammebetingelsene på plass. Kommunen kan derfor ikke regne med at teammodellen vil resultere i bedre kostnadseffektivitet eller gi medarbeiderne mer medbestemmelse. Men på bakgrunn av vårt materiale konkluderer vi med at kommunen, med noen enkle strategiske grep rundt rammebetingelsene, likevel kan implementere teammodellen. Vi er overbevist om at modellen er riktig vei å gå for at kommunen skal utvikle seg til å bli en robust, moderne og demokratisk organisasjon, men det skjer ikke over natten. Vi avslutter derfor med å sitere vår mentor: *”Om det er en trøst eller ikke, vet vi ikke, men forskere har i hvert fall hevdet at det tar fra to til fem år før en organisasjon klarer å utvikle modne team.”* (Hjertø, 2013, s.61).



## LITTERATURLISTE

- Arbeidsmiljøloven, LOV-2005-06-17-62 (2012). Lokalisert på <http://www.lovdata.no>
- Argyris, C. & Schön, D.A. (1996). *Organizational learning II*. Reading, Mass.: Addison-Wesley
- Blake, R.R., & Mouton, J.S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Erez, M. & Arad, R. (1986) Participative goal-setting: Social, motivational, and cognitive factors. *Journal of applied psychology*, 71(4), 591-597
- Forskningsetiske komiteer. (2013). *Forskningsetikk*. Lokalisert på: <http://www.etikkom.no/retningslinjer>
- Hackman, J.R. & Oldman, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading MA: Addison-Wesley
- Hjertø, K.B. (2008). Teamarbeid. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM* (red. B. Kuvaas), s. 96-129. Oslo: Fagbokforl.
- Hjertø, K.B. (2009). Teamledelse. I Ø.L. Martinsen (red.), *Perspektiver på ledelse* (3.utg. s. 318-343). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Hjertø, K.B. (2013). *Team*. Bergen: Fagbokforl.
- Hjertø, K.B. (s.a.). *Team og implementering av team i bedrifter*. Lokalisert på: <http://www.uio.no/om/samarbeid/samfunn-og-naringsliv/partnerforum/arrangementer/konferanser/2005-2007/hjerto.pdf>
- Irgens, E.J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner*. Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, A. & Tufte, P.A. (2002). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forl.
- Johannessen, A., Tufte, P.A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forl.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforl.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall

- March, J.G. & Olsen, J.P., (1976). *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen: Universitetsforl.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press
- Nordhaug, O. (2002). *LMR: Ledelse av menneskelige ressurser*. Oslo: Universitetsforl.
- Senge, P.M. (1999). *Den femte disiplin*. Oslo: Egmont Hjemmets bokforl.
- Statistisk sentralbyrå. (2013). *Statistikkbanken*. Lokalisert 16.mai 2013 på: <http://www.ssb.no/statistikkbanken>
- van Wijk, R., Jansen, J.J.P. & Lyles, M.A. (2008). Inter- and intra-organizational knowledge transfer: A meta-level mediation model of the relationships between team autonomy, individual task design and psychological well-being. *Journal of management studies*, 45(4), 830-853

## **VEDLEGG 1**

### INTERVJUSPØRSMÅL

#### **Definisjoner**

- Hvordan forstår du begrepet team?
- Hvordan definerer kommunen team?
- Er det forskjellige typer team, evt. hvilke?
- Hva legger kommunen i begrepet teammodell?

#### **Rammebetingelser**

- Hvem setter indikatorer for måloppnåelse?
- Hvilke indikatorer for måloppnåelse finnes?
- Hva mener du er den optimale teamstørrelse?
- Hva gjøres for å motivere til teamarbeid?
- Hvilke opplæringstiltak er gjort før og under teamimplementeringen?

#### **Teameffektivitet**

- Hvilken merverdi tilfører teammodellen organisasjonen?
- Hva legger du i begrepet effektivitet?
- Har du tro på at teammodellen er veien å gå for kommunen?

## VEDLEGG 2

### INTERVJUSPØRSMÅL

#### **[Definisjoner]**

- Hva legger du i begrepet team?

#### **[Rammebetingelser]**

- Hva gjorde/gjør enheten for å forberede dere til teamarbeid?
- Hvilke oppgaver har teamlederen i teamet?
- Hvilken arbeidsavtale har ditt team?
- Hvordan er arbeidsoppgavene fordelt i ditt team?

#### **[Teameffektivitet]**

- Hvordan kan du påvirke hvordan arbeidet utføres?
- Hvilke fordeler mener du det kan ha å jobbe i team?
- Hvilke ulemper mener du det kan ha å jobbe i team?