



**Høgskolen
i Innlandet**

Fakultet for økonomi og statsvitenskap

Asgedet Asgedom, Tone Nybø, Emil Nørstebø

Masteroppgave

**Fleksibilitet og kvalitetssikring – en kvalitativ
studie av hensikten med team i offentlige
organisasjoner**

**Flexibility and Quality Assurance - A Qualitative Study of the
Purpose of Teams in Public Organizations**

Master i offentlig ledelse og styring

MPABR4901

2024

Forord

Det har vært tre interessante men krevende år på MPA-studiet som avsluttes med denne oppgaven. Gjennom arbeidet med oppgaven det siste året har vi fordypet oss i både team og offentlige organisasjoner. Det mest givende av alt har vært å arbeide sammen om oppgaven som et team. Det har vært en utfordring vi har klart med godt humør, en god erfaring vi tar med oss videre!

Først og fremst vil vi takke veilederen vår Ole Jørgen Ranglund for god veiledning og konstruktiv tilbakemelding i arbeidsprosessen. Vi vil også takke Anne Moi og Julie Adams, som har lest korrektur. En opplevelse vi alle tre har kjent på er å se seg blinde på sitt eget arbeid. At vi har fått støtte til korrekturlesing, med gode forslag til forbedringsområder, er noe vi er svært takknemlige for.

Vi besluttet tidlig at arbeidet skulle omfavne offentlig sektor bredt, med informanter fra ulike offentlige organisasjoner. Takk til hjelpsomme informanter som ga oss tilgang på deres viktige erfaringer.

Sist, men ikke minst, ønsker vi å rette en stor takk til våre familier for tålmodighet og støtte i alle disse tre krevende årene med studier.

Oslo, Elverum og Lesja 12.5.24

Asgedet Asgedom, Tone Nybø, Emil Nørstebø

Sammendrag

Denne masteroppgaven i offentlig styring og ledelse er en kvalitativ studie av hensikten med teamorganisering i offentlige organisasjoner gjennom førstelinjelederens perspektiver.

Gjennom dybdeintervjuer med førstelinjeledere i ulike offentlige organisasjoner utdypes deres erfaringer og oppfatninger om teamorganiseringens rolle og effektivitet i praksis.

Funnene indikerer at teamorganisering støtter førstelinjeledere i å håndtere uforutsigbarhet og kompleksitet i hverdagen gjennom økt fleksibilitet og tilpasningsevne. Videre bidrar teamarbeid til kvalitetssikring av tjenester gjennom felles forståelse og kompetansedeling blant teammedlemmer. Studien diskuterer hvordan team kan bidra til fleksibilitet, kvalitetssikring og oppfyllelse av samfunnsoppdrag i offentlig sektor.

Studiens bidrag ligger i forståelsen av hvordan og hvorfor teamorganisering er benyttet i ulike offentlige organisasjoner og hvilken effekt dette har på ledelse og tjenesteytelse. Funnene taler for en nøye gjennomtenkt bruk av team for å møte de stadig skiftende kravene i offentlig sektor, spesielt på grunn av særegenheter ved offentlige organisasjoner og begrensningene ved teamorganisering.

Abstract

This master's thesis in public administration and management is a qualitative study of the purpose of team organization in public organizations through the perspectives of front-line managers.

Through in-depth interviews with front-line managers in various public organizations, their experiences and perceptions of the role and effectiveness of team organization in practice are explored.

The findings indicate that team organization supports front-line managers in handling unpredictability and complexity in daily operations through increased flexibility and adaptability. Furthermore, teamwork contributes to the quality assurance of services through a shared understanding and competence sharing among team members. The study discusses how teams can contribute to flexibility, quality assurance, and the fulfillment of public missions in the public sector.

The contribution of the study lies in the understanding of how and why team organization is used in various public organizations and the effect this has on management and service provision. The findings argue for a carefully considered use of teams to meet the ever-changing demands of the public sector, especially due to the unique characteristics of public organizations and the limitations of team organization.

Innholdsfortegnelse

Forord	II
Sammendrag	III
Abstract	IV
Innholdsfortegnelse	V
1.0 Introduksjon	1
1.1 Innledning.....	1
1.2 Avgrensninger.....	2
2.0 Forskningsdesign og metode	3
2.1 Forskningsdesign.....	3
2.1.1 Teoretiske perspektiver: Konstruktivisme og fenomenologi	4
2.1.2 Refleksjon rundt vår forforståelse	4
2.2 Metode.....	5
2.2.1 Kvalitativ tilnærming	5
2.2.2 Abduktiv metode	6
2.2.3 Kvalitativt forskningsintervju	8
2.3 Datainnsamling.....	9
2.3.1 Utvalg av informanter.....	10
2.3.2 Hvem er informantene?	11
2.3.3 Intervjuguide	11
2.3.4 Intervju og sted.....	13
2.3.5 Lydopptak, transkribering og koding: Digitale ressurser.....	14
2.4 Bearbeiding av datamaterialet	14
2.4.1 Analyse.....	14
2.5 Validitet og reliabilitet.....	15
2.5.1 Validitet	16
2.5.2 Reliabilitet	17
2.6 Forskningsetikk	18
2.6.1 Vår forskerrolle: etiske dilemmaer	19

2.7 Oppsummering	21
3.0 Teoretisk rammeverk.....	22
3.1 Hva kjennetegner offentlige organisasjoner?.....	22
3.1.1 Utvikling av offentlige organisasjoner	23
3.2 Førstelinje i offentlige organisasjoner.....	24
3.2.1 Førstelinjelederen:	24
3.2.2 Kompleksitet i offentlige organisasjoner.....	26
3.3 Offentlige verdier og tjenestelogikk	26
3.4 Hva er team?	30
3.5 Gruppedynamikk i team	32
3.5.1 Spinnteorien	33
3.5.2 Normer	35
3.5.3 Psykologisk trygghet	36
3.5.4 Mentale modeller	36
3.6 Oppsummering av teori.....	37
4.0 Presentasjon av empiri	39
4.1 En kort presentasjon av hovedfunnene	39
4.2 Samfunnsoppdraget.....	41
4.2.1 Samfunnsoppdraget og mål	42
4.2.2 Samfunnsoppdraget og effektivitet	43
4.3 Fleksibilitet	44
4.3.1 Fleksibilitet knyttet til uforutsigbare ressurser	45
4.3.2 Fleksibilitet knyttet til uforutsigbare oppgaver	47
4.4 Kvalitet og kvalitetssikring	51
4.4.1 Bruke team for å kvalitetssikre gjennom felles forståelse og kompetansedeling	51
5.0 Diskusjon	56
5.1 Hvordan bidrar team i offentlige organisasjoner til fleksibilitet i en uforutsigbar hverdag?	56
5.1.1 Fleksibilitet i offentlige organisasjoner	56
5.1.2 Normer, psykologisk trygghet og mentale modeller som grunnlag for fleksibilitet	58
5.1.3 Hvordan bidrar team i offentlige organisasjoner til fleksibilitet i en uforutsigbar hverdag?	61

5.2	<i>Hvordan bidrar teamarbeid til kvalitetssikring i offentlige organisasjoner?</i>	62
5.2.1	Kvalitetssikring gjennom felles forståelse	62
5.2.2	Kvalitetssikring gjennom kompetansedeling	64
5.2.3	Hvordan bidrar team i offentlige organisasjoner til kvalitetssikring av tjenester?	66
5.3	<i>Hvordan oppfatter førstelinjeledere i offentlige organisasjoner hensikten med team når det gjelder å løse samfunnsoppdraget?</i>	66
5.3.1	Er team hensiktsmessig for å løse komplekse mål i samfunnsoppdraget?	67
5.3.2	Bidrar team til større effektivitet i offentlige organisasjoner?	69
5.3.3	Hvordan bidrar team til å løse samfunnsoppdraget?	70
6.0	Refleksjoner og konklusjon	71
6.1	<i>Hva er hensikten med teamorganisering i offentlige organisasjoner sett fra førstelinjeleders perspektiv?</i>	71
6.2	<i>Begrensninger ved studien</i>	72
6.3	<i>Hvilken betydning kan oppgaven ha for praksis i offentlige organisasjoner?</i>	72
6.4	<i>Forslag til videre forskning</i>	73
7.0	Referanser	74
8.0	Figurliste	79
9.0	Vedlegg	79

1.0 Introduksjon

1.1 Innledning

Regjeringen Støre sa med Hurdalsplattformen i 2021 at de ville gjennomføre en tillitsreform for å «gi tilliten, tiden og makten tilbake til de som utgjør førstelinja og ryggraden i velferdsstaten» (Arbeiderpartiet og Senterpartiet, 2021). Tillitsreformer har vært gjennomført i flere land og på ulike nivå i flere år (Johnsen & Svare, 2024). Tillitsreformen skal gi førstelinjen større faglig ansvar for å oppnå likebehandling og individuell tilpasning av tjenestene (Kommunal og distriktsdepartementet, 2022).

Team er en etablert arbeidsstruktur i organiseringen av offentlige organisasjoner (Frogner et al., 2016; Mydland & Nesheim, 2017; Sundby et al., 2012; Van Der Hoek et al., 2018), og med tillitsreformen kan teamarbeid bli et politisk ønske og få større utbredelse. Tverrfaglige team i arkivverket, smidige, tverrfaglige og selvledende team i mattilsynet og myndiggjorte team i kulturminnefondet oppgis som eksempel på tiltak som er innført som ledd i reformen (Kommunal og distriktsdepartementet, 2023). Team i offentlig forvaltning kan løse komplekse utfordringer som ungdom som står utenfor arbeidslivet, mobbing i skolene og sikre at eldre kan bo hjemme lengre. (Arbeiderpartiet og Senterpartiet, 2021). Bare i kortversjonen av «Nasjonal helse- og sykehusplan 2020-2023» er det 25 henvisninger til team som ønsket arbeidsform (Helse og omsorgdepartementet, 2019), uten at det er definert hva et team er.

Med denne bakgrunnen stiller vi spørsmål ved hva teamorganisering skal tilføre offentlige organisasjoner. Studien bygger videre på forskning på team i offentlige organisasjoner (Brattli et al., 2021; Mydland & Nesheim, 2017; Nesheim et al., 2019; Van Der Hoek et al., 2018), ved å forsøke å forstå førstelinjes perspektiv og beskrive deres hensikt og erfaring med team. Vår problemstilling er

Hva er hensikten med teamorganisering i offentlige organisasjoner sett fra førstelinjeleders perspektiv?

Studien har en abduktiv tilnærming og gjennom empiriske undersøkelser av problemstillingen kom vi fram til temaer som vil bli belyst for å forstå hensikten med teamorganisering bedre. De er formulert i forskningsspørsmål:

1. Hvordan bidrar team i offentlige organisasjoner til fleksibilitet i møte med en uforutsigbar hverdag?
2. Hvordan bidrar team i offentlige organisasjoner til kvalitetssikring av tjenester?
3. Hvordan oppfatter førstelinjeledere i offentlige organisasjoner hensikten med team når det gjelder å løse samfunnsoppdraget?

Gjennom studien har vi samlet erfaringene til ni ledere som har brukt teamorganisering, og ved å analysere erfaringene i lys av teamteori og offentlig tjenestelogikk har vi søkt en forståelse av hvorfor teamarbeid kan være en hensiktsmessig, men krevende, metode i offentlige organisasjoner.

1.2 Avgrensninger

I denne studien baserer vi oss på empiri fra lederens perspektiv, og da ledere som enten selv sitter i team eller som har direkte ledelse av team. Vårt fokus er ledere i offentlige organisasjoner som representerer bakkebyråkratiet (Lipsky, 1971 i Vabo et al., 2020; Hupe, 2019). Disse har et handlingsrom for hvordan oppgavene løses, derfor er deres erfaringer viktige for å forstå hensikten med teamorganisering når de setter den ut i praksis. Det betyr samtidig at vi avgrenser mot andres perspektiv, hverken teammedlemmene eller toppledelsen er i fokus her.

Videre vil vi ikke gå inn på ulike former for team, som for eksempel prosjektteam, innsatsteam eller arbeidsteam. I denne oppgaven vil team som et begrep bli brukt i en generell term (se del 3.1)

Hvordan ulike reformer har påvirket den offentlige sektoren er et viktig bakteppe for å forstå informantenes virkelighet og vi presenterer det kort i den hensikt. Det er imidlertid ikke fokus for denne oppgaven å se praksis som et produkt av reformene.

2.0 Forskningsdesign og metode

Kvalitativ forskningsmetode anvendes for studier om samfunnet og ulike sosiale fenomener, innen et bredt spekter av vitenskapelige disipliner som utdanning, statsvitenskap, sosiologi og antropologi (Clark et al., 2021). Samfunnsvitenskapelige forskere, har et subjekt- subjekt forhold til de som skal studeres, i motsetning til naturvitenskapelige forskere som har et subjekt- objekt forhold til sine studieobjekter (Clark et al., 2021; Hammersley & Atkinson, 2004). Både forskeren og de/den som skal studeres har egen vilje, handlinger og meninger (Hammersley & Atkinson, 2004). Dette gjør noe med hvordan en samfunnsvitenskapelig forsker velger design og metode.

Forskningsdesign er en plan og et rammeverk for studien. Forskningsdesign er veien frem mot målet og hvilke veier man skal ta for å komme seg dit (Yin, 2018). Det innebærer hvilke valg som er tatt underveis, som valg av teorier, metoder, data og teknikker for analyse (Storsul, 2008).

Dette kapitlet presenterer videre valg av forskningsmetode og design for å besvare oppgavens problemstilling. Betraktninger og valg knyttet til innsamling av data, avgrensninger, analyse av data og etiske problemstillinger er redegjort.

2.1 Forskningsdesign

Oppgaven omhandler førstelinjelederes opplevelse av teamorganisering i offentlige organisasjoner. For å svare ut problemstillingen «*Hva er hensikten med teamorganisering i offentlige organisasjoner sett fra førstelinjeleders perspektiv?*» har vi valgt et deskriptiv forskningsdesign. Deskriptiv forskning er godt egnet for å forstå personlige erfaringer (Clark et al., 2021). Det krever, etter vår mening, en nærhet i metodevalg å undersøke hva ledere opplever. Vi har ønsket å få kunnskap som ikke oppnås ved objektivisering av informantene/ studieobjektet (Hjardemaal et al., 2002). For å besvare spørsmålet ble det utarbeidet tre forskningsspørsmål:

1. Hvordan bidrar team i offentlige organisasjoner til fleksibilitet i møte med en uforutsigbar hverdag?
2. Hvordan bidrar team i offentlige organisasjoner til kvalitetssikring av tjenester?
3. Hvordan oppfatter førstelinjeledere i offentlige organisasjoner hensikten med team når det gjelder å løse samfunnsoppdraget?

2.1.1 Teoretiske perspektiver: Konstruktivisme og fenomenologi

Hvordan vi selv ser på verden og tolker verden, vår forforståelse, vil påvirke vår virkelighetsoppfatning og fortolkninger av verden (Gilje & Grimen, 2001). Dette gjelder i valg av teori og perspektiver for vår forskning. Ontologi handler om læren om det værende (Clark et al., 2021; Postholm & Jacobsen, 2018). En retning innenfor ontologi er fortolkningsbasert tilnærming og konstruktivisme (Clark et al., 2021; Jacobsen, 2022). Konstruktivisme, er teori om at individer konstruerer sosial virkelighet og oppfatning sammen. For eksempel i en organisasjon der kulturen blir til i felleskap eller at organisasjon i seg selv et konstruert fenomen. Overført til vår oppgave har konstruktivistisk perspektiv betydning fordi oppfattelsen og virkeligheten til lederne i offentlige organisasjoner konstrueres i interaksjon med de rundt seg. Dette fører oss til mer konkret: hvordan lederne får sin kunnskap om det værende.

Clark et al. (2021) definerer fenomenologi som: “A philosophy that is concerned with the question of how individuals make sense of the world around them and how in particular the philosopher should bracket out preconceptions concerning their grasp of that world” (Clark et al., 2021, s. 612). Fenomenologi er med andre ord et individs oppfattelse av verden slik verden trer frem for det. I vår forskning ønsker vi nettopp å få tak i det lederne tenker og oppfatter om anvendelse av teamorganisering og har med dette et fenomenologisk perspektiv.

2.1.2 Refleksjon rundt vår forforståelse

Vi må være bevisste på hvordan vår bakgrunn spiller inn i tolkning og hva vi legger vekt på når vi innhenter informasjon (Jacobsen, 2022). Vi er førstelinjeledere og teamledere i ulike offentlige organisasjoner. Det har derfor vært viktig å være bevisste på hvordan vår bakgrunn spiller inn i vår tolkning og hva vi legger vekt på når vi innhenter informasjon (Jacobsen, 2022).

Vår forforståelse var med på å forme oppgaven, ved å inneha kjennskap til offentlige organisasjoner og teamledelse. Vi hadde en egeninteresse av å forske på team, for å lære mer om hvorfor og hvordan organiseringsformen bør anvendes. Vår utfordring og mål var å finne den riktige balansen mellom å være objektiv og subjektiv. Det er viktig å være bevisst på at den kvalitative forskerrollen ikke er objektiv, i den forstand at virkeligheten tolkes gjennom informantene, som forskerne igjen tolker.

Forforståelsen har både fordeler og ulemper, og begge deler må man som forsker være bevisst på (Jacobsen, 2022). I vår oppgave opplever vi at forforståelsen kan bidra positivt ved at oppgaven kan ha nytte av erfaringen og kunnskapen som allerede foreligger, både når det gjelder innhenting av teori, og hvordan vi kan samle inn data. En ulempe kan være at vi bevisst eller ubevisst søker etter resultater som forsterker vårt eget perspektiv på metode.

2.2 Metode

2.2.1 Kvalitativ tilnærming

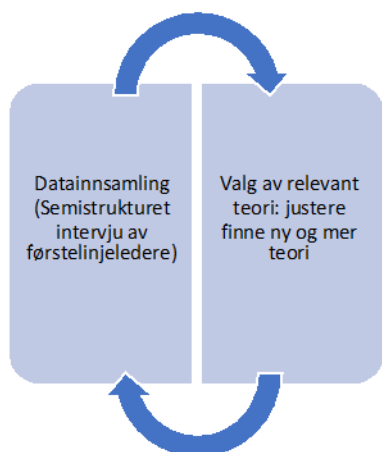
For vår problemstilling fremstod kvalitativ tilnærming mest hensiktsmessig som metode. Formålet med forskningsprosjektet vært å finne data der informantenes meninger, holdninger og forståelser av deres situasjon og hverdag kommer frem (Clark et al., 2021). Det kan diskuteres om kvantitativ tilnærming også kunne vært hensiktsmessig. Spørreundersøkelser eller survey kunne gitt informasjon om hvordan offentlige team og førstelinjeledere jobber. Da kunne vi trolig innhentet og fått et bredere sammenligningsgrunnlag. Samtidig kunne vi mistet forholdet mellom svarene og hvordan *det egentlig er* - noe man kan utdype og spørre videre om ved bruk av en kvalitativ tilnærming (Clark et al. 2021). Vi er interessert i *opplevelsene* ledere har med teamarbeid og fenomenet teamarbeid i offentlige organisasjoner. For å få denne innsikten plasserer vi oss i den andres sted og søker å se verden fra informantens perspektiv (Clark et al., 2021). I en kvalitativ tilnærming kan utvalget bestå av et mindre antall informanter, men samtidig mange nok til å gi oss et godt og solid sammenligningsgrunnlag (Clark et al., 2021).

I vårt forskningsprosjekt ble det naturlig å snakke med dem det gjelder. Det var derfor hensiktsmessig å intervjuere ledere som har erfaring med teamarbeid. Kvalitativt intervju som metode er godt egnet til å innhente meninger, oppfatninger og historier (Clark et al., 2021; Jacobsen, 2022). Valget hadde også en praktisk side, da det var mulig for oss å gjennomføre intervjuer på hver vår kant til ulik tid. Alternative metoder som observasjon og fokusgruppe kunne erstattet eller supplert kvalitativt intervju, men ble lagt bort fordi det ville gitt oss langt større utfordringer både med tilgang til informanter og med praktisk gjennomføring (Clark et al., 2021). Hvordan intervjuene ble utført vil utdypes nærmere i underkapittelet 2.3.4.

En kritikk til nærhet til forskningsobjektene, slik som ved intervju, er at forskeren kan bli for nær og bli en del av forskningsobjektets verden. Forskeren kan da miste sin kritiske tenkning og objektivitet knyttet til forskningsobjektet og informasjonen som kommer (Jacobsen, 2022). For sikre en bedre balanse mellom nærhet og avstand har potensielle informanter med nære tilknytninger blitt valgt bort. Forskningsgruppen har lest gjennom transkriberte intervjuer, utført analyse og besluttet funn i fellesskap.

2.2.2 Abduktiv metode

Vi måtte vurdere vår tilnærming til teori og data. En deduktiv metode tar utgangspunkt i teori for å utvikle hypoteser som testes ved bruk av data mens en induktiv metode bygger teori på grunnlag av dataene (Clark et al. 2021). Vi ønsket en vekselvirkning mellom en deduktiv og induktiv tilnærming for å løfte fram informantenes stemme og la deres oppfatning være førende, men samtidig bruke teori for å forstå bedre hva de snakket om. Dette kalles en abduktiv tilnærming (Clark et al., 2021; Jacobsen, 2022). Clark et al. (2021) hevder at en abduktiv tilnærming tar hensyn til svakhetene i de to ovennevnte tilnærmingene.



Figur 1 - Vår tilnærming til teori og data: en stadig veksling og bearbeiding av teori og data.

En abduktiv tilnærming begynner som regel med en datainnsamling, for deretter å finne mest sannsynlig teori, og deretter gå frem og tilbake mellom datainnsamling og teori der begge deler stadig vurderes parallelt (Clark et al., 2021). Vi ville skrive om lederes opplevelse av “team i offentlige organisasjoner”. Vi startet med tre intervjuer og analyserte dem. Her fattet vi interesse for hvorfor team brukes i offentlige organisasjoner da en informant beskrev hvordan de ønsket team for å dele kompetanse, men også at de hadde for sprikende kompetanse i teamene til at de fungerte som ønsket. Dette virket som et paradoks, og vi var nysgjerrige på hva som lå bak. Vi gjennomgikk deretter litteratur om offentlige organisasjoner, team og målsetting for å utvide vår forståelseshorisont (Gilje & Grimen, 2001) og forberedte nye intervjuer. Vi gjennomførte deretter tre nye intervjuer og analyserte de. Igjen fikk vi utvidet vår forståelseshorisont og så at informantene sto i veldig like utfordringer og brukte team for å håndtere de. Teorier om målsetting ble mindre relevante, det var gevinster som fleksibilitet, kvalitetssikring og fellesskap som trådte fram i materialet. Vi fordypet oss videre i teori om offentlige tjenester, verdier og forutsetninger for effektive team. Deretter gjennomførte vi to nye intervjuer og analyserte dem, men så at de trakk fram de samme temaene. Vi gjorde deretter ett siste intervju som igjen trakk fram de samme temaer. Gjennom prosessen ble problemstillingen utviklet og presisert parallelt til en endelig versjon som tidligere presentert.

2.2.3 Kvalitativt forskningsintervju

Vi ville komme tett på informantene. For å få tilgang til deres ord, forståelse og nyanser valgte vi å gjennomføre kvalitative intervju (Jacobsen, 2022). Slike intervju kan utføres med primær- eller sekundærkilder. Sekundærkilder anvendes gjerne ved vanskelig tilgang på primærkilder, eksempelvis for studier av tidligere fenomen (Jacobsen, 2022). Ettersom vår forskning er orientert rundt førstelinjeledere, og tilgangen på slike informanter var god, ga det mening å bruke primærkilder.

Kvalitativt intervju kjennetegnes av åpenhet, fleksibilitet og dynamikk i intervjuet (Clark et al., 2021; Jacobsen, 2022). Forskeren kan både stille utdypende spørsmål og få utdypende og tykke beskrivelser (Clark et al., 2021). Det finnes ulike måter å strukturere et kvalitativt intervju på: fra helt åpne spørsmål som en vanlig samtale, til lukkede spørsmål hvor intervjuobjektet svarer kun på det intervjueren spør om (Jacobsen, 2022). Et semistrukturert intervju er noe midt imellom og kan ha noen strukturerte spørsmål, med eller uten hjelpes spørsmål (Clark et al., 2021; Jacobsen, 2022).

Vi valgte semistrukturerte intervju for å styre informantene til samme tema, samtidig som de selv fikk trekke fram tanker og perspektiver som var viktige i deres virkelighetsforståelse (Clark et al. 2021). Ettersom vi utførte intervjuer hver for oss gav semistrukturert intervju også et rammeverk som sikret godt sammenligningsgrunnlag (Clark et al, 2021).

Konteksten intervjuet gjennomføres i kan påvirke intervjuet. Det skilles mellom naturlige og kunstige kontekster, der naturlig kontekst er der intervjuobjektet føler seg «som hjemme» (Jacobsen, 2022). I vårt tilfelle ble seks av intervjuene gjennomført ansikt til ansikt, mens de øvrige tre ble gjennomført som digitale intervjuer via Teams eller Zoom. Det var ikke gjennomførbart å møte alle intervjuobjektene ansikt til ansikt på grunn av tid og avstand. Da ble et godt alternativ for alle parter å velge digitalt møte (Jacobsen, 2022).

Fjær (2018) skriver i sin artikkel om “Til forsvar for kvalitative intervju” at bruken av kvalitativt intervju har blitt kritisert. Det er to årsaker til kritikken. Den første kritikken handler om at “folk gjør ikke det de sier” og den andre at “folk veit ikke hvorfor de gjør det de gjør” (Fjær, 2018, s. 28 og 29). Kritikerne hevder at holdninger og praksis ofte ikke

stemmer overens, og at kvalitativt intervju dermed blir en feilkilde (Fjær, 2018). Videre argumenteres det for at informantene ikke kan skille kulturen de er omringet med fra deres egne meninger eller praksis (Martin 2010, s. 240, i Fjær, 2018). Videre impliserer kritikerne at forskere som bruker kvalitativt intervju kun vil videreformidle informantenes svar uten selv å ha et distansert forhold til det (Fjær, 2018). Dette mener Fjær (2018) ikke stemmer med hvordan forskere bruker kvalitativt intervju og metoder som brukes for å gjøre dataene valide. Fjær (2018) angir tre metoder som han påpeker er utbredt praksis blant forskere som bruker kvalitativt intervju og som styrker metodens validitet. Det blir her kort skissert hva Fjær (2018) anser som metoder, men validering og hvordan vi har løst det blir lagt frem under kapitlene 1.3, 1.4 og 1.5. Den første metoden er “sammenligninger” (Fjær, s. 2018, s. 33). Data blir sammenlignet både når det kommer til det dataene fra et enkelt intervju, men også med på tvers av intervjuene. Den andre er å bruke “flere indikatorer (Fjær, 2018, s. 35). Her menes det at en forsker må se etter flere indikatorer på det man spør om, som for eksempel hvorfor informantene gjør det de gjør. Her må forskeren være vår og observant på hva informanten sier og spørre mer for å få fatt i hva informanten egentlig sier. Det siste Fjær (2018) trekker frem som en metode er å se “sammenheng med tidligere forskning” (Fjær, 2018, s. 37). Her mener Fjær (2018) at forskeren må se på teoretiske eller empiriske funn for å kunne forstå ens egen data.

2.3 Datainnsamling

Kvalitativ forskning har mange og varierte metoder (Clark et al., 2021). Kvalitativ forskning innebærer som regel at forskeren må engasjere seg i personer eller steder, som for eksempel ved observasjon, intervju og fokusgrupper (Clark et al., 2021). Hensikten med datainnsamlingen er å få frem hva lederne mener og opplever, og hvordan de tolker sin verden. Ifølge Jacobsen (2022), kan kvalitativ data derfor fort bli uoversiktlig hvis forskeren på forhånd ikke har avgrenset og planlagt godt. Det er derfor viktig at forskere i kvalitativ forskning bruker god tid til å planlegge hva det er man skal forske på og hvordan, i tillegg til hvilke avgrensinger som må til for at datainnsamlingen skal være håndterlig for forskeren, samt for å øke kvaliteten (Jacobsen, 2022).

2.3.1 Utvalg av informanter

Jacobsen (2022) formidler at kvalitativ data kan være omfattende. Innsamlingen av data kan i tillegg være ressurskrevende i form av tid og økonomi. Avgrensingene man har gjort seg i problemstillingen og i tid og rom vil derfor kunne gjenspeiles, i vårt tilfelle, i antall intervjuobjekter man har.

Ifølge Clark et al. (2021) bør ikke antallet i et utvalg være så stort at man ikke får gått i dybden, og heller ikke så lite at man ikke får god nok data- eller teorimetning. Clark et al. (2021) og Jacobsen (2022) forklarer antallet intervjuobjekter man bør ha i en kvalitativ forskning noe ulikt. Clark et al. (2022) som viser til at det er ulike oppfatninger i forskermiljøet på antallet når det kommer til utvalg, men antallet foreslås på et spenn fra 12-60 intervjuobjekter. Det går likevel igjen at et gjennomsnitt på mellom 20-30 intervjuobjekter er bredt nok for å støtte konklusjonene i en kvalitativ forskning (Clark et al., 2021). Samtidig mener Jacobsen (2022) at «antallet begrenses av tid og ressurser» (Jacobsen, 2022, s. 198).

Vår data består av den grunn av ni intervjuer, der åtte av dem brukes videre i forskningen. Det kan diskuteres om det er for lite utvalg med åtte intervjuer, og at et større antall hadde bidratt til å styrke validering og generaliseringen av funnene vi har gjort. Samtidig er fordelen for oss ved å stoppe der, er at vi har nå fått tid og ressurser til å gå i dybden og gjøre gode sammenligninger og analyser av de åtte intervjuene vi har innenfor den gitte tiden vi har.

Vår tredje avgrensning handler om valg av informanter innenfor den etablerte konteksten (Clark et al., 2021). Vi ønsket informanter fra ulike deler av byråkratiet, en form for «maximum variation sampling» som legger vekt på variasjon for å finne fellestrekk i en variert gruppe (Clark et al., 2021) Utvalget ble valgt for både likhet og ulikhet. Likhet i form av at alle er del av det norske offentlige byråkratiet og i en førstelinje, ulikhet i form av tilknytning til forskjellige fag og organisasjoner innenfor byråkratiet.

For å rekruttere informantene brukte vi egne nettverk. Vi kommer fra ulike fagbakgrunner, organisasjoner og steder som gav oss et bredt tilfang av muligheter. Bevisst rekrutterte vi informanter utenfor vår nærmeste krets, både faglig og sosialt. Vi inviterte selv informantene som var aktuelle.

En kritikk til vårt utvalg er at det ikke er representativt. Samtlige informanter er fra Østlandet. Det er ulike perspektiver på hva variasjon innebærer, om det er alder, utdanning, oppvekst eller tidligere erfaring. Med et så lite utvalg, som en masteroppgave tillater, vil det alltid være mulig å peke på andre muligheter for variasjon i tråd med vår hensikt. Utvalget er også påvirket av vår oppfattelse av informantene, da vi bevisst søkte informanter vi mente kunne ha erfaringer som er relevante for oppgaven. Det finnes selvsagt informanter som vi ikke vurderte, men som kunne tilført viktige data til oppgaven. Samtidig opplever forskningsgruppen, basert på problemstilling og utvalgskriteriene vi har laget, at utvalget vårt er godt egnet til å gi relevante data for problemstillingen.

2.3.2 Hvem er informantene?

De presenterte dataresultatene er hentet fra informanter som er førstelinjeledere som jobber i en offentlig organisasjon. Med det menes at informantene har ledelsesansvar for ansatte med utøvende oppgaver der de ansatte ikke selv har lederansvar. Informantene er anonymisert og alle har fått hver sin bokstav fra A- H. Informantene A- G leder en eller flere grupper organisert i team. I daglig utøvelse er informantene tett på teamet. En fellesfaktor er at de hovedsakelig leder team ansvarlig for å levere konkrete oppgaver eller tjenester, blant annet helse, utdanning og politibeskyttelse. Informant H understreker at informantens seksjon ikke er organisert i team, men at medarbeiderne organiserer seg i team når det er hensiktsmessig. Alle informantene jobber på Østlandet.

Informantene har en spredning i alder mellom ca. 40 og 55 år. Alle har en høyere akademisk utdanning på varighet mellom tre og fem år. Noen har også videreutdanning utover fullført femårig master. Samtlige har utdanning som direkte knyttes til offentlige stillinger. De har lang erfaring fra offentlig sektor, mellom 15 og 30 år, og har lang tjenesteerfaring innenfor sine respektive fagområder og offentlige instanser. Tre av informantene har ledererfaring på mellom 2 og 10 år. Øvrige har vært ledere i 10 til 25 år.

2.3.3 Intervjuguide

Vi laget to intervjuguider. En for de tre første intervjuene, med brede spørsmål, slik at vi kunne få oversikt over hvor «skoen trykkes» for lederne. Så en videreutvikling for de seks

neste, hvor intervjuguiden revidert og spisset enda mer mot hensikten med teamene. Figuren under viser tre overordnede temaer med hver sine underkategorier. Begge intervjuguidene ble utarbeidet med en blanding av lav og middels strukturerte spørsmål med hjelpespørsmål (Jacobsen, 2022). Noen av spørsmålene ble skrevet i intervjuguiden som et overordnet og åpent spørsmål, for eksempel «*Beskriv teamet ditt*», da kunne intervjuobjektene svare så langt eller kort de ville. Vi hadde i tillegg forberedt noen typiske spørsmål som «*Hvor mange deltakere er det?*», «*Er teamet permanent eller midlertidig?*», samtidig som vi var bevisst på å følge opp med spontane oppfølgingsspørsmål. Å be informantene “fortell mer” var også en god måte å få utdypet interessant informasjon uten å legge føringer med nye spørsmål.



Figur 2 - Figuren viser hvordan intervjuguiden har blitt strukturert med overordnede temaer med underkategorier.

2.3.4 Intervju og sted

Jacobsen (2022) skriver at det er fire ulike måter å gjennomføre individuelle kvalitative forskningsintervju på: «ansikt til ansikt, web-basert (Skype, Teams, Zoom, eller lignende), telefon samt chat og/eller e-post» (Jacobsen, 2022, s. 163). Ansikt til ansikt intervju har mest fysisk nærhet, som gjør at det oppleves som et nærere intervju, og man har bedre mulighet til å være dynamisk. Samtidig er ulempene ressurskostnadene ved slike intervjuer, som for eksempel reisetid- og utgifter (Jacobsen, 2022). Web- baserte løsninger kan være et godt alternativ, mener Jacobsen (2022), samtidig som det understrekes at det kan gi følelsen av større avstand mellom intervjueren og intervjuobjektet. Clark et al., (2021) mener det viktigste i et kvalitativt forskningsintervju er at man er gode lyttere, og så langt man kan være fleksibel og åpen. En god lytter er aktiv og er oppmerksom på den som blir intervjuet, slik at man kan følge opp med spørsmål, plukke opp gode poeng og styre intervjuet på en god måte (Clark et al., 2021). Derfor ønsket vi primært å ha fysiske intervju. For å imøtekomme eventuelle praktiske utfordringer for informantene fikk de på forhånd valg om å møtes fysisk eller ha et webbasert intervju. Seks av intervjuene har valgt fysisk møte, mens tre av dem har valgt webbasert (Teams).

De av intervjuobjektene som ble intervjuet ansikt til ansikt fikk spørsmål om hvor de ville intervjues, der alternativet var blant annet at intervjuerne kom på jobben til intervjuobjektet. Grunnen til alternativet er at forskningen handler om arbeidet og organisering av arbeidet, og da var det naturlig å møte opp på arbeidsstedet (Jacobsen, 2022). Samtidig er det viktig at intervjuobjektet får velge et sted som den kjenner godt selv og er i en naturlig kontekst (Jacobsen, 2022). Det er også et praktisk spørsmål om når de hadde anledning, der hovedsaken var at intervjuobjektene selv fikk velge det som passet dem best. De fleste som ble spurt ønsket å bli intervjuet på arbeidsstedet, men to av informanter ble intervjuet hjemme.

Vi oppfattet alle informantene som åpne og har ikke grunn å tro at forskjellen har påvirket datamaterialet på noen måte av betydning. Intervjuobjektene fikk på forhånd tilsendt samtykkeskjema og tema for intervjuet. Det hadde for forskningsgruppen ingen formål å skjule hensikten med forskningsprosjektet.

2.3.5 Lydopptak, transkribering og koding: Digitale ressurser

Vi i forskningsgruppen ønsket at intervjuene skulle tas opp som lydopptak for å transkribere lydopptakene. Lydopptak og transkribering har vi gjort av tre grunner. For det første for å få med oss alt intervjuobjektene sa, at vi ikke misforstår intervjuobjektene og at vi kan følge opp relevante temaer med gode spørsmål. For det andre muligheten for å gå tilbake til rådata som er transkribert ordrett ved behov. For det tredje for at rådataen kan være etterprøvable (Jacobsen, 2022). Alle intervjuobjektene ble informert og samtykket til å bli intervjuet med lydopptak. Lydopptakene ble tatt opp på mobil, men ble deretter lastet opp som lydfil som *m4a-fil* på Høgskolen i Innlandets OneDrive.

For å transkribere lydfilene til tekst har vi benyttet oss av tjenesten Autotekst ved Universitetet i Oslo. Tjenesten er utviklet av Universitetet i Oslo (UiO) for å transkribere tale til tekst. Alt blir lagret på UiOs servere. Transkriberingen har til slutt blitt rensket, analysert og kodet i F4Transkript. Programmet er et analyseverktøy som brukes for å analysere kvalitative forskningsdata. Rapportene ble så lest og godkjent av informantene.

2.4 Bearbeiding av datamaterialet

2.4.1 Analyse

Kvalitativ forskning medfører ofte mye og rik data, og kan gjøre det vanskeligere å analysere (Clark et al. 2021; Jacobsen, 2022). De mest brukte analyseteknikkene er, ifølge Jacobsen (2022), induktiv og deduktiv innholdsanalyse. Den førstnevnte går fra data til teori, der man først koder, deretter lager kategorier for så å danne teori. Mens deduktiv innholdsanalyse går fra teori til data, der teorien er premissgivende for kategoriene som lages og som blir utgangspunkt for kodingen. Deduktiv innholdsanalyse har også noen likheter med tematisk innholdsanalyse (Clark et al., 2021). Vi har derimot gått for en blanding av dem og valgt en abduktiv innholdsanalyse (Jacobsen, 2022). Vi har, slik figur 3.1 viser, vekslet mellom teori og empiri og stadig justert oss. Innholdsanalysen bærer preg av disse vekslingene og justeringene vi har gjort underveis. Jacobsen (2022) formidler at dette kan være en metode for at forskerne skal se empirien fra ulike sider og perspektiver og stadig se om eller hvilken teori som passert best til dataen.

Analysen av datamaterialet er en pågående prosess som starter parallelt med datainnsamlingen. Etter hvert som vi har gjennomført intervjuer hver for oss har vi lest gjennom, snakket om og drøftet inntrykk, memo, erfaringer og tanker. På den måten har vi utviklet vår felles forståelse for datamaterialet fortløpende. For å kode og bearbeide dataene benyttet vi F4Analyse. Vi startet analysen med fem brede kategorier for å strukturere informasjonen; mål, ledelse, egnede oppgaver, ressurser og organisering, som er suksessfaktorer for team (Levin & Rolfsen, 2015). Hensikten var å få et strukturert utgangspunkt for analysen uten å utelukke viktig informasjon. I tillegg laget vi nye kategorier etter hvert som vi så fellestrekk i dataene. Analysen ble en kontinuerlig jobb hvor vi leste gjennom dataene, kodene og notatene våre på ny og på ny, mens vi diskuterte og ble kjent med materialet. Til slutt gikk vi gjennom alle kategoriene, lette etter fellestrekk, beskrev de og slo sammen kategorier.

Vi opplevde vekslingen mellom teori, data og analyse som en fordel. Det var nyttig å se ulike perspektiver og ha fleksibiliteten til å legge til og legge fra kategorier, koder og teori. Det har vært tidkrevende, utfordrende men lærerikt å jobbe fram en felles forståelse av materialet.

2.5 Validitet og reliabilitet

Det er ulike modeller for å vurdere kvalitet i kvalitativ forskning. Tradisjonelt blir begrepene validitet og reliabilitet blitt brukt for å beskrive kvaliteten ved kvantitativ forskning (S. S. Andersen, 2013; Clark et al., 2021). Validitet måler om empirien er gyldig og relevant, mens reliabilitet måler påliteligheten og troverdigheten (Clark et al, 2021, Jacobsen, 2022). De samme begrepene kan også brukes for å omtale kvaliteten i kvalitativ forskning, men er imidlertid omdiskutert (S. S. Andersen, 2013; Clark et al., 2021). Det synes å være stor enighet om at objektive kriterier er vanskelige å anvende i kvalitativ forskning, men at en åpen og godt dokumentert forskningsprosess er det beste kriteriet for kvalitet (Clark et al., 2021). Ved å ha en åpen og godt dokumentert forskningsprosess, åpner det for gode drøftinger av forskningen (Clark et al., 2021).

2.5.1 Validitet

Validiteten måler gyldighet og relevans (Jacobsen, 2022), som best kan forstås som hvorvidt forskningen svarer på problemstillingen og forskerspørsmålene. Lincoln and Gubas (1985 og 1994, i Clark et al., 2021) bruker det alternative begrepet *troverdighet* (eng.: *trustworthiness*) for å beskrive det samme: er forskeren ærlig og til å stole på? For å beskrive dette, skilles det intern gyldighet og ekstern gyldighet. Intern gyldighet og relevans handler om samsvaret mellom empirien og konklusjonene vi trekker. Faren med vår forskning som er basert på åtte intervjuer og tre ulike forskere, er at oppfatningen av hva man spør om kan variere. I tillegg kan forskere gå inn i et intervju med forhåndsønskede svar, og dermed få svarene man selv er ute etter å få. På denne måten kan empiri mistolkes og samsvaret mellom empiri og konklusjonen bli feil. For å minske feilkildene har forskningsgruppen prøvd å holde problemstillingen høyt oppe, ha et åpent sinn ved intervjuene og ikke tillegge informantens svar. Vi har videre i vår forskning vært bevisste at det er en utfordring at det offentlige ikke forholder seg til en akademisk definisjon av team, som er noe vi måler i empirien, men bruker begrepet fritt. Det betyr at våre informanter kan ha ulike oppfatninger av hva et team er, og knytter ulike erfaringer til det. Dette stiller store krav til oss i datainnsamlingen, hvor vi må utforske hva informantene legger i begrepene. Det sentrale her er at vi er bevisste denne utfordringen og avklarer hva informantene selv mener, da ikke at alle informantene forstår alle begrepene identisk. Det ville uansett vært en urealistisk forventning, men vi må forsikre oss om at de forstår de tilstrekkelig likt.

Ekstern gyldighet og relevans handler om funnene er overførbare og om den avgrensede, gitte situasjonen eller området er gyldig andre steder og generaliserbar (Clark et al., 2021; Jacobsen, 2022) I denne masteroppgaven har vi valgt åtte ledere fra ulike offentlige organisasjoner. Ved å legge vekt på rike beskrivelser i intervjuene, opplever forskergruppen å se noen likhetstrekk. Clark et al. (2021) påpeker samtidig at faren ved å gå i dybden på intervju er at overføringsverdien blir mindre. Det kan diskuteres om vår empiri i stor grad er overførbar. Kritikken av kvalitativ forskning er nettopp hvorvidt forskningen er overførbar og kan generaliseres. I tillegg handler kritikken også om hvorvidt intervjuobjektene som ikke er trukket tilfeldig kan være representative for flere enn dem selv (Clark et al., 2021; Nadim, 2015). Det finnes røster som mener at det er umulig å generalisere kvalitativ forskning, og de som mener det er mulig (Clark et al., 2021, Nadim, 2015). Clark et al. (2021) hevder at det er

et tydelig «nei» til at kvalitativ forskning er generaliserbar, fordi intervjuobjektene i en kvalitativ forskning ikke er ment å representere populasjonen. Videre hevder forskere som ikke mener at det er generaliserbart at fenomener ikke kan studeres uavhengig av tid og kontekst (Nadim, 2015). På den andre siden menes det også at det kan være mulig å generalisere kvalitativ forskning, men det kommer an på *hva* man legger vekt på skal generaliseres, noe som kalles «moderat generalisering eller moderat posisjon» (Clark et al., 2021, Nadim, 2015). I tillegg kan kvalitativ forskning være med og bekrefte og støtte tilgjengelig teori og på den måten styrke teori. Denne drøftingen og bevisstheten har vi med i vår egen forskning. Vi har få informanter, noe som vil gjøre det vanskelig å generalisere, men vi håper at forskningen har en moderat generalisering. Vi håper at vår forskning kan bidra til en diskusjon om hvorvidt team blir brukt bevisst i offentlige organisasjoner og at vår forskning kan være med på å belyse teori. For å styrke den moderate generaliseringen har vi blant annet valgt å ikke spørre ledere innenfor en og samme offentlig organisasjon, men har valgt ledere fra ulike offentlige organisasjoner.

2.5.2 Reliabilitet

Pålitelighet og troverdighet (eng.: reliabel) er det som måler reliabilitet (Jacobsen, 2022). En reliabel empiri er gjort på en måte som er til å stole på (Clark et al., 2021; Jacobsen, 2022). Lincoln and Gubas (1985 og 1994, i Clark et al., 2021) bruker her begrepet *dependability* som handler om avhengighet eller konsistens i det man måler. I kvalitativ forskning handler det om i hvilken grad andre forskere kan gjøre det samme som den opprinnelige forskningen, samt i hvilken grad de får de samme resultatene eller ser de samme fenomenene for lignende situasjon. Clark et al. (2021) foreslår at det kan være lurt å ta opp alt man gjør som forsker i en kvalitativ forskning, slik at det er lett å gjøre den samme forskningen og følge tankerekken til den opprinnelige forskningen. Vi har ikke ført memo på alt vi har gjort underveis i vår oppgave, men vi har likevel prøvd å være transparente om våre vurderinger og valg. Forskningsgruppen har hatt et arbeidsdokument og en fremdriftsplan der mye av det som har vært drøftet og diskutert har blitt skrevet ned, i tillegg til hva som skal gjøres når. I tillegg har intervjuene blitt gjennomført med lydopptak fra intervjuene og transkribert nøye slik at vår påvirkning i intervjuet kan ettergås.

Lincoln and Gubas (1985 og 1994, i Clark et al., 2021) har med et siste begrep som også kan gå under reliabilitet. Begrepet er confirmability som på norsk, innenfor kvalitativ forskning, kan beskrives som objektivitet. Det er en bred enighet innenfor kvalitativ forskning at det er umulig å være fullstendig objektiv, da forskeren er en del av forskningen (S. S. Andersen, 2013; Clark et al., 2021). Ifølge Clark et al. (2021) kan en måte å styrke objektiviteten på, ved for eksempel et intervju, være å få bekreftelse fra intervjuobjektet på at det som forskerne skriver ned stemmer med det som er ment fra intervjuobjektet. Dette har vår gruppe tatt til følge så langt vi har klart ved hjelp semistrukturert intervju. De transkriberte intervjuene ble sendt til de respektive informantene, der de kunne komme med kommentarer og eventuelle endringer. Ingen av informantene har ønsket å utdype eller omskrive sine utsagn etter at de ble transkribert, noe vi tolker som et tegn på samsvar mellom utsagn og ønsket mening. En kritikk er at forskergruppen har informanter som kommer fra forskernes omgangssirkel eller gjennom andre kjente. Vi har derfor måttet være ekstra bevisst vår egen deltakelse og påvirkning. Det kan likevel ha påvirket vår objektivitet til en viss grad.

2.6 Forskningsetikk

I retningslinjene skrevet av den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH), kommer det tydelig frem at sannhetsnormen er viktigst i vitenskapelig forskning. Hver forsker har en plikt til å søke sannheten og vise det ved å være redelig og ærlig, i tillegg til at forskningen skal være pålitelighet og etterprøvbart (Staksrud et al., 2021). Ansvarer ligger hos forskeren. Åpenhet av blant i valg av metode, hvordan data er samlet inn, usikkerhet underveis, forskerens egne holdninger og verdier er derfor essensielt (Jacobsen, 2022). Vår gruppe håper at vi viser tilstrekkelig åpenhet i kapittel 3 om metode.

Når man forsker på mennesker, må man respektere menneskeverdet (Jacobsen, 2022). En av måtene er å verne om personvernet til de som forskes på, noe som også er regulert ut ifra EUs personvernforordning (Clark et al., 2021; Jacobsen, 2022). Etter anbefaling fra vår tilhørende høyskole (Høgskolen i Innlandet) har vi vært nøye med å lagre all data vi har samlet inn på Høgskolen i Innlandets OneDrive, vår tilhørende høyskole, som er sikret gjennom en Feide-konto. Der har vår forskningsgruppe opprettet en egen gruppe og mappe. Lydfilene ble tatt opp på mobil, men ble straks etter intervju overført til mp4 på vår PC. Lydfilene er lagret på

vår PC mens forskningen pågår, for å kunne gå tilbake til vår rådata underveis. I og med at lydfil er med stemme og identifiserbart, vil dette være personopplysninger (Jacobsen, 2022). Informantene er informert om dette og har samtykket. Denne lydfilen vil bli slettet etter sensur. Etter lydfilene ble transkribert, har vi gått gjennom alle transkriberingene og tatt vekk personopplysninger som kan gjøre det mulig å identifisere personen eller arbeidsstedet. Navnene til informantene er byttet med en bokstav fra A-H. Når vi har skrevet om informantenes alder, bosted og kjønn i oppgaven, har vi valgt å gi en samlet beskrivelse av informantene uten å koble dem til deres bokstav.

Det er slik Jacobsen (2022) skriver vanskelig å få til fullstendig anonymitet i slik at det i ettertid ikke er mulig å identifisere informant/personen til data. Vi har likevel prøvd å etterstrebe dette ved å aidentifisere informantene i oppgaven. Vi har for eksempel skrevet at de er fra Østlandet og ikke en bestemt kommune. Videre har vi slått sammen aldersgrupper og skrevet at de fra x- x år. Det samme gjelder for hvor lenge de har jobbet som førstelinjeledere. Informantene er ikke koblet til yrker, men det er valgt å skrive offentlig organisasjon. Fordi dataene vi ville samle kom til å bli behandlet som persondata, sendte vi på forhånd inn et meldeskjema til Norsk senter for forskningsdata (NSD). Informantene fikk tilsendt et informasjonsskriv med samtykkeerklæring. Informasjonsskrivet inneholdt opplysninger om blant annet formålet med forskningsprosjektet, personvern og varighet. Både meldeskjema og informasjonsskrivet legges ved denne oppgaven.

2.6.1 Vår forskerrolle: etiske dilemmaer

Hammersley og Atkinson (2004) mener at det er helt umulig å skille forskeren og dens påvirkning fra samfunnsforskning. Forskerens bakgrunn, kunnskap og nærhet vil påvirke forskningen. Samtidig kan en forskers refleksive holdning og innstilling gjøre en bevisst på en egen rolle, verdier og holdninger i forskningen (Hammersley og Atkinson, 2004; Clark et al., 2021).

Som nevnt innledningsvis, er vi en forskergruppe på tre som har ulike erfaringer og yrker innenfor den offentlige sektoren. Vi er førstelinjeledere og teamledere på hvert vårt sted, og som har jobbet med team i offentlige organisasjoner. Vårt erfaringsgrunnlag og forståelsen for organisering av offentlige organisasjoner har gitt oss innsikt i det vi har forsket på.

Intervjuguiden kan ha blitt spisset som følge av dette, og vi kan ha luket vekk informasjon vi allerede kjenner til. Dette kan samtidig være en fallgrube, da våre egen erfaring med team kan ubevisst ha påvirket vårt valg av teori, empiri og ved utforming av intervjuguide. Det kan også ha gjort at vi har utelatt viktige spørsmål i intervjuguiden. Vi opplever samtidig at vi har hatt denne bevisstheten med oss underveis og har, så godt vi har kunnet, prøvd å forholde oss åpne for ideer, tanker og kritikk. Det har vært viktig for oss å ikke være forutinntatt, og særlig ved gjennomføring av intervju.

Ingen av informantene kom fra vårt arbeidssted, men vi som forskere kjente informantene og/eller kjente til arbeidsstedet deres. Dette vurderer vi at har vært til fordel for oss ved at informantene raskt sa ja til å delta i studien. Samtidig har vi måttet være bevisst på at det er en dobbeltsidighet ved å kjenne informantene, på lik linje som når man forsker på sitt eget arbeidssted (Jacobsen, 2022). Forskerne kan få «blind spots» og ser kanskje ikke alle nyansene ved svarene som avgis. En måte vi har prøvd å forhindre dette på, er ved å ha en semistrukturert intervjuguide for å ha noe likt av spørsmål vi stiller. Likevel opplevde vi, ved et par tilfeller, at informantene kunne si «Du vet jo hvordan det er..», eller «du kjenner jo til dette...». Ved enkelte anledninger svarte vi «ja, det gjør jeg..» uten å stille oppfølgingsspørsmål. Dette drøftet vi innad i gruppen og fikk en større bevissthet om vår rolle som forskere og hvordan vi bedre kunne unngå å påvirke informantene i senere intervju.

En annen etisk utfordring er knyttet til intervjusituasjonen hvor vi vil spørre og utfordre informantene for å forstå dem godt. Det kan oppfattes som om vi vurderer dem. Det er viktig informantene ikke sitter igjen med en følelse av å ha gjort noe galt, eller utilstrekkelig som følge av å ha deltatt i prosjektet vårt. Vårt mål er å undersøke praksis og analysere den i lys av teori for å forstå, og ikke vurdere den. Det har vært viktig for å bygge nødvendig tillit i intervjuene. For å lykkes med dette har vi vektlagt at spørsmål, tonefall, ansiktsuttrykk og ordlyd har uttrykt ekte nysgjerrighet og ikke bedømming. Dette tankesettet har vært nødvendig også gjennom den videre analysen, for å beholde den rettmessige respekt for informantene, datamaterialet erfaringene som de har delt med oss.

2.7 Oppsummering

I dette kapitlet er det innledningsvis gjort rede for samfunnsvitenskapelig metode, for deretter å begrunne valgene for metode og design vi har brukt for å besvare problemstillingen. Det er intervjuet ni førstelinjeledere og teamledere fra offentlige organisasjoner, hvor datainnsamling har blitt gjennomført som kvalitativt semistrukturert intervju. Videre har vi gjort rede for innsamling av data og analyse, før vi avslutningsvis drøfte etiske problemstillinger knyttet til vår oppgave og til vår rolle.

3.0 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil vi etablere det teoretiske rammeverket for oppgaven, som har blitt til gjennom den abduktive vekslingen mellom empiri og teori.

Vi vil først presentere en forståelse av offentlige organisasjoner med vekt på hvilke oppgaver, utfordringer og spenninger som ligger i denne. Videre presenteres litteratur knyttet til team, teamorganisering og teamdynamikk.

Studien tar utgangspunkt i litteratur som belyser offentlige organisasjoner ettersom vi har undersøkt hensikten med teamorganisering blant førstelinjeledere i offentlig sektor. I takt med at samfunnet har utviklet seg, har offentlig sektor måttet tilpasse seg nye omgivelser og sentrale utviklingstrekk er et bakteppe for videre forståelse. Det har vært viktig å forstå hvilke offentlige verdier og etiske forpliktelser som førstelinjeledere representerer som offentlig tjenesteperson. Videre har vi inkludert litteratur om hva team er, og hvilken funksjon teamarbeid kan ha. Førstelinjelederne er tydelige på at de ønsker teamorganisering. Litteratur og nyere forskning knyttet til teamorganisering er derfor presentert for å belyse aspekter med teamorganisering, som en metode for å løse utfordringer offentlige organisasjoner står ovenfor.

Ved å forstå offentlige organisasjoner, utfordringer de står overfor, forventninger de må balansere og hvordan team må fungere for å kunne løse noen av disse utfordringene, vil det være mulig å forstå informantenes hensikt med teamorganisering i praksis på en god måte.

3.1 Hva kjennetegner offentlige organisasjoner?

En organisasjon eller organisasjoner kan forklares som “et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realiserer bestemte mål og gjelder både private og offentlige organisasjoner» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 16). Videre sier Jacobsen og Thorsvik (2019) at de er et produksjonssystem som skal produsere noe som oppleves å ha verdi eller nytte. Det er ulike syn på om offentlige og private organisasjoner har vesentlige forskjeller. Christensen et al. (2021) argumenterer for at det er tre fundamentale ulikheter. For

det første må offentlige organisasjoner ta hensyn til offentlige verdier som demokrati, åpenhet, likebehandling, forutsigbarhet med mer. For det andre er offentlige organisasjoner og de som arbeider der ansvarlige overfor borgerne, representert ved politiske organer. For det tredje er ikke inntjening og økonomisk overskudd avgjørende (Christensen et al., 2021).

Offentlige organisasjoner har samtidig gjennom ulike reformer fått større likhetstrekk med private. Innføring av mål og resultatstyring, en variant av «New Public Management» (heretter kalt NPM) er en slik reform som har søkt å effektivisere ressursbruk i offentlige organisasjoner gjennom innføring av markedsmekanismer (Christensen et al., 2021; Stamsø, 2017; Van Der Hoek et al., 2018; Vanebo, 2017). Likevel gjør de grunnleggende ulikhetene at modeller og teorier utviklet for private virksomheter ikke uten videre kan overføres til det offentlige (Aasbrenn, 2010). Vi slutter oss til disse synspunktene som grunnlag for denne oppgaven.

3.1.1 Utvikling av offentlige organisasjoner

Den tradisjonelle byråkratiske struktur kjennetegnes ved tydelig hierarki og fast arbeidsdeling mellom enheter og stillinger (Mydland & Nesheim, 2017). Fordelen med en slik organisering i et rendyrket hierarki er enkle rapporteringslinjer og forutsigbarhet, mens ulempene er manglende samarbeid på tvers og lite fleksibel anvendelse av personell. (Brattli et al., 2021).

På 1990- tallet utviklet den formelle strukturen i offentlige organisasjoner seg til å bli mindre byråkratisk, mer fleksibel og prosessorganisert ved å legge ned og slå sammen enheter og innføre flatere hierarkiske strukturer (Vanebo, 2017). En kritikk til NPM-reformene på 90-tallet har vært risikoen for å bortprioritere kvalitet, til fordel for kostnadsbesparelser, på grunn av stort fokus på målbar effektivitet (Stamsø, 2017). Flere viktige mål i offentlig sektor er lite målbare (Vanebo, 2017; Stamsø, 2017). Likevel ble det utviklet et omfattende måle- og rapporteringssystem som krevde mye ressurser (Johnsen & Svare, 2024). På samme tid har Norge gått gjennom en utvikling hvor offentlige myndigheter styrer mindre direkte, men regulerer mer, som et verktøy for at verden har blitt mer kompleks og globalisert (N. Å. Andersen & Pors, 2014; Godenhjelm et al., 2015; Høyser et al., 2016; Nesheim et al., 2019; Olsen, 2014).

Høyer et al. (2016) hevder at dette er et fellestrekk for rike, avanserte samfunn som nordiske velferdsstater. Offentlige organisasjoner må både treffe beslutninger i nåtiden, og forholde seg til fremtidens usikkerhet som et premiss for nåtidens beslutninger. (Andersen & Pors, 2014). De må bevare fleksibilitet og omstillingsevne for å være i stand til å møte fremtidens utfordringer. Samtidig forventes det tydelig ledelse med klare mål og klar retning (Andersen & Pors, 2014).

Mintzberg (1979) var tidlig med å hevde det ikke finnes en ideal organisasjonsform, men formen må tilpasses de oppgavene som skal løses. Mens byråkratiske organisasjonsformer ofte er hensiktsmessig for forutsigbare oppgaver med kjent måloppnåelse, krever usikkerhet knyttet til marked og oppgaveløsning derimot en løsere organisasjonsform (Mintzberg, 1979). Siden 2015 har behovet for omstillingsevne bidratt til avbyråkratisering i offentlig sektor (Stamsø, 2017). Ulike tillitsreformer er lansert for å åpne for fleksibilitet i form av mindre regelstyring og mer bruk av faglig skjønn i oppgaveløsning av de utfordringene organisasjoner står overfor (Mydland & Nesheim, 2017; Røvik, 2007). Gjennom slike grep ønsker en å anerkjenne førstelinjes lokalkunnskaper og evne til å ivareta både samfunnets mål gjennom lokale prioriteringer (Johnsen & Svare, 2024). Nye organiseringsstrukturer, som prosjekt- og teamorganisering, skal understøtte dette og gi en mer fleksibel allokering av personell som fører til mer hensiktsmessig bruk av begrenset kompetanse og muligheter for videre kompetanseutvikling (Brattli et al., 2021). Dette sammenfaller godt med hvordan team kan anvendes for å bedre kvalitet, fleksibilitet og effektivitet (Assmann et al., 2008; Hjertø, 2000).

3.2 Førstelinje i offentlige organisasjoner

3.2.1 Førstelinjelederen:

Konteksten gjør lederskap i offentlige organisasjoner spesielt. Ledere må ta hensyn til både den formelle strukturen som omgir dem, og de uformelle verdiene og normene som finnes i organisasjonen (Christensen et al., 2021). Førstelinjen er det laveste ledernivået i en organisasjon og er på det operative nivået og «må mestre det direkte lederskapet, og er ansvarlig for den operative enhetens effektivitet» (Vanebo, 2017, s. 133). Førstelinjelederen jobber typisk med avdelinger som yter tjenester (Christensen et al., 2021). Det beskrives at

førstelinjelederen har få frihetsgrader og en smalere rolle enn mellom- og topplederen, men lederrollen avhenger også av hvilke typer oppgaver og problemer avdelingen skal løse (Christensen et al., 2021).

Førstelinjelederen vurderer og bestemmer hvor mye frihet medarbeiderne skal få, avhengig av medarbeidernes grad av modenhet og forpliktelse til å nå målene. (Jacobsen og Thorsvik, 2021; Vanebo, 2017). Modenhet forstås i denne sammenhengen som «evnen til å sette høye, men oppnåelige mål, villighet og evne til å påta seg ansvar, kunnskaper og erfaringer» (Schein, 1983, i Vanebo, 2017). Det forutsettes for det første at medarbeiderne er interessert i problemet og opplever at det er viktig. For det andre at de kan forstå og identifiserer seg med organisasjonens mål, for det tredje at de har nødvendig kunnskap og erfaring for å takle problemet. Til slutt forutsettes det at medarbeiderne har lært seg å delta i beslutningsprosesser (Vanebo, 2017). Avdelingen førstelinjelederen leder har som oftest dårligst tilgang til den politiske og administrative toppledelsen, og kan typisk være de som er mest imot reformer som politikerne ønsker å gjennomføre (Christensen et al., 2021).

Et relatert begrep til førstelinjelederen er *bakkebyråkrater* (Lipsky, 1971 i Vabo et al. 2020). Bakkebyråkraten «utøver skjønnsvurderinger og former offentlige tjenester i praksis» (Vabo et al., 2020, s. 190). Bakkebyråkratene står ofte i vurderinger om hvilke verdier som veier mest, de må overveie lover og regler, men også etiske dilemmaer (Busch & Dehlin, 2012; Hupe, 2019; Stensöta, 2019; Vabo et al., 2020). Begrepet ble utviklet i forbindelse med forskning på implementering av politiske beslutninger for å beskrive hvordan bakkebyråkratene står i uløselige rollekonflikter, «som blant annet har med at man skal tjene både individuelle brukere og fellesskapet» (Aasbrenn, 2010). Vi finner dem i yrker som advokat, og politi, og i helsevesenet, utdanningsinstitusjoner og lignende. Mintzberg (1980, i Busch og Dehlin, 2012) forklarer at i denne gruppen er det høy grad av profesjonalitet, samtidig som det er «sterke byråkratiske trekk» (Busch og Dehlin, 2012, s. 6). De utøver velferdstjenester til folket. Noe av det som kjennetegner bakkebyråkratene er at de har fått stor beslutningsmyndighet, mulighet til å utøve skjønn i sin praksis og stor grad av autonomi (Busch & Dehlin, 2012; Vabo et al., 2020)

3.2.2 Kompleksitet i offentlige organisasjoner

Offentlig sektor skal balansere mange hensyn (N. Å. Andersen & Pors, 2014; Olsen, 2014; Stamsø, 2017; Vanebo, 2017; Aasbrenn, 2010). Stat og kommune skal forvalte samfunnets verdier, fellesskapets interesser og gi tjenester etter reformer og lovbestemmelser (Aasbrenn, 2010). Slike oppgaver spenner gjerne over flere organisasjoner og nivåer og krever samarbeid mellom ulike offentlige organisasjoner for å levere sømløse helhetlige tjenester (Nesheim et al., 2019). Et eksempel er forebygging av ungdomskriminalitet. Utfordringer som krever offentlig samhandling over organisatoriske grenser betegnes som gjenstridige problem (Frogner et al., 2016; Nesheim et al., 2019).

Etter hvert som velferdsstaten har utviklet seg har volumet av tjenester økt (Stamsø, 2017; Aasbrenn, 2010). Det samme har folkets leveranseforventninger til offentlig sektor (Aasbrenn, 2020; Olsen, 2014). Samfunnet har blitt mer komplekst, og innbyggernes etterspørsel etter sammenhengende tjenester øker. (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2021). Samtidig har effektivitetskravet i offentlig sektor medført et redusert antall offentlige ansatte (Stamsø, 2017). Det har utviklet seg en ubalanse mellom etterspørsel og tilbud av offentlige rettigheter og tjenester (Stamsø, 2017; Aasbrenn, 2010). Mange offentlige oppgaver utføres også av ansatte med såkalte dobbeltroller, man er eksempelvis både kontrollør og hjelper (Aasbrenn, 2010). I balansen mellom personlige behov, helhetlige tilnærminger, fellesskapets behov, kostnadseffektivitet og tjenestekvalitet finnes det spenninger og motstridende mål som offentlige organisasjoner må håndtere (Aasbrenn, 2010; Olsen, 2014). Dette omtales videre i oppgaven som komplekse utfordringer (N. Å. Andersen & Pors, 2014; Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2021; Olsen, 2014; Stamsø, 2017; Aasbrenn, 2010). Et overordnet mål for departementene er at komplekse utfordringer skal løses ved flerfaglighet, samordning og attraktivitet. Ved å arbeide på tvers, utnytte de samlede ressursene godt og utvikle og beholde viktig fagkompetanse i organisasjonene (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2021).

3.3 Offentlige verdier og tjenestelogikk

“Til grunn for offentlige mål ligger det et komplekst sett av offentlige verdier og normer for hva som er ønskelige og passende holdninger og handlinger i det offentlige” (Christensen et

al., 2021, s. 121).

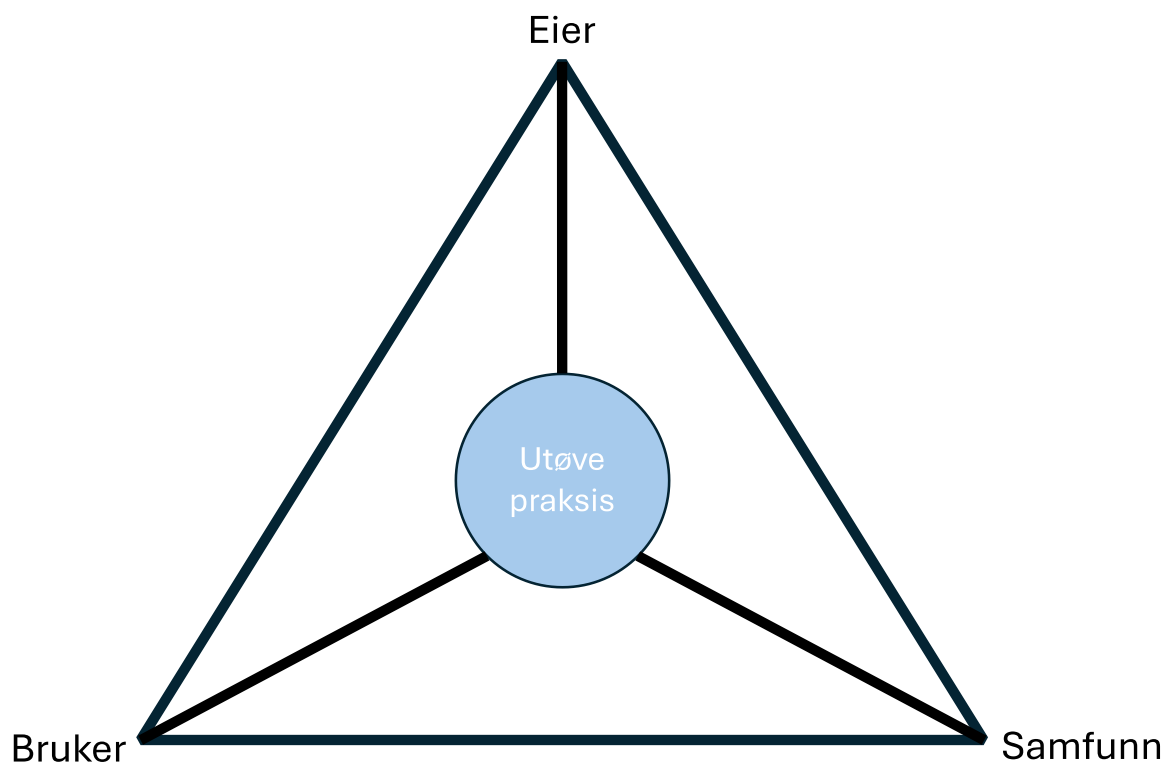
Verdier kan komme fra lange tradisjoner, men kan også komme i form av lover og regler og gjennom beslutninger som fattes og vedtas (Christensen et al, 2021, Jacobsen og Thorsvik, 2019). Videre kan verdier både være eksplisitte eller implisitte og vil påvirke atferden til individer som har disse verdiene (Busch og Dehlin, 2012). Offentlige organisasjoner bærer preg av ulike verdier som styrer organisasjonens “atferd”. På den ene side har organisasjonen vært preget av verdier som er knyttet til overordnede mål og samfunnsoppdraget, og på den andre siden er de preget av nyere verdier som kommer fra NPM.

Begrepet «det offentlige etos» tar opp hvilke verdier og ideer som preger offentlige tjenestepersoner og synet på hvordan en embetsmann bør være (Lundquist, 1998). I amerikansk samfunnsforskning brukes også begrepet byråkratisk etos, som inneholder verdiene effektivitet, rasjonalitet, ekspertise, lojalitet og ansvar- og har sitt utspring fra den Weberske byråkratimodellen (Lundquist, 1998). Verdiene har vist seg å være et fellestrekk ved offentlig forvaltning både i USA og Nord-Europa inkludert Skandinavia (Christensen et al., 2021; Jørgensen & Bozeman, 2007; Lundquist, 1998). Lundquist (1998) deler verdiene i det offentlige etos i Norden i to hovedgrupper: Demokrativerdier og økonomiverdier. De demokratiske verdiene legger vekt på politisk demokrati, rettssikkerhet og offentlig etikk, mens de økonomiske verdiene legger vekt på funksjonell rasjonalitet, kostnadseffektivitet og produktivitet. I forskningen og diskusjonen om offentlig etos, har det vært lite fokus på “bakkebyråkratene” (Mintzberg 1980, i Busch og Dehlin, 2012; Vabo et al., 2020; Hupe, 2019).

Med NPM kom også brukerorientering til som en offentlig verdi, med vekt på at det offentlige skal oppfylle brukerens behov gjennom for eksempel individuelt tilpassede tjenester og brukermedvirkning (Ranglund & Ellingsen, 2014; Aasbrenn, 2010, 2016). I et brukerorienteringsperspektiv er det gjennom samskapning av tjenestene med brukeren at organisasjonen gir nytte. Dette skiller seg fra tradisjonell byråkratilogikk som legger større vekt på verdier som likebehandling og rettferdighet (Johnsen & Svare, 2024).

Utfordringen ligger i at både bruker og samfunn skal ivaretas samtidig og «stiller de som skal lede i skjæringspunktet mellom brukerorientering og forvaltning overfor utfordringer som krever evne og vilje til både å tenke og handle annerledes» (Ranglund & Ellingsen, 2014, s. 183). For å forstå hva offentlig sektor gjør, og hvorfor, har Aasbrenn (2016) tatt et tjenesteperspektiv på offentlige organisasjoner. Perspektivet ser på offentlig sektor som tjenesteleverandører som skal oppfylle både en «brukerkontrakt» og en «samfunnskontrakt» (Aasbrenn, 2016). Aasbrenn (2010) har utviklet en modell for å vise hvordan forholdet mellom offentlige organisasjoner, bakkebyråkraten, samfunnet og brukerne arter seg.

Modellen, som illustrert i figur 3, viser hvordan organisasjonen har ansvar for å yte tjenester til brukerne, men også ivareta de overordnede mål for samfunnet. Det er bakkebyråkraten som oftest utøver dette i praksis, selv om prinsippet gjelder alle offentlige organisasjoner (Aasbrenn, 2016). En sykepleier skal både ivareta de individuelle behovene til pasienten, samfunnets mål om en god folkehelse og sykehusets mål om effektiv ressursbruk på samme tid. En politimann skal både hjelpe individet og ta hensyn til individets ønsker om hvordan det skal skje, og beskytte samfunnet på en måte som etaten, publikum og samfunnet forventer. Aasbrenn har videre illustrert hvordan det er i dette spenningsfeltet bakkebyråkrates praksis utformes:



Figur 3 – Ansvarstrekanter, offentlig praksis i et spenningsfelt jf. Aasbrenn (2010 og 2016)

Dette perspektivet har betydning for forståelsen av tillit og kvalitet i offentlige organisasjoner. Kvalitet illustreres gjerne som en skålvekt som balanserer hva en får mot hva en forventer (Aasbrenn, 2010). Det en får er på sin side sammensatt av «hva», resultatet, og «hvordan», prosessen fram til resultatet (Aasbrenn, 2010). Med bakgrunn i modellen er spørsmålet hvem som skal vurdere kvaliteten, er det brukeren, samfunnet eller eieren? Skal det vurderes kortsiktig eller langsiktig og hvilke elementer skal vektlegges? Tillit bygges i sin tur gjennom god kvalitet, at tjenesten som leveres møter forventningen både til «hva» og «hvordan» (Johnsen & Svare, 2024).

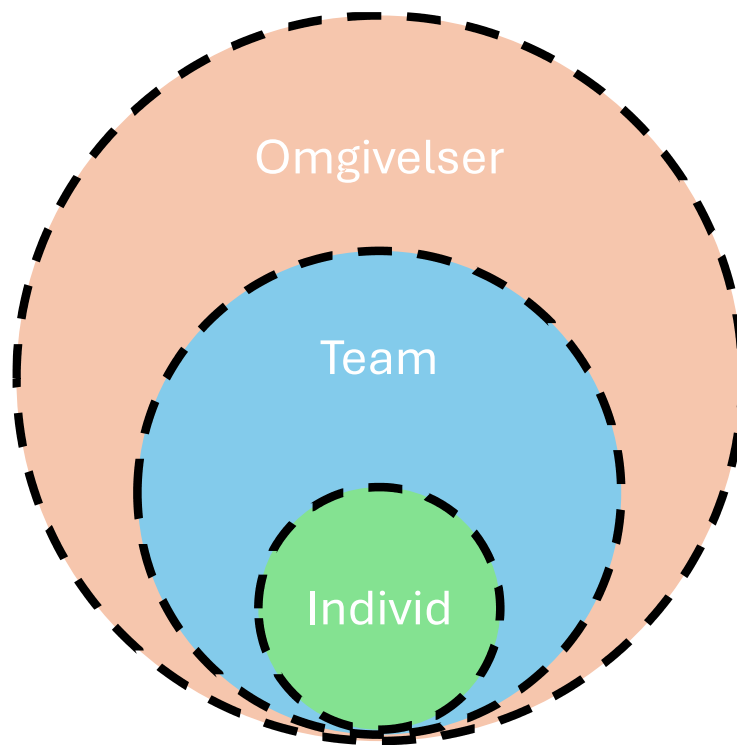
Ettersom utviklingen av offentlig sektor er preget av stadig skiftende forventninger, stilles det store krav til ansatte som skal ivareta de ulike hensynene i praksis (Ranglund & Ellingsen, 2014). Slik vil offentlige organisasjoner mest sannsynligvis alltid stå i spenninger mellom de ulike hensynene som skal tas (Christensen et al., 2021; Olsen, 2014). I tillegg har forventninger om sammenhengende tjenester skapt nye behov for samhandling i offentlig

sektor (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2021; Olsen, 2014; Sundby et al., 2012; Aasbrenn, 2010), og flatere strukturer kan skape andre samhandlingsmuligheter enn tradisjonelle byråkratiske strukturer. (Brattli et al., 2021; Hjertø, 2000; Mintzberg, 1979; Mydland & Nesheim, 2017; Nesheim et al., 2019). Teamorganisering er en slik struktur, som vil presenteres nærmere.

3.4 Hva er team?

Begrepet team defineres på svært mange måter (Rolfsen og Levin, 2015; Sjøvold, 2022; Hjertø, 2013; Forsyth, 2019; Hoek, Groeneveld og Kuioers, 2018). Hjertø (2013) hevder at mye av forskningen som er gjort på team er basert på upresise og ikke- vitenskapelige definisjoner av team, da forskningen har vært basert på ulike former for arbeidsgrupper og team. Begrepet team har i tillegg flere underbegreper, slik som autonome team, regulerte eller lederløse team (Hjertø, 2013) og klassifiseringer som blant annet arbeidsteam og prosjektteam (Cohen og Bailey, 1997). Det finnes likevel definisjoner som favner en bredere forståelse av begrepet team. Sjøvold (2022) definerer «en gruppe eller et team som tre eller flere personer som har et felles mål, og som samhandler for å nå dette målet» (Sjøvold, 2022, s. 27). Det skilles ikke mellom ordene gruppe og team, men det skilles på samarbeid og det å *arbeide* sammen. Forskjellen ligger i «hvorvidt medlemmene i teamet deler ideer, tanker og ressurser slik at hver og en sammen blir noe mer enn hver og en alene» (Sjøvold, 2022, s. 27).

Når vi bruker begrepet team i denne oppgaven så er det Sjøvold (2022) sin forståelse som ligger til grunn. Team er en organisering av individer i en gruppe som samhandler for å nå et felles mål. Denne gruppen påvirkes både av individene som er del av den, av samspillet som vokser fram i gruppen og av konteksten som omgir den (Sjøvold, 2014, s. 35).



Figur 4 - Team i kontekst - jf Sjøvold (2014)

Teamorganisering knyttes til en rekke positive egenskaper for organisasjoner. Det er hensiktsmessig for å løse sammenvevde og komplekse oppgaver, som vanskelig lar seg stykke opp for å fordeles til enkeltpersoner (Eid & Johnsen, 2018; Hjertø, 2013; Levin & Rolfsen, 2015; Sjøvold, 2022; Tannenbaum & Salas, 2020). Team er en effektiv læringsarena for å bygge og ta vare på kompetanse (Eid & Johnsen, 2018; Hjertø, 2013; Levin & Rolfsen, 2015; Sjøvold, 2022). Teamorganisering brukes også for å etablere samhandlingsstrukturer hvor man trekker til seg deltakelse fra ulike deler av organisasjoner til et felles arbeid, både i midlertidige og faste strukturer (Brattli et al., 2021; Larsen, 1998; Levin & Rolfsen, 2015). Sjøvold trekker dessuten fram at det er noe grunnleggende menneskelig i det å arbeide sammen: «Det å kunne dele og utvikle tanker og ideer i gjensidig interaksjon mellom mennesker er kanskje det som er fremste særtegn ved oss som art.» (Sjøvold, 2022, s. 100). Eid & Johnsen (2018) hevder at mennesker i moderne samfunn arbeider i grupper mot felles mål, fordi det ofte er behov for at medlemmene i gruppen må være eksperter på ulike felt for å løse oppgavenes kompleksitet.

Teamarbeid er imidlertid en arbeidsform som kan være ressurskrevende og må passe til oppgavens karakter (Hjertø, 2013; Levin & Rolfsen, 2015). Det kan være mange fallgruver når man jobber i team. Overdreven tro på teamets evner, isolasjon fra omgivelsene og negativ gruppetenkning er kjente fallgruver for team (Hjertø, 2013; Levin & Rolfsen, 2015; Whyte, 1998). At teamet har felles ansvar kan også føre til gratispassasjeratferd hvor medlemmer gjør mindre innsats og overlater jobben til de andre på teamet (Hjertø, 2013; Kramer et al., 2013).

Ressurser, tid, beslutningsmyndighet kan påvirke og begrense teameffektivitet i stor grad (Tannenbaum & Salas, 2020). Selv om både felles forståelse og godt samarbeid er etablert i et team, vil man som gruppe bli påvirket av de faktiske forhold. En kan ikke samarbeide seg ut av betydelig ressursmangel, og medlemmene kan ikke virke godt hvis de ikke har tid til det (Levin & Rolfsen, 2015). Levin & Rolfsen (2015) hevder at tilgjengelige ressurser er en viktig suksessfaktor for team. Og mangel på tilgjengelige ressurser være en begrensende faktor for teamarbeid. Derfor er kommunikasjon et annet viktig premiss for teamprestasjon (Eid & Johnsen, 2018; Hjertø, 2013; Tannenbaum & Salas, 2020). Ifølge Tannenbaum & Salas (2020) er god kommunikasjon krevende å oppnå dersom det foreligger tydelig hierarki og strenge strukturer i teamet. Manglende deling av informasjon i teamet kan ha store konsekvenser for teamets evne til å oppdage og håndtere feil (Alsos et al., 2023; Edmondson, 2003; Klein, 2006; Tannenbaum & Salas, 2020). Team må unngå disse fallgruvene og balansere egenskapene i teamet for å få gode resultater over tid (Sjøvold, 2022; Tannenbaum & Salas, 2020)

3.5 Gruppedynamikk i team

Team skal oppnå noe mer enn hva medlemmene kan klare hver for seg, derfor har samspillet og dynamikken i gruppen avgjørende betydning for om et team lykkes. Sjøvold (2022) uttrykker at «gruppedynamikk er den stadig skiftende polariseringen mellom ulike standpunkter, interesser, funksjoner og roller i en gruppe.» (Sjøvold, 2022, s. 63).

Vi vil presentere spinnteorien med vekt på begrepet formålsnivå og tre viktige faktorer som påvirker gruppedynamikk; gruppens normer, psykologisk trygghet og mentale modeller (Sjøvold, 2022).

3.5.1 Spinnteorien

Spinnteorien behandler gruppedynamikk som et balansefenomen, hvor «gruppens potensial for ytelse og robusthet øker med hvor godt denne balansen fungerer, og kalles formålsnivå.» (Sjøvold, 2022, s. 76). Vi vil beskrive hva gruppens grunnleggende funksjoner og formålsnivå er, og hvordan de henger sammen.

Grunnleggende funksjoner

Grupper har fire grunnleggende funksjoner som må mestres for at gruppen skal fungere over tid. Disse er:

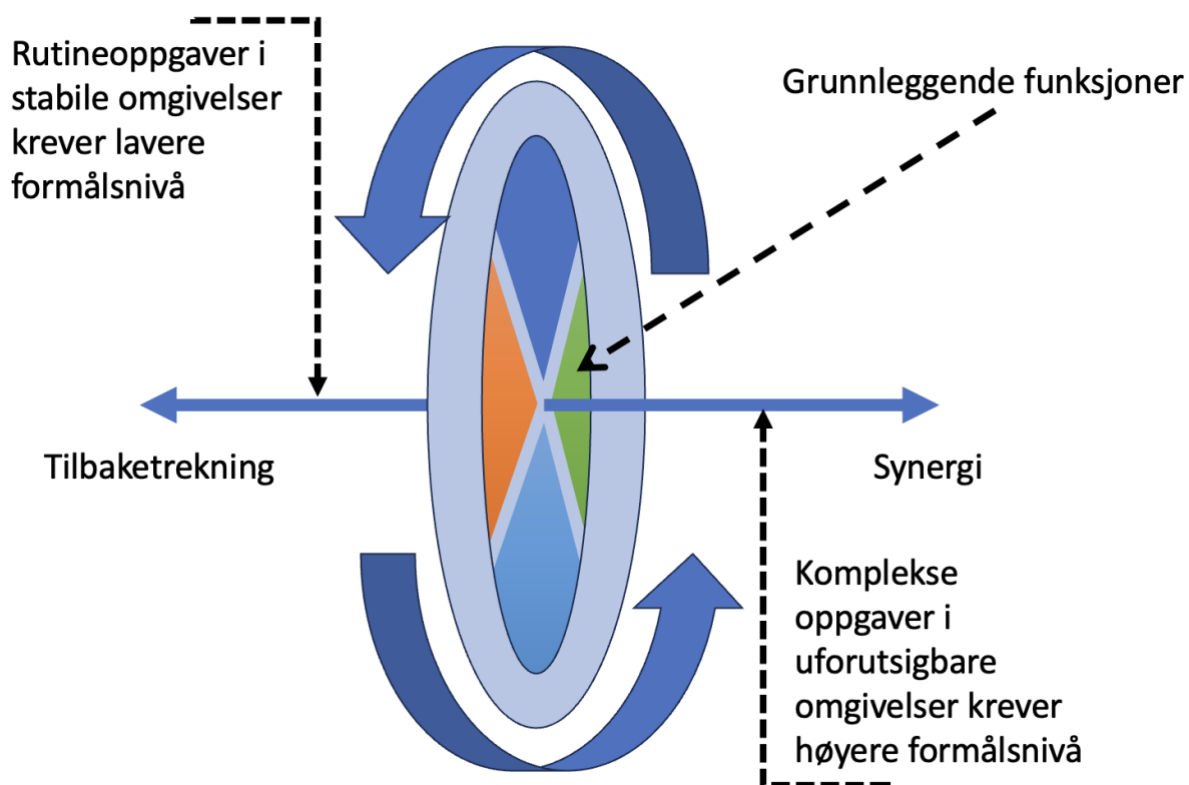
- Kontroll (funksjoner som sikrer planlegging, rasjonell oppgaveløsning, oppfølging og styring)
- Omsorg (funksjoner som fremmer relasjonsbygging, ivaretagelse og empati)
- Avhengighet (funksjoner som sikrer omforente normer)
- Opposisjon (funksjoner som sikrer evaluering av normer og status quo)

(Sjøvold, 2022, s. 77)

Funksjonene aktiveres av atferd i gruppen og kan illustreres ved et banalt eksempel: Å lage en møteplan aktiverer kontrollfunksjonen, å sørge for kaffe til møtene aktiverer omsorgsfunksjonen, at alle møter opp aktiverer avhengighetsfunksjonen og at det stilles spørsmål ved hvorfor møtet ligger på dette tidspunktet aktiverer opposisjonsfunksjonen. I stabile, forutsigbare situasjoner fylles gjerne funksjonene av de samme personene hver gang, noe som gjør gruppen effektiv der og da, men sårbar for nye situasjoner, for å bygge videre på eksempelet: Hvis møteplanleggeren blir syk og ingen andre fyller funksjonen kommer gruppen i ubalanse. Når funksjonene kan aktiveres fritt og raskt av medlemmene etter behov opprettholdes balanse i teamet over tid, teamet «spinner» og er i stand til å oppfatte påvirkninger, lære, og justere seg riktig i forhold til hva situasjonen krever (Sjøvold, 2022).

Formålsnivå

Formålsnivå er et viktig begrep for å forstå hvordan grupper fungerer i forhold til kravene de møter. Formålsnivå betegner gruppens dynamikk og samspillet med omgivelsene (Sjøvold, 2022, s. 72). Eksempelet over viser hvordan gruppedynamikk henger sammen med formålsnivå. Så lenge situasjonen var stabil var det hensiktsmessig med forutsigbare funksjoner. Når situasjonen endret seg vil en gruppe med et høyere formålsnivå håndtere det raskere enn en gruppe med lavt formålsnivå som trekker seg tilbake og blir passiv. I en gruppe som evner å operere på et høyt formålsnivå kan medlemmene møte behov for ulike funksjoner raskt og fleksibelt, de er orientert mot hva situasjonen krever og evner å lære og mestre den (Sjøvold, 2022, s. 77). En slik gruppe blir mer enn summen av medlemmene og skaper det Sjøvold kaller «prestasjonsteam» (2022 s. 106). Spennet mellom tilbaketrekning og synergi kalles læringsdimensjonen.



Figur 5 - Spinnteorien jf Sjøvold (2022)

Spinnteorien knytter effektivitet til det å ha riktig formålsnivå for oppgaven:

En effektiv gruppe er en gruppe hvor samspillet er tilpasset den situasjon og oppgavene den står overfor. En dynamikk på lavt formålsnivå vil være mest effektiv når oppgavene er vel definert og situasjonen forutsigbar. Dynamikk på høyt formålsnivå gjør gruppen i stand til å løse komplekse oppgaver i kaotiske situasjoner.

(Sjøvold, 2022, s. 77)

Å påvirke gruppedynamikken slik at den til enhver tid er tilpasset oppgavene er viktig. På lavere formålsnivå er strukturer, arbeidsdeling og styring kjente metoder for å strømlinjeforme samspill, men på høyere formålsnivå kommer de til kort og teamet må selv finne løsninger (Sjøvold, 2022).

For å mestre må teammedlemmene hurtig integrere, syntetisere og dele informasjon, i tillegg til å koordinere og samarbeide for å handle effektivt. Den økende kompleksiteten understreker betydningen av teammedlemmer som klarer å koordinere og samarbeide med hverandre mot et felles mål gjennom en felles forståelse av ressurser, mål og begrensninger.

(Eid & Johnsen, 2018, s. 231)

Hvilke løsninger som er tilgjengelige og hvordan de kan brukes, påvirkes av normene i teamet, graden av psykologisk trygghet og om teamet deler mentale modeller. Ettersom team skal oppnå noe mer enn hva medlemmene klarer hver for seg, presenteres sentrale faktorer som påvirker et slikt samspill.

3.5.2 Normer

Normer er oppfatninger om hva som er passende å gjøre og mene i gitte situasjoner (Christensen et al., 2021; Eid & Johnsen, 2018; Jacobsen & Thorsvik, 2019; Sjøvold, 2022). Det skilles ofte mellom formelle normer som instruksjer, lover og regler, og uformelle normer som felles verdier og oppfatninger som ikke er formalisert, men som erfarer gjennom tradisjon og tolkning av forventninger (Christensen et al., 2021). Normene er sosiale regler som knytter en gruppe sammen, og det å bryte normene kan gi konsekvenser avhengig av hvor alvorlig normbruddet er (Sjøvold, 2022). Normer er spesielt viktige i team fordi det er medlemmene i teamet og deres egenskaper og kompetanse som legger grunnlaget for hvordan

team fungerer (Levin & Rolfsen, 2015; Tannenbaum & Salas, 2020). Normene bestemmer hvilken atferd fra medlemmene som er tillatt, og dermed hvilket handlingsrom de har til å bidra med sin kompetanse i gruppedynamiske prosesser (Hjertø, 2013; Sjøvold, 2022). Ledelse er viktig for utvikling av samhold og felles teamnormer som skaper gruppesolidaritet (Eid & Johnsen, 2018; Hjertø, 2013; Levin & Rolfsen, 2015). I relasjon til spinnteorien er normene egenskaper ved gruppen eller konteksten som påvirker hvordan gruppen kan fylle ulike funksjoner, og dermed hvilket formålsnivå de kan operere på.

3.5.3 Psykologisk trygghet

Psykologisk trygghet er en oppfatning av hvor lett det er å dele sin mening (Edmondson, 2003) og er avgjørende for «evnen til å kunne utforske og forstå intensjonen med andres væremåte korrekt» (Sjøvold, 2022, s. 106). Evnen til å ta risiko ved å stille spørsmål ved etablerte sannheter eller til å innrømme at en selv kommer til kort er viktig for at team skal kunne kommunisere godt, oppfatte endringer, lære, og tilpasse seg hensiktsmessig (Edmondson, 2003; Hjertø, 2013; Kim et al., 2020; Sjøvold, 2022; Tannenbaum & Salas, 2020). Begrepet psykologisk trygghet er knyttet til tillit. Tillit er å la tvilen komme andre til gode, mens psykologisk trygghet er troen på at andre lar tvilen komme deg til gode (Tannenbaum & Salas, 2020).

Psykologisk trygghet i teamet bygges gjennom erfaringer med opposisjonsfunksjonen gjennom en kommunikasjon som er utfordrende, undersøkende og respektfull på samme tid. Dette kalles konstruktiv konfrontasjon (Sjøvold, 2022, s. 206). Å introdusere et team for konstruktiv konfrontasjon tidlig, før relasjonene er tette, skaper tillit og gjør det lettere å bygge psykologisk trygghet (Sjøvold, 2022). Når det er psykologisk trygghet i teamet vet teammedlemmene hvor de har hverandre, kan kommunisere åpent, fylle ulike funksjoner i teamet enkelt og operere på et høyt formålsnivå.

3.5.4 Mentale modeller

Mentale modeller er «teammedlemmenes forståelse og oppfatning av de andre medlemmene i gruppen og hvordan de samspiller» (Sjøvold, 2022, s. 236). De oppfatningene som teammedlemmene deler, enten det gjelder oppgaven eller gruppedynamikken kalles delte mentale modeller (Sjøvold, 2022). En slik felles forståelse om for eksempel om hvilke

oppgaver de skal løse og hvilke prioriteringer og mål som er gjeldende er viktig for teamprestasjon. (Hjertø, 2013; Levin & Rolfen, 2015; Locke & Latham, 2013; Sjøvold, 2022; Tannenbaum & Salas, 2020). Det finnes empirisk støtte for at felles forståelse er avgjørende for forpliktende samspill, som påvirker evnen til å gjøre hverandre bedre (Velten, 2022). Dersom team skal håndtere mye usikkerhet stilles det høye krav til å kunne innrette seg etter omgivelsene (Eid & Johnsen, 2018; Sjøvold, 2022; Tannenbaum & Salas, 2020). Mentale modeller er viktige for team fordi det påvirker hvordan og hvor raskt teamet kan koordinere seg i møte med endringer (Eid & Johnsen, 2018; Sjøvold, 2022).

Faktorene normer, psykologisk trygghet og delte mentale modeller kan oppsummeres slik; Normer definerer passende atferd, psykologisk trygghet tillater åpen kommunikasjon, og delte mentale modeller er viktig for samarbeid og koordinering i møte med endringer.

3.6 Oppsummering av teori

Det teoretiske rammeverket som har blitt presentert tar utgangspunkt i relevant litteratur og forskning for å tolke vår empiri, og videre for å svare på problemstillingen "Hva er hensikten med teamorganisering i offentlige organisasjoner sett fra førstelinjeleders perspektiv?"

I kapittelet har det blitt presentert hvordan offentlig sektor står ovenfor stadig nye utfordringer, forventninger og dilemmaer ifølge organisasjonsteori. Viktige perspektiver vedrørende kvalitet og fleksibilitet i offentlige organisasjoner er blitt vektlagt. Og videre hvordan utviklingen av offentlig sektor stiller store krav til ansatte. Det er belyst at dette skaper spenninger, samtidig som det skaper behov for samhandling og flatere strukturer, som teamorganisering. Begrepet team defineres bredt, som en gruppe med tre eller flere personer som har et felles mål og samhandler for å nå dette. Teamorganisering tilskrives en rekke positive egenskaper, inkludert evnen til å løse komplekse oppgaver og etablere samhandlingsstrukturer. Samtidig kan teamarbeid også være ressurskrevende og møte utfordringer som manglende evne til optimal samhandling. Gruppedynamikk fremstår avgjørende for et teams suksess, hvor samspillet og dynamikken mellom medlemmene spiller en nøkkelrolle. Spinnteorien, som betrakter gruppedynamikk som et balansefenomen, og

fremhever formålsnivået som viktig for gruppeytelse, har blitt trukket frem. Også hvordan normer, psykologisk trygghet og mentale modeller påvirker gruppedynamikken.

4.0 Presentasjon av empiri

Dette kapitlet presenterer funn fra intervjuene med førstelinjeledere/teamledere i offentlig sektor. Hensikten med intervjuene var å undersøke offentlige lederne sine opplevelser av teamorganisering. Som presentert i kapittel to, jobber alle informantene i offentlige organisasjoner. De har vektlagt ulike områder, og noen informanter sier mer innenfor enkelte temaer enn andre. For å belyse de ulike oppfatningene og meningene er delkapitlene satt sammen av sitater og en sammenfatning av hva informantene sier.

Kapitlet starter innledningsvis med en kort presentasjon av hovedfunnene, deretter blir funnene lagt frem kategorisk. Først vil funnene bli sett i lys av samfunnsoppdraget og mål. Deretter hvordan førstelinjelederne opplever teamorganisering i møte med fleksibilitetsbehov i en uforutsigbar hverdag. Til slutt presenteres funnene i tilknytning til kvalitetssikring av tjenester gjennom teamarbeid.

4.1 En kort presentasjon av hovedfunnene

Ut ifra de empiriske funnene ser vi tre hovedområder som peker seg ut og som går igjen hos informantene. Informantene forteller at de bruker team for å:

1. Orienter seg etter samfunnsoppdraget
2. Øke fleksibilitet i oppgaveløsningen
3. Fremme kvalitet og kvalitetssikring i arbeidet

Samfunnsoppdraget

Hensikten med team er å optimalisere bruken av ressursene som foreligger i organisasjonene, slik at samfunnsoppdraget blir ivaretatt i størst mulig grad. Effektivitet er et ønsket mål som er vanskelig å oppnå, på grunn av kompleksiteten i samfunnsoppdraget.

Mål lar seg ikke detaljfeste og anses lite hensiktsmessig for teamene på grunn av uforutsigbarhet og stadige endringer. Samfunnsoppdraget er sentralt i informantenes forståelse av sitt arbeid. Dette målbildet fungerer som en rettesnor i møte med uforutsigbarhet.

Fleksibilitet

Hensikten med team er å skape fleksibilitet. Teamorganisering muliggjør fleksibilitet ved at medlemmene lettere kan prioritere oppgaver og samarbeide om dem avhengig av hvor vanskelige de er faglig og følelsesmessig. For eksempel ved å overta hverandres oppgaver ved uforutsette situasjoner, eller ved at samme team kan håndtere både enkel saksbehandling og komplekse problemer alt etter behov.

Det er flere oppgaver å utføre enn ressurser til å håndtere dem. Og stadige endringer og forventninger påvirker hvilke oppgaver som må prioriteres. Det medfører gjerne andre kompetansebehov eller endringer i hvordan arbeidet bør organiseres. Informantene ønsker at teammedlemmene myndiggjøres, tar beslutninger og organiserer arbeidet sitt selvstendig. For at teamene skal være autonome må de ha forutsetninger i form av kompetanse, tilgjengelige ressurser og evne til å se helhetsbildet. Det gir fleksibilitet til å organisere arbeidet hensiktsmessig. I flere tilfeller må lederne foreta prioriteringer fordi teamene har begrensede forutsetninger til å være autonome.

Kvalitetssikring

Hensikten med team er å bidra til kvalitetssikring. Offentlige tjenestene blir bedre når ansatte jobber i fellesskap, fordi det gjør det lettere å etablere felles forståelse og kompetansedeling. Dette gjør teammedlemmene ved erfaringsdele saker, drøfte ulike perspektiver og komme til felles enighet i dilemmaer. Det er spesielt to effekter som oppnås. Gjennom felles forståelse og kompetansedeling etableres enhetlige og bedre måter å løse oppgaver på, basert på organisasjonens verdier og kultur. I tillegg gir felles forståelse og forankring en samlet retning for hvilke oppgaver medlemmene mener det er riktig å prioritere.

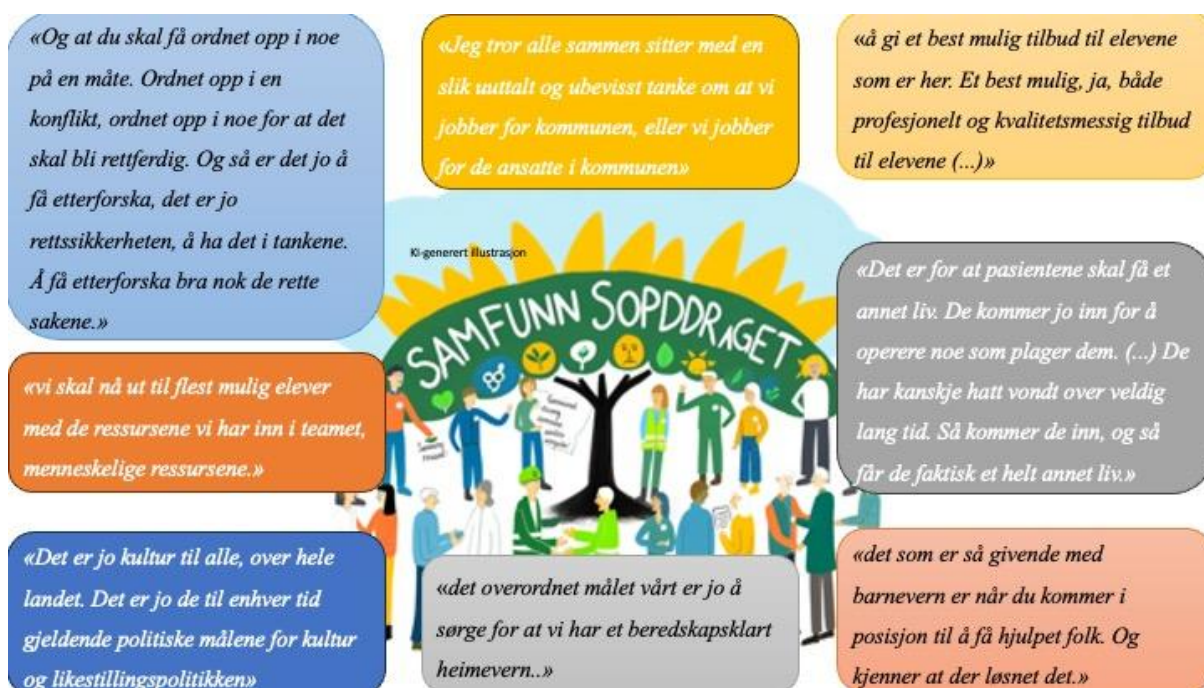
Et interessant funn er at hyppige utskiftninger i teamene hemmer muligheten for slik kvalitetssikring på grunn av begrenset felles forståelse og kompetanse. At medlemmene har lært hverandre å kjenne, er trygge på hverandre og kan sparre med hverandre fremstår avgjørende for kvalitetssikring. Når disse faktorene uteblir, må lederen involvere seg i oppgaver og hjelpe til med prioriteringer i større grad.

4.2 Samfunnsoppdraget

I våre intervjuer med informantene ble det tydelig at samfunnsoppdraget, derunder mål og effektivitet, var et bakteppe for det de pratet om. I "Arbeidsgiverstrategien 2024-2027" (Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, 2024) fremkommer det en forventning fra regjeringen til ledere om å implementere samfunnsoppdraget i organisasjonene. Dette vises igjen i hva informantene sier. Informantene trekker frem samfunnsoppdraget når de forteller om hva de jobber mot, hvordan de prioriterer og tolker sine oppgaver. Hovedhensikten med teamene ses i lys av samfunnsoppdraget til organisasjonene. Slik figuren under viser, forteller informantene om sine overordnede mål og samfunnsoppdraget når de blir spurt om hensikten med team på deres arbeidssted. Informant B uttrykker det også tydelig:

Asså, hensikten med bruken av team på vår skole er å..hmm..er å gi et best mulig tilbud til elevene som er her. Et best mulig, ja, både profesjonelt og kvalitetsmessig tilbud til elevene og sikre at elevene får..eehh..tilnærmet lik opplæring, sikre ressurser og kompetanse mellom personer.

På samme vis som informant B bruker samfunnsoppdraget til skolen for å fortelle om hva hensikten med team er, gjør også de andre informantene det slik figur 6 viser.



Figur 6 – Alle informantene relaterer hensikten til samfunnsoppdraget

Informant F uttrykker at det er viktig at arbeidet samsvarer med verdiene og etisk bevissthet, og å ivareta rettferdighet og likhet. Det er også flere som forteller at det som gir glede er når de opplever å få gjort jobben sin på en slik måte at det blir bra for de som skal motta ytelsen. Det er ingen som bruker uttrykket “vårt offentlige etos” (Lundquist, 1998) direkte, men det kommer likevel frem i intervjuene at det offentlige etos er viktig og grunnleggende for lederne og ansatte.

4.2.1 Samfunnsoppdraget og mål

Informantene ble stilt åpne spørsmål om deres kjennskap og anvendelse av formål, overordnede mål og konkrete mål for teamet. Forskerne opplevde at informantene var noe sprikende i sine besvarelser vedrørende mål. De fleste informantene presenterte organisasjonens formål som hovedmålet med teamet. Informant C forklarer både hva hovedmålet er og hvilke hovedverdier organisasjonen skal jobbe etter:

Ja, helt klart. Det er for at pasientene skal få et annet liv. (...) Respekt, trygghet og så var det et til som jeg ikke husker her og nå. Men sykehuset har på en måte det her at

de skal gi like god helsehjelp uansett hvor de bor.

Informant G forteller om det samme:

Vi prøver jo å velge de oppgavene, eller gjøre målene, som vi ser at fører oss nærmere det overordnet målet som er å ha et beredskapsklart heimevern. Det er det som er målbildet.

I teoridelen presenteres at offentlige mål ikke alltid er målbare (Stamsø, 2017). Våre informanter uttrykker, i samsvar med Stamsø (2017), at konkrete målsettinger ikke var like godt egnet som de overordnede målene for teamarbeidet. Flere var kjent med at konkrete mål og målsettinger for teamet kunne være bra og visste hvordan de kunne brukes, men flere hadde gjort en vurdering av at det ikke var hensiktsmessig i deres situasjon. Andre hadde langsiktige mål nedfelt i dokumenter, men disse kunne bli skrevet om ettersom behovene endret seg. En informant hadde helt konkrete, tallfestede mål for sin daglige virksomhet på et sykehus, men opplevde i likhet med de andre at veldig mange aspekter av jobben ikke ble dekket av de konkrete målene og en måtte finne veien med andre metoder. Ifølge informantene er målene for teamet vanskelig å detaljfeste grunnet uforutsigbarhet i deres hverdag når det kommer til blant annet ressurser og oppgaver. Samtidig er samfunnsoppdraget en rettesnor i deres hverdag. Mål fremstår mer som noe retningsgivende enn noe konkret og oppnåelig for informantene vi har intervjuet.

4.2.2 Samfunnsoppdraget og effektivitet

En del av det offentlige etos handler om økonomiske verdier, med blant annet kostnadseffektivitet og produksjon som to av verdiene (Lundquist, 1998). Våre informanter snakker indirekte om de økonomiske verdiene når de uttrykker ressursknappheten i organisasjonen. Av alle informantene er det samtidig bare informant C som uttrykker klart at det har vært en bevissthet rundt kostnadseffektivitet og hevder at NPM har vært en god endring når det kommer til effektivitet.

Og så ble vi da styrt etter new public management. Sånn at da begynte vi med intern fakturering, og så videre. Og det ble en helt annen måling av effektivitet i sykehusene

opp mot ventelister, og så videre. Så vi må vel jo egentlig si det at i forhold til ventelister, så har new public management tjent helsevesenet godt på en måte.

Det fremkommer også i teamteorien at et team som er på et høyt formålsnivå er effektive og tilpasset den situasjonen teamet står i (Sjøvold, 2022). Det er i samsvar med det enkelte informanter forteller om effektivitet i team. Informant H ramser opp flere ting som er i relasjon til et team på et høyt formålsnivå: *“Altså, fordelene er jo at produktene blir bedre, fordi man får flere perspektiver på sakene. Det er en fordel, det kan være en fordel i noen sammenhenger, at det går forttere, fordi man får belyst...”*

Det kommer tydelig frem på intervjuene at det er et ønskelig mål for de fleste organisasjonene å ha et bevisst forhold til både økonomiske verdier og effektivitet av tjenester slik beskrevet i teorikapitlet. Det virker dog som om samfunnsoppdraget er så stort at det noen ganger kan være vanskelig å være effektiv. Informant H beskriver at deres overordnede mål gjør at de ikke alltid samarbeider i team, men hun opplever at det hadde vært nyttig, fordi avdelingen da kunne ha vært mer effektiv. Organiseringen trekkes også frem av informant E som beskriver det slik:

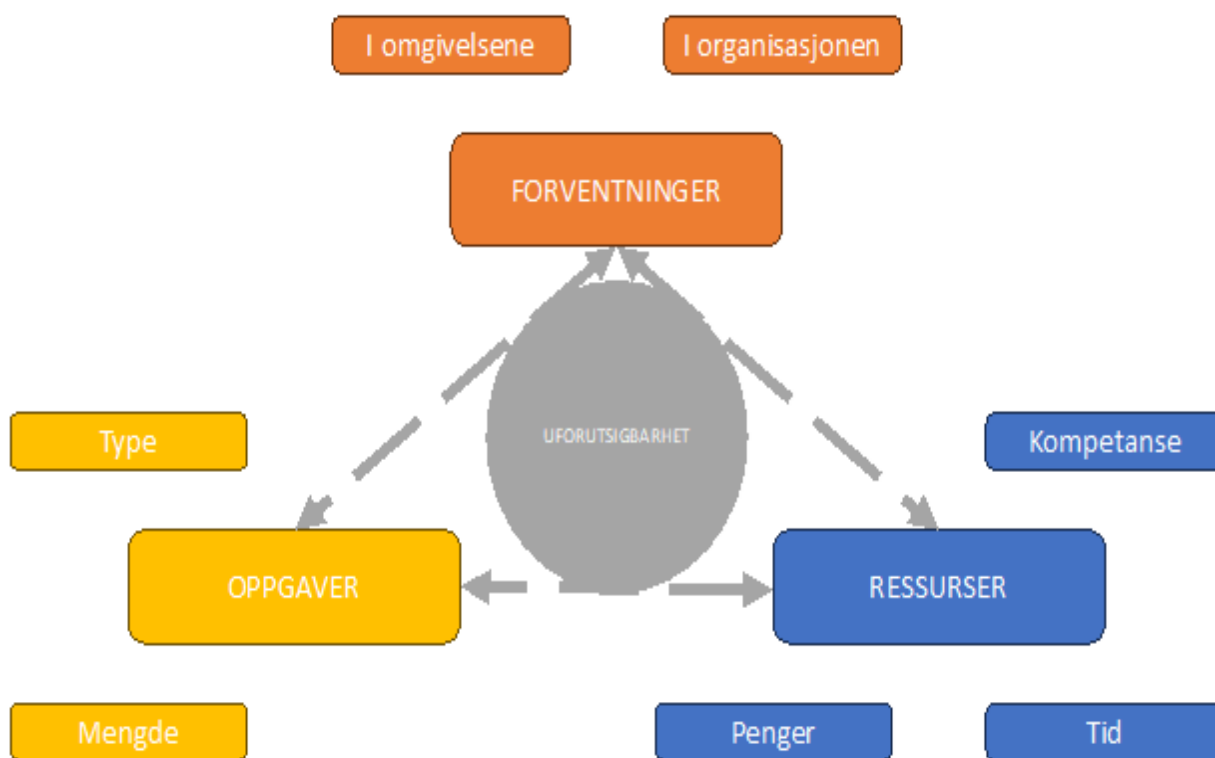
(...)og det er utfordringen med generell etterforskning, for det er så mye saker der, og for få folk til å få det til, for det må gå flere saker parallelt. Men hvis man blir flere da, på ett team, så er det mer motiverende å være flere, og tenke på å fokusere mer på samarbeid da. Så tror jeg kanskje at det kan være en løsning, i stedet for å ha for små team, det går ikke. Så må alle fagledere sitte med prioriterte saker.

4.3 Fleksibilitet

Tidligere forskning har vist at team som opererer i uforutsigbare omgivelser må være mer tilpasningsdyktige for å lykkes (Eid & Johnsen, 2018; Sjøvold, 2022; Tannenbaum & Salas, 2020). Dette er spesielt relevant for offentlige organisasjoner, som ofte står overfor et komplekst sett av forventninger og mål fra ulike aktører (Andersen & Pors, 2014). I tråd med dette fant vi at alle våre informanter beskrev en betydelig grad av uforutsigbarhet i sitt arbeid.

Denne uforutsigbarheten viste seg på tre hovedområder, som illustrert i figur 7. For det første gjennom gitte oppgaver: Informantene beskrev at oppgavene til deres team ofte endret seg raskt og uten forvarsel. Dette kunne skyldes nye politiske føringer, mediehendelser eller andre eksterne faktorer. For det andre gjennom ressurser: Tilgangen til ressurser, som personell, midler og utstyr, var også gjenstand for betydelig usikkerhet. Dette kunne skape utfordringer i planleggingen og gjennomføringen av arbeidsoppgaver. Og til slutt gjennom arbeidsmengde: Arbeidsmengden i teamene kunne variere betydelig fra dag til dag og uke til uke. Dette kunne være krevende for både ledere og medarbeidere.

Uforutsigbarheten i arbeidsmiljøet hadde en betydelig innvirkning på teamene. Informantene beskrev at de ofte måtte improvisere og tilpasse planene sine underveis. Dette krevde en høy grad av fleksibilitet fra både ledere og medarbeidere.



Figur 7 – Illustrativ figur av empiriske funn som medvirker til uforutsigbarhet

4.3.1 Fleksibilitet knyttet til uforutsigbare ressurser

Informantene beskrev en uforutsigbar arbeidshverdag preget av hyppige endringer i

ressurstilgang. Denne uforutsigbarheten skyldtes en rekke faktorer, som inkluderer omprioriteringer av ansatte, varierende arbeidsbelastning og begrenset kontroll over ansettelse.

Mange av informantene uttrykker bekymring rundt uforutsigbarheten i deres hverdag. Uforutsigbarheten som blir beskrevet av våre informanter handler stort sett ikke om uforutsigbarheten knyttet til fremtiden og omstillinger, men i utskiftninger og endring i bruken av ansatte. For noen andre handler det om at de selv ikke kan sette sammen teamet eller alltid vet hvilke ansatte de kan få. Informant D opplever at teammedlemmene bare delvis arbeider i teamet og at deres kapasitet var avhengig av hvilke andre oppgaver de hadde: «Mange jobber oppå full stilling, men ganske mange nå i teamet har deler av jobben sin inn i teamet. Opp mot 50 prosent.» Flere opplever at ansatte fra et team blir omprioritert, for eksempel fra etterforskning til beredskap, og derfor har mindre kapasitet til arbeidet i teamet, innimellom andre ting.

Et annet funn som krystalliserer seg hos enkelte av informantene er at de selv ikke rår over hvilke personer som skal bli ansatt eller at de mangler folk og må ansette noen som ikke har den ønskede kompetansen. Informant B beskriver det slik:

Og det har jeg også ulike erfaringer med. Det er jo..altså det å planlegge hvilke team som skal jobbe sammen, det starter man jo med rundt juletider, holdt jeg på å si, etter jul. Også med tanke på hva man kanskje trenger å ansette som man vet om..og den type ting. Det er klart at på vår skole har man hatt en stor andel ufaglærte som lærere, så vi har ikke helt vært i posisjon der vi har kunnet tenkt utdanning og fordele ressurser ut ifra det. Fordi at den utdanningen har ikke alltid vært her.

Informantene uttrykker at det kan være vanskelig å legge opp til stabile team som kan være fleksible i møte med hverdagsendringene. Samtidig forteller informantene at de har en forståelse av at deres organisasjon og arbeidssted er slik som den er, og at de derfor må gjøre det beste ut av det. Flere informanter beskriver at de legger til rette for fleksibilitet og usikre ressurser ved at de kan steppe inn for hverandre eller ved å gi ansatte rom til å drøfte og jobbe sammen på tvers av team eller grupper. Informant E sier det slik:

Så må vi være med på at da må man bare trå til der, og for hverandre, og for at vi skal være nok folk, for å få gjort det vi skal. Så det er absolutt å gå på tvers og over, av teamene, sånn sett.

Både informant E, G og H formidler at de snakker med de andre avdelingslederne og teamlederne i deres organisasjon for å fordele de menneskelige ressursene når de ser at det kreves mer med tanke på hvilke oppgaver de skal løse. Informantene anser det som sin rolle og ansvar å legge opp til at det finnes løsninger for fordeling av ressurser slik at jobben blir gjort:

Det blir en oppgave for oss ledere å snakke sammen. Hvis vi har en arbeidsgruppe som er satt sammen på tvers av avdelinger, og de ser at her har mi problemer med å levere, eller den ene avdelingen har ikke tid, da må vi på en avdelingsledernivå snakke sammen. Og bli enige om hvordan vi skal prioritere. (Informant H)

Informant G forteller at hen kan prioritere oppgaver eller prosjekter bort for teamet fordi de ikke har ressurser til å gjennomføre det. Det samme forteller D, men det legges til at det gjøres i samråd med teamet. Andre informanter igjen formidler at de har valgt å gi fleksibilitet ved å la ansatte avgjøre hvordan de organiserer seg basert på oppgavens art og bredde. Noen ganger blir det da valgt å ikke organisere seg i team. Informantene gir uttrykk for at de står i en spenning for å nå målene og å gjøre oppgavene som forventes av dem, samtidig som de ønsker overkommelig mengde oppgaver for sine tilgjengelige ressurser.

4.3.2 Fleksibilitet knyttet til uforutsigbare oppgaver

Flere informanter forteller at arbeidet deres påvirkes av en at de får en rekke ulike arbeidsoppgaver og forventninger de må løse. Samtidig forteller informant H om tosidigheten ved å ha en jobb i offentlig organisasjon med uforutsigbare oppgaver:

Jeg synes jo det er gøy. Fordi det skaper jo en viss dynamikk i hverdagen. Men så kan det være kjempefrustrerende innimellom. Hvis man har..fordi man aldri får tid til å gå

ned i dybden, ikke sant. Man får aldri tid til å fokusere på én ting. Det er 17 ting som skjer samtidig hele tiden. Men det er jo litt sånn som, jeg tror ikke man velger seg en sånn jobb som dette hvis man ikke fikser det.

Dette sitatet forteller at det er forventet og implisitt at når man jobber i en offentlig organisasjon, slik som arbeidsplassene til informantene, så får man mange uventede oppgaver i tillegg til de vanlige driftsoppgavene. Informant H uttrykker at det samtidig er frustrerende, noe som støttes av de andre informantene, slik informant D uttrykker her:

Vi vet jo aldri hvor mange oppdrag vi får, så vi må mer, stort sett strekke seg i å ja til det meste, fordi det er stor fleksibilitet i teamet, og de fleste strekker seg veldig langt for å levere. Målet er jo å levere de oppdragene som kommer inn. Nei, så vi vet jo egentlig ikke hvilke oppdrag som kommer inn, det vet jo vi jo ingenting om egentlig, for de kommer fortløpende. Så vi må bare gjøre alt vi kan for å møte de behovene som er der ute, og prøve heller å jobbe mot fleksibilitet. Noen ganger må vi jo bare snu deg om å skyve på ting, så slik at vi har mulighet til å stille. Så det er mer i det, og så ser vi at det kniper på ressurser, så må vi heller bare be dem å utsette det en måned for eksempel. Ja, det skjer relativt sjeldent.

Det kommer frem i intervjuene at informantene har noen likheter i hvordan de skaper fleksibilitet og håndterer uforutsette forventninger og oppgaver. Det er gjentakende at samfunnsoppdraget er en drivkraft og et hovedmål for medarbeiderne, ifølge informantene, og at mange av de ansatte er villige til å jobbe mye for å komme i mål. Balansen mellom å prioritere for sine ansatte på den ene siden, og å myndiggjøre og å gi ansvar på den andre siden oppleves som utfordrende for lederne. Det går igjen at informantene ser på det som sin rolle å være gode på å prioritere oppgaver for sine ansatte, slik som henholdsvis informant F og G forteller:

For det handler litt om å prioritere. Vi har jo alltid litt for mange oppgaver. Og da ser jeg det ofte at de ansatte trenger noen som gir dem støtte.(Informant F)

Jeg opplever at de jobber veldig selvstendig. Men jeg må av og til hjelpe med litt prioritering. Spesielt på hun aller yngste. Som egentlig ikke er formelt kvalifisert for stillingen. Og av og til prioritere bort noe. Eller styre litt sånn at vi gjør det som jeg opplever er de viktigste tingene. Men stort sett ikke. (Informant G)

Det formidles at de som har erfarne ansatte med høy kompetanse, gir større beslutningsansvar til sine ansatte. Der det er mange nye ansatte eller uten riktig kompetanse opplever lederne i større grad å måtte hjelpe til med å prioritere. Lederne tar også roret når det er for mange oppgaver som skal løses på en gang, og det er uklart hva som bør prioriteres først. Informant F forteller at den bruker flere avdelingsmøter på å snakke om verdiene og rammene til organisasjonen, hva som forventes av ansatte å gjøre. Flere ledere påpeker også at de har et lovverk som skaper føringer for prioriteringer av oppgaver. Samtidig fortelles det at oppgavene uansett til slutt må løses og at lederne da må se på totalbelastningen på enkelte eller avdelingen.

Antall folk og, vi har de folkene vi har og så fordeler vi arbeidsoppgavene ut fra hvem som har kapasitet (Informant A)

Det forteller også informant H:

For som sagt, mange har mye å gjøre, og da kan det være behov for å si at, ok, da lar du den ligge, nå prioriterer du det.Så.. Men det forutsetter jo at man har en forståelse for hva oppgavene er, og det er kanskje det viktigste. Og det er jo ikke alltid så lett, når man får politiske bestillinger.

Informantene prøver også å skape fleksibilitet ved å myndiggjøre ansatte. Det viser de blant annet ved å la ansatte jobbe selvstendig, ved å oppfordre ansatte til å ta beslutninger selv innenfor gitte rammer og ved å gi dem ansvarsroller. Det er ifølge noen informanter lettere å etablere autonome ansatte, som organiserer arbeidet godt selv, blant ansatte som har høyere utdanning og likere fagbakgrunn.

Vi pratet jo litt om at vi har veldig stor aldersspredning. Til eldre du er, til mindre formell kompetanse. De har mye realkompetanse. Jeg takket av en nå i forrige uke. Hun hadde jobbet i kommunen siden i 1986. Det var det året jeg begynte på videregående. Jeg har folk som er ansatt som ikke var født den gang. Begynte hun da hun var 19. Opp til nå, folk som rekrutteres inn som har mastergrad. Men jeg synes at de har jeg for få av. Jeg kan tenke meg flere av dem. Uansett hvor du snur og vender på det, er det forskjellig tilnærming. Jeg ser at de som har mer formalkompetanse. De er lettere å endre på. De er lettere å myndiggjøre dem. De er mer fleksibel i å ta nye oppgaver. De ser mer helheten. Selv om de har veldig spesialisert formalkompetanse, er det et eller annet med perspektivet du sikkert har fått med deg innen utdanningen, eller så har du det litt på forhånd. Det er litt utfordringen i kommunenorge nå, det er for lav kompetanse. Vi får ikke tak i folk.(informant F)

Mange av informantene opplever samtidig at teamet blir viktig for å drøfte og tenke hvordan de skal løse oppgavene som kommer inn og uttrykker at i det ligger det også en fleksibilitet.

Se verdien i det å drøfte saker på team da. For de drøfter jo mange saker bare med meg, men det er jo en stor verdi i å få med en tre fire andre som kan ha litt andre synspunkter på det. Men det er en slik evig jobb, det tror jeg aldri en kommer i mål med, dette å holde oppe fokuset på det. Så kommer det inn nye så må en begynne, ikke helt på nytt men nesten. (Informant A)

Informantene gir uttrykk for at deres hverdag vil bestå av uforutsigbarheter. Samtidig er det sammenfallende at lederne opplever at de har for få ressurser, og har en holdning at de må få gjort oppgaven slik som informant H oppsummerer det:

Men sånn i det daglige er det hverdagen som bestemmer. Kommer det en henvendelse fra VG, altså en mediehenvendelse, så må den tas først. Da legger man...Kommer det spørsmål fra Stortinget, så kommer det aller først. Så.. Og da må noen ting legges til side. Og da må vi si fra. Nå kan vi ikkje levere den handlingsplanen, den tar en måned lengre enn mi hadde forutsett. Men så sier politikerne at: «Nei, det går ikke, dere må levere på den». Da må mi gjøre det.

Funnene tyder på at teamorganisering spiller en viktig rolle i å tilrettelegge for fleksibilitet i førstelinjen når de står overfor skiftende behov og prioriteringer knyttet til ressurser. Funnene våre forteller at teamarbeid bidrar til å skape felles forståelse av oppgaver, mål og prioriteringer, noe som er viktig for effektivt samarbeid og kvalitetssikring. Teamene gir medlemmene støtte og fellesskap, noe som kan være viktig i en uforutsigbar arbeidshverdag. Samtidig kan mangel på tid, personell og midler begrense teamenes evne til å håndtere uforutsigbarhet og utføre arbeidet effektivt. Teamene kan også mangle nødvendig kompetanse for å håndtere alle oppgavene de får, noe som kan føre til frustrasjon og stress.

4.4 Kvalitet og kvalitetssikring

Aasbrenn (2010) viser til ansvarstrekanten som illustrerer ulike forventninger til tjenesteytelse og leveransekravene til offentlig sektor (se kap. 3.3). Det foreligger forventninger til ansatte i offentlige organisasjoner som skal ivareta de ulike hensynene i praksis og til lederne som skal gjøre det mulig (Ranglund & Ellingsen, 2014). Økt kvalitet er likevel et vanskelig tema å gripe fatt i, da kvalitet er avhengig av hva man legger vekt på. Det viser seg også i våre funn at lederne legger vekt på ulike sider av kvaliteten. Det er viktig for lederne med god kvalitet i form av hva de produserer og hva de leverer på. Både til de som mottar tjenestene, men også når de snakker om oppnåelse av motstridende mål. Våre funn viser at teamene spiller en viktig rolle i kvalitetssikring av tjenester i offentlig sektor. Ved å skape felles forståelse, dele kompetanse og skape samhold kan teamene bidra til å forbedre kvaliteten på arbeidet. Samtidig er et av funnene i vår analyse at teamene ikke får brukt teamene slik de ønsker det når det kommer til å øke kvaliteten og bruke hverandre som kvalitetssikrere.

4.4.1 Bruke team for å kvalitetssikre gjennom felles forståelse og kompetansedeling

Det brukes mye tid på å skape felles forståelse i teamene, noe som også er viktig ifølge teamteorien (Hjertø, 2013; Levin & Rolfsen, 2015; Locke & Latham, 2013; Sjøvold, 2022; Tannenbaum & Salas, 2020). Det har samtidig en tosidig effekt. Våre funn forteller at mange av informantene bruker team for å kvalitetssikre arbeidet. Samtidig er felles forståelse i team et premiss for å nå målene og for å få prioritert hvilke oppgaver teamet skal gjøre.

Hovedresultatet av dette er at teamene kan bli mer effektive (Sjøvold, 2022; Tannenbaum & Salas, 2020). Ifølge funnene er kvalitetssikring gjennom felles forståelse internt med på å skape mer trygghet i teamene og bedre kvalitet av tjenestene. På spørsmål om hvorfor de er organisert som team, trekker alle frem behovet for erfaringsdeling, drøfting, kompetansedeling, forankring og at det er en måte for å håndtere usikkerhet på, samtidig forankre ansatte i organisasjonen og teamet. På denne måten kan man skape en felles forståelse og dermed økt kvalitet. A beskriver godt hvordan det er avgjørende for dem:

Nei, jeg tenker det å jobbe i team er helt alfa omega jeg da. Både for å stå i jobben og for å gjøre en god jobb egentlig. Det å ha kolleger som en blir kjent med og trygg på og kan sparre med. Det gjør at en både, jeg tror at en blir bedre som fagperson. Så tror jeg en blir tryggere i rollen sin. Og her er det mye tøft å stå i, så om en skulle stått alene tror jeg ikke folk hadde stått i det.

Felles forståelse er viktig med tanke på å kunne forstå organisasjonens verdier og kultur, samtidig som det skal bidra til økt kvalitet til brukerne. Felles forståelse i teamet bidrar til at ansatte vet hva, hvordan og når oppgavene skal gjøres, slik som informant F sier:

Jeg prater støtt om verdiene våre på personalmøter. Da tar jeg støtt opp verdiene og utfordrer dem. Dere skal slippe å svare. Men sørg for å være innenfor det her. Dette er det arbeidsgiver forventer av oss i praksis. De forventer selvsagt oppgaveløsning, men måten vi gjør det på er innenfor det her.

Informant H sier også noe av det samme, men knytter det opp mot oppgavene som skal gjøres.

(...) sørge for at det er en felles forståelse i teamet for det, og at folk skjønner hvordan..eller både hva de skal levere på, og at man snakker om hvordan man skal levere. Og dette med å være enige om tidshorisont, milepæler, når skal det leveres. Det er viktig.

Mange av informantene bruker også tid på planlegging av arbeidet og uttrykker at det har en verdi ut over selve planen, ved at det synliggjør en rød tråd: *«Det er jo veldig sjelden at man følger planen. Men det er veldig godt å ha ... Det er et utgangspunkt for å drive intensjonsbasert ledelse.»*

Samtidig så forteller flere av informantene at de opplever å måtte kvalitetssikre oppgavene selv i større eller mindre grad for å sikre at arbeidet blir gjort godt, eller at frister blir overholdt. Noen av informantene uttrykker oppfølgingsansvaret i sammenheng med større utskiftninger av ansatte på arbeidsplassen eller at man har ansatte som ikke har samme skolebakgrunn og/eller kompetanse som de øvrige medlemmene. Det formidler informant B slik:

Nå kan jeg bare snakke ut fra vår skole, så starter hvert skoleår med en intensjon om en plan for dette: følge opp team. Vi har hatt mange planer på det. Også av ulike årsaker da, så blir det ikke gjennomført etter intensjonen da. Så akkurat i dag så satt vi faktisk og planla hvordan vi skal gjøre dette for neste år da. Nei da, men nei sånn som det året som har vært nå, det har jo vært preget av at det er mye folk ut og inn, ikke sant, og da har det jo i hvert fall ikke blitt sånn som det skulle.

Det kan forstås ut ifra sitatet at intensjonen om at teamet skal brukes for å være kvalitetssikrere gjennom felles forståelse ikke alltid går, da ansatte ikke har nok kompetanse eller er for usikre til å kunne kvalitetssikre arbeidet. Informantene føler på ansvar for å vise til og levere “kvalitetsarbeid” til sine overordnede ledere og følger derfor også opp tett:

“Og sjefen velger jo stort sett det som staben (teamet) anbefaler. Jeg føler at han har stor tillitt til oss. Men det krever jo også at de anbefalingene vi kommer med er gjennomarbeidet, gjennomsparrret. Det må være gjennomtenkt. Det kan ikke være noen skudd fra hofta. (Informant F)

Det samme uttrykker også informant D:

Når alle har blitt enige, så må alle levere når vi har tenkt at vi skal levere. Men det må nok være noen som sitter og har ganske god kontroll på hvor vi skal hente, hva vi skal levere, og hva vi skal bli ferdige med..

I teamteorien er det beskrevet hvordan team kan brukes for å ivareta og bygge opp nødvendig kompetanse (Levin og Rolfsen, 2015), noe som også støttes av Sundby et al (2012). Ved å ivareta og øke kompetansen til ansatte blir det også bedre kvalitet på tjenestene og oppgavene (Sundby et al., 2012). Informantene kan også bekrefte intensjonen om at team brukes for å ivareta og øke kompetanse.

Informant B beskriver hvordan hensikten med å ha team på hans skole er for å sikre god og lik kvalitet på opplæringen tross ulike forutsetninger: *«Et best mulig, ja, både profesjonelt og kvalitetsmessig tilbud til elevene og sikre at elevene får..eehh..tilnærmet lik opplæring, sikre ressurser og kompetanse mellom personer. Vi har jo ulike kompetanser. Sikre at den deles (...)*». Samtidig forteller informant B at intensjonen ikke alltid sammenfaller med praksis, fordi de mangler folk med god nok kompetanse. Det samme fortelles av andre informanter. Det kommer frem at det derfor er desto viktigere å kunne samles som team for å drøfte tanker og ideer, og finne gode løsninger. Informant D forteller at det ikke alltid er enighet om hvilken kompetanse de andre på teamet trenger, men at teamet sammen går i en læringsprosess:

Det er også litt spennende når du jobber i et team. Det er kanskje noen som starter en prosess, og så ser de andre også det samme behovet i teamet. Etter hvert går vi i samme retning. Det har vært spennende her, for “Mestrende barn” (en kompetansepakke, red. anm). Noen har beveget seg ut på dette, gått kursene som skal gjøres, og så får man med seg resten, fordi man ser at dette gir effekt. Det er jo en litt gøy måte å jobbe på. (Informant D)

Teamene blir hovedsakelig brukt som drøftingsarena og for å skape samhold og felles ansvar, slik at ansatte kan bli trygge i vurderingene og sakene de står i.

Ut ifra våre funn ser vi at informantene beskriver at felles forståelse i teamene er viktig for å

ivareta kvaliteten på tjenestene. Dette inkluderer å forstå organisasjonens verdier og kultur, å vite hvordan og når oppgaver skal gjøres, og å være enige om tidshorisont, milepæler og frister. Teamene brukes for å ivareta og øke kompetansen til ansatte, noe som igjen bidrar til bedre kvalitet på arbeidet. Teamene brukes som en arena for drøfting av faglige spørsmål og for å skape samhold og felles ansvar. Dette gir de ansatte trygghet i sine vurderinger og sakene de står i. Samtidig er det utfordringer ved dette: Det kan være vanskelig å sikre felles forståelse og kompetansedeling i team med hyppig utskiftning av ansatte eller ansatte med ulik bakgrunn. Ledere føler i tillegg ofte et stort ansvar for å sikre at teamene leverer kvalitetsarbeid til sine overordnede. Dette kan føre til at de må følge opp arbeidet tett og dermed begrense teamenes autonomi.

5.0 Diskusjon

Slik det kommer det kommer frem i innledningen og i kapittel tre har det i offentlige organisasjoner siden 1990- tallet vært fokus på fleksible strukturer, og de senere årene avbyråkratisering. Fleksible strukturer, som teamorganisering, skal bidra til at kompleksiteten i offentlige organisasjoner løses på en mer effektiv måte. I denne delen vil funnene fra kapittel fire drøftes i lys av teori, for å belyse problemstillingen “*Hva er hensikten med teamorganisering i offentlige organisasjoner sett fra førstelinjeleders perspektiv?*”. Hvert av underkapitlene vil drøftes ut ifra forskningsspørsmålene:

- Hvordan bidrar team i offentlige organisasjoner til fleksibilitet i møte med en uforutsigbar hverdag?
- Hvordan bidrar team i offentlige organisasjoner til kvalitetssikring av tjenester?
- Hvordan oppfatter førstelinjeledere i offentlige organisasjoner hensikten med team når det gjelder å løse samfunnsoppdraget?

5.1 Hvordan bidrar team i offentlige organisasjoner til fleksibilitet i en uforutsigbar hverdag?

5.1.1 Fleksibilitet i offentlige organisasjoner

Vi fant i vår undersøkelse at en hensikt med teamorganisering var å gjøre organisasjonen mer fleksibel, slik at oppgavens prioritering og ressursallokering kunne varieres enkelt etter behov. Organisasjonsteori bekrefter at fleksibel ressursallokering har vært en viktig årsak til omorganisering i offentlige organisasjoner (Brattli et al., 2021; Johnsen & Svare, 2024; Mydland & Nesheim, 2017; Sundby et al., 2012). Våre funn viste at behovet for fleksibilitet var knyttet til uforutsigbarheten som informantene opplevde, hvor både forventninger, oppgaver og ressurser skiftet fort. Det kom også frem at fleksibilitet handlet om at teamene ivaretok flere hensyn samtidig – både maksimal utnyttelse av ressursene, best mulig resultat i den enkelte sak og for samfunnet som helhet. Dette samsvarer med Sundby et. al (2012) som beskriver hvordan oppgaver må løses raskt og at nye politiske prioriteringer skaper behov for

fleksibilitet. Samtidig var det forventning blant våre informanter, om at teamene til enhver tid måtte arbeide med det som fremstod som den viktigste oppgaven.

I lys av offentlig tjenestelogikk kan vi forstå begrepet fleksibilitet som evnen til å veksle mellom de ulike hensynene, som gjør seg gjeldende når praksis skal utformes. En kan se utfordringene både fra bruker-, eier- og samfunnsperspektiv (Aasbrenn, 2016). Noen av våre funn samsvarte med denne fleksibiliteten. Ett av teamene hadde først arbeidet direkte med brukere, men skiftet så til å arbeide med opplæring av andre ansatte i kommunen.

Informanten kunne fortelle at dette ble gjort, fordi behovet hos brukerne var større enn det de kunne møte selv. Teamet gikk fra en brukerorientering, hvor de fokuserte på å gi individet best mulig oppfølging, til en samfunnsorientering. Dette innebar et skifte til å fokusere på at flere skulle motta bedre kvalifisert hjelp, noe som øker nytten for samfunnet som helhet. Vurderingen av at det ene er viktigere enn det andre kan i dette tilfellet forstås som at teamet måtte se sine ressurser og kapasitet i sammenheng med hvilken kapasitet som fantes på fagområdet ellers i kommunen. Kapasiteten ble sett i forhold til det generelle behovet og ulike måter for å dekke det. Dette teamet gjorde vurderingen og endret deretter deres arbeidsmetode.

Brukerorientering og samfunnsorientering stiller ulike krav til tjenesteyteren (Korczynski & Macdonald, 2009; Ranglund & Ellingsen, 2014; Aasbrenn, 2010). Det var gjennomgående i våre funn at prioriteringene måtte skje hurtig i teamene, fra sak til sak eller ettersom en sak utviklet seg, noe som var krevende. Ifølge organisasjonsteori er en vanlig strategi for å løse slike konflikter, å skille organisatorisk mellom de som skal ivareta bruker og de som skal ivareta mer overordnede perspektiv (Aasbrenn, 2016). Dette var ikke tilfellet i vår empiri, hvor førstelinjen måtte ta vurderingene selv. Våre funn viste at førstelinjelederne opplevde at teamene syntes det var utfordrende at deres ressurser ble omdisponert innad i organisasjonen. En slik praksis er imidlertid i tråd med politiske ønsker i tillitsreformen om at førstelinjen både må utøve faglig skjønn for å møte individuelle brukerbehov, men også ivareta rettssikkerhet og likebehandling (Kommunal og distriktsdepartementet, 2022). Kommunal og distriktsdepartementet peker selv på utfordringen når de skriver «Tillitsreformen inneholder dilemmaer som må håndteres av de enkelte virksomheter i det daglige arbeidet» (Kommunal og distriktsdepartementet, 2022, s. 9). I tillegg er det et generelt trekk at moderne

organisasjoner opplever usikkerhet rundt hva som skal oppnås og med hvilke midler på mange felt (Karp, 2022; Leuteritz et al., 2017; Weick & Sutcliffe, 2015). Det gir en tydelig indikasjon på at utfordringene ikke bare vil vedvare, men øke dersom tillitsreformen får ønsket effekt, og førstelinjen får mer ansvar og handlingsrom.

Når team brukes som metode for å oppnå fleksibilitet for å håndtere usikkerhet, slik våre funn indikerer, er det nødvendig å grave i hva dette betyr. Det er ingen automatikk i at team er bedre til å håndtere usikkerhet enn andre organisasjonsformer, og det finnes spektakulære eksempler hvor nettopp samhandling i team har bidratt til ulykker (Alsos et al., 2023; Eid & Johnsen, 2018; Sjøvold, 2022). Gruppedynamikk er imidlertid spesielt viktig for teamets evne til å håndtere usikkerhet (Leuteritz et al., 2017). Spinnteorien fremhever at gruppedynamikk på et høyt formålsnivå er det som kreves av teamene for å håndtere usikkerheten effektivt (Sjøvold, 2022). Et høyt formålsnivå er den mest kompliserte dynamikken, som krever at medlemmene er i stand til å gjøre raske skifter mellom ulike funksjoner og kommunisere sømløst (Sjøvold, 2022). Vår empiri viste at teamene brukte kort tid sammen, og at mye av tiden gikk med til rutineoppgaver som ofte ble løst individuelt. Funnene tilsier ikke et stort behov for raske funksjonsskifter og kommunikasjon. Samtidig er usikkerhet egenskaper ved offentlige organisasjoner som er varige, så gjør at det kreves av offentlige ansatte å ha evnen til å komme sammen og trå til når situasjonen krever det (Cristancho & Thompson, 2023). Sjøvold (2022) beskriver også at teamet oppnår effektivitet når det er i stand til å veksle formålsnivå ut fra situasjonen. Ut ifra våre funn kan det virke som om teamenes evne til å skifte mellom lavt og høyt formålsnivå avhenger av situasjonen og arbeidsoppgavene.

5.1.2 Normer, psykologisk trygghet og mentale modeller som grunnlag for fleksibilitet

Normer

Normer, psykologisk trygghet og delte mentale modeller har stor betydning for evnen til å gjøre skifter i formålsnivå. Teamets normer er gjensidige forventninger om hvilken atferd som er akseptert i teamet (Sjøvold, 2022). Informantene må forholde seg til normer både innad i teamet og som del av en offentlig organisasjon. Som vist tidligere i dette kapittelet er teamet underlagt en rekke normer i kraft av å være offentlig, og må forholde seg til både bruker, samfunns og eierperspektiv til enhver tid. Selv om tillitsreformen og andre avbyråkratiseringsreformer også kommuniserer en endring i normene, vil normer som

allerede er etablert tas opp av medlemmene som personlige standarder (Sjøvold, 2022). Dermed vil normer bygget opp gjennom både det tradisjonelle byråkratiet og NPM kunne være internalisert i teamet og påvirke det i lang tid.

Normer knyttet til lederens posisjon og funksjon var et tema flere i vår empiri trakk fram i forbindelse med fleksibilitet. Hierarki og forventninger til ledere og ledelse kan være til hinder for evnen til å kommunisere og lære i team (Edmondson, 2003; Sjøvold, 2022), egenskaper av stor betydning for teamets formålsnivå (Sjøvold, 2022). Vi fant flere eksempler på grep for å endre normene for å legge til rette for et høyere formålsnivå og flere informanter la stor vekt på å myndiggjøre teamene sine. Behovet for en annen type ledelse enn den tradisjonelle for å utnytte teamorganisering er i tråd med erfaringer fra andre offentlige organisasjoner (Brattli et al., 2021; Frogner et al., 2016; Sjøvold, 2022; Sundby et al., 2012). I situasjoner hvor normene ikke lenger passer, har ledere også en viktig rolle i å utvikle normene (Azambuja & Islam, 2024). I vår empiri la flere informanter for dagen både en bevissthet om dette og konkrete grep for å underbygge teamenes evne til å fylle ulike funksjoner. Det kan ses i sammenheng med at alle informantene var opptatt av å gjøre så godt de kunne med det de hadde tilgjengelig, og måten de omtalte dette som en selvfølgelighet tyder på at det var en viktig norm for dem. Dette viser både en vilje til å være fleksibel, og en evne til å understøtte det med handling. En slik innstilling legger til rette for fleksibilitet i teamet (Cristancho & Thompson, 2023).

Psykologisk trygghet

Psykologisk trygghet er viktig for teamets evne til å kommunisere nødvendig informasjon og lære av den for å tilpasse egne handlinger (Edmondson, 2003; Kim et al., 2020; Sjøvold, 2022). Dette er grunnlaget for å ta ulike funksjoner i teamet og oppnå fleksibilitet på et høyt formålsnivå.

Psykologisk trygghet i team bygges gjennom konfronterende kommunikasjon, det vil si respektfull opposisjon, og dette oppleves ulikt avhengig av hvilket formålsnivå teamet opererer på (Sjøvold, 2022). På lavere formålsnivå er psykologisk trygghet knyttet til tro på at teamet vil hjelpe hverandre. På et høyere formålsnivå er psykologisk trygghet spesielt knyttet

til en holdning om «at alle er generalister med rett og plikt til å utfordre ekspertens antagelser.» (Sjøvold, 2022, s. 209).

Vi fant i våre funn at evnen til å fylle ulike funksjoner er viktig fleksibilitet for team, fordi det ofte er for få eller for ustabile personellressurser tilgjengelig. Å ha små team, relativt til oppgaven de skal løse, kan virke positivt på motivasjon og kreativitet i teamet, men det er også krevende, stressende og øker rollekonflikter i teamet (Weiss & Hoegl, 2016). Små team kan føre til at teamet må «hoppe i det» og ta krevende oppgaver før de behersker et tilstrekkelig høyt formålsnivå. Dette representerer en utfordring: For å oppnå et høyt formålsnivå må medlemmene gjennom konfronterende kommunikasjon få tilstrekkelig erfaring med hverandre til å skape den nødvendige psykologiske tryggheten i teamet. Samtidig tilsier omstendighetene at denne tryggheten må bygges mens oppgavene løses, for det er først da en vet hvordan teamet ser ut og hvilken oppgave de står foran. I en slik situasjon står mye på spill, og «i team som kun behersker lavere formålsnivå, er det kort vei fra psykologisk trygghet til angst» (Sjøvold, 2022, s. 210). Der ligger en betydelig fallgrube. Enkeltmedlemmer kan ved sin væremåte, ordvalg eller handlinger fjerne grunnlaget for psykologisk trygghet i teamet og sementerer i stedet et lavere formålsnivå (Edmondson, 2003; Jones & Shah, 2016). I lys av dette blir ressursituasjonen i teamene, som er noe av årsaken til at teamene ønsker fleksibilitet, et hinder for å oppnå nødvendig psykologisk trygghet for det formålsnivået som kreves.

Delte mentale modeller

Våre funn viste at flere informanter mente det var en sammenheng mellom utdanningsnivå og fleksibilitet. Spesielt evnen til å forstå oppgavene og situasjonen i et helhetlig perspektiv ble trukket fram som positivt hos de med mer utdanning. Dette taler for at det er evnen til å utvikle treffsikre mentale modeller informantene knytter til utdanningsnivå. Utdanningsnivå anvendes ofte som mål på kognitive evner (Hooghe et al., 2012), som har betydning for evnen til å håndtere komplekse situasjoner hvor tilpasning er nødvendig (Christian et al., 2017). Mentale modeller er individets oppfatning av hva som skjer, hva andre gjør og hvorvidt de er delte innad i teamet er avgjørende for om teamet kan oppnå et høyt formålsnivå (Sjøvold, 2022). At informantene opplever personer med høyere utdanningsnivå som mer fleksible i teamet har altså en viss empirisk støtte.

Samtidig er det teamets samlede evne til å «utforske ulike standpunkter, skifte perspektiv og gå videre» på et høyt formålsnivå som er viktigst, og den forutsetter delte mentale modeller i teamet (Sjøvold, 2022, s. 237). Ulikt utdanningsnivå kan være kilde til at medlemmene har ulike mentale modeller (Van Knippenberg et al., 2013). Team med ulike mentale modeller kan likevel være velfungerende, men i møte med usikkerhet kan det føre til tilbaketrekning (Sjøvold, 2022, s. 237). Selv om enkeltpersoner med høyere utdanning fremstår mer fleksible er det grunn til å være oppmerksom på at dersom teamet i fellesskap ikke klarer å utnytte det til å utvikle delte mentale modeller så kan det bli vanskelig å utvikle et høyere formålsnivå (Sjøvold, 2022). Vi fant også at ledere overtok prioritering av oppgaver der teamet ikke kom videre selv. Dette er en situasjon hvor de mentale modellene kunne blitt synliggjort, og slike situasjoner er spesielt egnet til å utvikle delte mentale modeller (Santos et al., 2015). Ulikt utdanningsnivå kan kreve spesiell oppmerksomhet for å dele mentale modeller i teamet og gjøre det i stand til å operere på et høyere formålsnivå. Ønsket om tverrfaglige team og utfordringer med å rekruttere ønsket kompetanse aktualiserer dette ytterligere (Frogner et al., 2016; Jespersen & Klindt, 2022; Sundby et al., 2012).

5.1.3 Hvordan bidrar team i offentlige organisasjoner til fleksibilitet i en uforutsigbar hverdag?

Teamorganisering bidrar til fleksibilitet i offentlige organisasjoner ved å gjøre en gruppe ansatte mer oppmerksomme på endringer og bedre i stand til å justere seg hensiktsmessig som et fellesskap. Dette forutsetter evne til å veksle mellom lavt og høyt formålsnivå. Evnen til gruppedynamikk på et høyt formålsnivå er spesielt viktig å utvikle for at team skal oppnå den fleksibiliteten som ønskes. Den uforutsigbare hverdagen informantene beskriver er samtidig til hinder for at teamene skal utvikle den evnen. Eksisterende normer, både formelle og uformelle, utfordrer evnen til å arbeide på nye måter. Teamets utvikling av psykologisk trygghet utfordres av ustabil ressurstilgang. Behovet for effektiv drift på lavt formålsnivå utfordrer utvikling av delte mentale modeller. Samtidig viser informantene stor vilje til å jobbe rundt utfordringene for å få løst oppgavene sine. Hvis de klarer det, kan teamorganisering være en måte å håndtere mulighetene og utfordringene i utførelsen av offentlig tjenesteyting.

5.2 Hvordan bidrar teamarbeid til kvalitetssikring i offentlige organisasjoner?

Vi fant at hensikten med teamorganisering for våre informanter var å kvalitetssikre arbeidet som ble gjort. Å bruke team for å bedre kvaliteten på arbeidet er et kjent formål (Hjertø, 2000; Johnsen & Svare, 2024; Mydland & Nesheim, 2017; Santos et al., 2015; Sundby et al., 2012). I en rapport fra Direktoratet for forvaltning og IKT skrevet av Sundby et. al. (2012) ble flatere strukturer og alternativ organisering i offentlig sektor evaluert:

Det som kommer noe tydeligere fram, er at mange mener kvaliteten er blitt bedre. Sakene eller oppgavene er bedre opplyst ved at flere med ulik kompetanse og erfaring har vurdert og utredet problemstillinger og alternative løsninger.

(Sundby et al., 2012, s. 22).

Vi fant at for å oppnå kvalitetssikring er det kompetansedeling og utvikling av en felles forståelse for å håndtere usikkerheten i offentlige situasjoner informantene trekker fram.

5.2.1 Kvalitetssikring gjennom felles forståelse

Våre informanter forteller at for å skape felles forståelse som sikrer kvalitet er det et behov for å dele erfaringer og drøfte faglige problemstillinger. Gjennom det får en medarbeiderne en forankring av synspunkter og beslutninger i organisasjonen som gjør at de føler seg tryggere. Informantene uttrykker at det handler om hva som forventes av ansatte i organisasjoner, hvordan det skal jobbes og rammer for arbeidet. Dette bidrar til å skape samhold og felles ansvar viser funnene.

Å dele ideer og drøfte sammen som team skaper felles mentale modeller i teamet (Sjøvold, 2022). Mentale modeller, slik det har blitt presentert i kap. 3.5.4, gjør at teammedlemmene har en felles forståelse av deres oppgaver, hvordan ting gjøres og hvor de er på vei. Funn fra nyere studier viser at delte mentale modeller i team er viktig for samspillet i teamet, og påvirker den interne kvaliteten ved at medarbeiderne gjør hverandre gode (Santos et al.,

2015; Sundby et al., 2012; Velten, 2022). At erfaringsdeling og drøftinger skaper samhold kan tolkes som et uttrykk for at avhengighetsfunksjonen er aktiv i teamet (Sjøvold, 2022).

Kvalitet er som tidligere vist en oppfatning av hvordan det som blir levert står til forventningene (Aasbrenn, 2010, 2016). I lys av den kvalitetsforståelsen vil det for det første være svært viktig for offentlige organisasjoner å forstå hvilke forventninger andre har til tjenesten som leveres. For det andre kreves det en forståelse av hvordan tjenesten treffer i forhold til forventningene. Offentlige sektor er kompleks og skal balansere mange hensyn, både med tanke på fellesskapet og forvaltningsloven (N. Å. Andersen & Pors, 2014; Olsen, 2014; Stamsø, 2017; Vanebo, 2017; Aasbrenn, 2010). Offentlige organisasjoner forvalter både et brukeroppgjør med vekt på individuell tilpasning og et samfunnsoppgjør med vekt på likebehandling (Johnsen & Svare, 2024; Ranglund & Ellingsen, 2014; Aasbrenn, 2016). Hensynene må balanseres, for mye individuell tilpasning vil gå ut over likebehandling og omvendt (Kommunal og distriktsdepartementet, 2022). Begge deler vil være negativt for kvalitet, fordi det vil bryte med forventningene til tjenesten som blir levert. I lys av dette kan utvikling av delte mentale modeller for hvilke forventninger som stilles til teamet være viktig for kvalitet. Det setter teamet i stand til å bruke handlingsrommet hvor tjenester blir tilstrekkelig individualisert og samtidig tilstrekkelig like til at den samlede kvaliteten ivaretas. I dette lyset har utvikling av delte mentale modeller en samlende side hvor avhengighetsfunksjonen er aktiv, og teamet blir enige om hvordan de forstår situasjonen. En viktig forutsetning for at det skal bidra til god kvalitet er selvfølgelig at situasjonen oppfattes korrekt.

Psykologisk trygghet som premiss for kvalitet

Ut ifra våre funn ligger det noen premisser for å skape god kvalitet gjennom delte mentale modeller. Informantene trekker fram viktigheten av at teammedlemmene kjenner hverandre, er trygge på hverandre og kan kunne sparre med hverandre, og dele ideer og tanker, ifølge vår analyse. Dette samsvarer med beskrivelsen av psykologisk trygghet (Edmondson, 2003; Sjøvold, 2022). Psykologisk trygghet har vist seg å ha stor betydning for evnen til å dele meninger og informasjon (Edmondson, 2003; Hirst et al., 2009; Santos et al., 2015; Sjøvold, 2022).

Brattli et al. (2021) viser til at tidligere hierarkiske modeller hadde klarere roller og dermed bedre oversikt. Ved å få nye og løsere strukturer i organisasjonene skjer det endringer som beskrives slik: «Når man «løser opp» hierarkiet åpnes det for andre avhengigheter mellom enheter og roller, større kompleksitet og mer vekt på samspill og dialog» (Brattli et al., 2021, sitat fra «Drøftingsavsnittet»). Det forteller også funnene fra Sundby et al. (2012) som viser at det har blitt lagt mer vekt på dialog, idéutveksling og drøftinger etter de er satt sammen i team.

I lys av mentale modeller vil psykologisk trygghet være viktig for å møte disse nye kravene ved å dele og utfordre sine egne modeller og unngå negativ gruppetenkning i teamet (Sjøvold, 2022). En utfordring kan være stabilitet. En av informantene forteller at stor utskifting av ansatte påvirker tryggheten i teamene. Nyere forskning indikerer at psykologisk trygghet og tillit utvikles gjennom langvarige relasjoner (Nesheim, 2024; Nesheim et al., 2019). Samtidig er tid eller kjennskap ikke nok uten bevisst bruk av konstruktiv konfrontasjon (Sjøvold, 2022). Det kan tyde på at teamene ikke nødvendigvis er stabile nok til å skape psykologisk trygghet.

Teamorganisering kan bidra til kvalitetssikring ved å være en arena hvor medlemmene utvikler felles mentale modeller av hvilke kvalitetskrav som gjelder. For å klare det er spesielt psykologisk trygghet viktig for at teamet skal kunne utfordre og utvikle kvalitetsbegrepet.

5.2.2 Kvalitetssikring gjennom kompetansedeling

Vi fant at informantene bruker team til kompetansedeling og for å kvalitetssikre arbeidet. Det å sikre god kvalitet og lik tjeneste til brukerne er en viktig verdi for informantene. Våre funn indikerer at ved å sette sammen team, har organisasjonene bedre mulighet for kompetansedeling. Flere informanter har hatt ønske om å sette sammen team med ulike kompetanser for å sikre god kvalitet. Slik kompetansedeling retter seg mot hvordan teamet kan innfri de forventningene til kvalitet som de opplever.

Brattli et al. (2021) viser til funn som peker på hvordan flatere struktur og løsere organisering fører til at man kan drøfte og finne løsninger sammen med andre. Det beskrives at løsningene

fremstår bedre nå enn i tidligere organisasjonsstruktur, selv om det tar lenger tid å drøfte med flere. Med andre ord kan funnene indikere at kvaliteten har økt i organisasjonene.

Informantene forteller at de har ansatte med høy utdanning, men som nevnt tidligere er det noen som trekker frem at teamet har ujevn kompetanse. Likevel er det ikke like lett å få tak i spesialiserte fagfolk overalt, ifølge våre funn. Samtidig skal organisasjoner i små kommuner levere akkurat det samme som i de større. Det kan tyde på at det er færre spesialiserte fagfolk, men desto flere generalister, i de mindre kommunene. Samarbeid og kompetansedeling blir derfor en nødvendighet, noe som støttes av vår empiri. Dette er utfordringer som også er kjent i andre sammenhenger (Alsos et al., 2023; Jespersen & Klindt, 2022; Sundby et al., 2012). Man kan tenke seg at det da er lagt godt til rette for at kompetansedeling i teamet fører til jevnere fordelt kompetanse og økt kvalitet totalt. Videre kan det hevdes at team kan være en god organisering for å dele og utvikle tanker og ideer og slik være en effektiv læringsarena (Eid & Johnsen, 2018; Hjertø, 2013; Levin & Rolfsen, 2015; Sjøvold, 2022). Samtidig kan ikke team i seg selv skape en kompetanse som ikke finnes i utgangspunktet. Manglende tilgjengelighet på personell med riktig kompetanse for oppgavene var en utfordring for å skape optimale team, ifølge vår empiri. «Vi har de folkene vi har» er en hverdagsutfordring respondentene beskriver. Dette kan utfordre evnen til å sette sammen gode team for oppgavene. Teamarbeid krever både faglige kunnskaper og personlige egenskaper i riktig sammensetning, ikke minst inkludert kompetanse på å arbeide i team (Tannenbaum & Salas, 2020).

Flere informanter beskrev at personlige egenskaper ikke var noe de kunne velge, og med skiftende oppgaver vil behovene endre seg over tid. Derfor foreligger ikke nødvendigvis optimal gruppesammensetning for å oppnå integrering av ulik kompetanse og evner, for å jobbe i team (Levin & Rolfsen, 2015; Tannenbaum & Salas, 2020). På den måten er det ikke automatikk i at teamarbeid vil gjøre offentlige tjenester bedre, dersom forutsetningene ikke støtter det. Dette er faktorer som er mest avgjørende for team som har høy avhengighet til hverandre (Tannenbaum & Salas, 2020). På den andre siden er det slik at selv team hvor alle medlemmene har høy kompetanse kommer til kort dersom gruppedynamikken ikke er god (Edmondson, 2003; Sjøvold, 2022). I lys av dette er også hyppige utskiftninger blant teammedlemmene en utfordring som hemmer teamets evne til kvalitetssikring, ifølge våre

funn. Lederne må i større grad involvere seg i oppgaveløsning og hjelpe til med prioriteringer ifølge vår analyse. Mange, ikke minst innenfor de områdene som våre informanter tilhører, er avhengige av å gjøre det beste ut av det de har fordi det ikke er noe alternativ, de kan ikke la være å løse oppgavene sine. Behovet for å utvikle og utnytte den kompetansen en har til det bedre, er en gjenganger i offentlige utviklingsprosesser (Brattli et al., 2021; Johnsen & Svare, 2024; Kommunal og distriktsdepartementet, 2022, 2023; Mydland & Nesheim, 2017).

Ifølge vår empiri blir teamorganisering også brukt for å forhindre at fagpersonene står alene i krevende arbeidsoppgaver, og for at de kan lene seg på andres kompetanse. Ikke minst fordi team kan anvendes for å skape gode miljø som håndterer stress (Larsen, 1998; Leuteritz et al., 2017). Så lenge mengden og bredden i offentlige oppgaver opprettholdes er det vanskelig å se for seg at de ressursmessige forutsetningene skal endre seg drastisk, og teamorganisering kan være en tilstrekkelig løsning for å få best mulig kvalitet ut av den kompetansen de har tilgjengelig.

5.2.3 Hvordan bidrar team i offentlige organisasjoner til kvalitetssikring av tjenester?

Teamorganisering bidrar til kvalitetssikring av arbeid i offentlige organisasjoner ved å fremme kompetansedeling og utvikling av felles mentale modeller blant medlemmene. Teamet gjør det mulig for medlemmene å belyse saker fra ulike perspektiver og med ulik kompetanse. Det kan føre til bedre kvalitet i form av løsninger som forener et brukeropdrag og et samfunnsopdrag med sprikende fokus. Teamet gjør det også mulig å dele kunnskap blant medlemmer med ulik erfaring og utdanning og på den måten gi den enkelte bedre forutsetninger for å innfri forventningene til tjenestene.

5.3 Hvordan oppfatter førstelinjeledere i offentlige organisasjoner hensikten med team når det gjelder å løse samfunnsopdraget?

Offentlige organisasjoner knytter gjerne sitt rasjonale mot et samfunnsopdrag (Fornyings-, administrasjonsdepartementet, 2008; Vanebo, 2017). Det er selve begrunnelsen for deres eksistens at de skal tilføre samfunnet noe positivt. Det gjør også alle våre informanter.

Funnene viser at arbeidets mål og mening gjenspeiles i organisasjonens samfunnsoppdrag og overordnede mål. Dette fenomenet er nært knyttet til “det offentlige etos”, et norm- og verdsett som handler om det normative aspektet blant ansatte i den offentlige sektoren og at det er en forståelse av at offentlige organisasjoner tjener hele folket (Lundquist, 1998; Jørgensen og Bozeman, 2007). Dette finner vi igjen i vår empiri, hvor samfunnsoppdraget fremstår som en svært sterk drivkraft som påvirker hvordan informantene forstår sitt arbeid. Det blir også brukt som retningsgivende for teamene i deres arbeid. Samtidig viser organisasjons- og teamteorien at hensikten med teamorganisering i offentlig sektor er for å nå de komplekse målene og være mer effektive. Ved å dele på kompetanse innad i team og ha mer fleksibel ressursbruk har ønsket vært å øke effektiviteten og kvaliteten på tjenestene (Sundby et al., 2012). Teamteorien legger også vekt på at bruk av team er en hensiktsmessig organisering for å jobbe med komplekse mål (Rolfsen og Levin, 2015; Sjøvold, 2022; Hjertø, 2013).

5.3.1 Er team hensiktsmessig for å løse komplekse mål i samfunnsoppdraget?

I teamarbeid er det viktig at alle medlemmene bidrar i samme retning (Rolfsen og Levin, 2015; Sjøvold, 2022; Hjertø, 2013). For offentlig ansatte kan en anta at det finnes en felles identitet knyttet til det offentlige etos: at de arbeider for det store fellesskapet. Dette kan sammenliknes med det en i teamteorien kaller teamets misjon eller visjon (Hjertø, 2013; Levin & Rolfsen, 2015; Tannenbaum & Salas, 2020). I offentlige virksomheter kan dette være forhold som ligger latent i organisasjonen, men også på tvers av offentlige organisasjoner (Vanebo, 2017). Noen av informantene formidler at det også ligger en fleksibilitet i samfunnsoppdraget, som gir dem frihet til å prioritere målene de skal fokusere på. Dette samsvarer med teorien om offentlige organisasjoners muligheter i det å være multifunksjonelle (Christensen et al., 2015).

Christensen et al. (2015) hevder at offentlige organisasjoner skal være multifunksjonelle og ha bredere sett av verdier og mål som ikke kan måles med inntjening og fortjeneste. Team kan være hensiktsmessig for å løse komplekse og sammenvevde oppgaver (Eid og Johnsen, 2018; Hjertø, 2013; Levin og Rolfsen, 2015; Sjøvold, 2022, Tannebaum og Salas, 2020). Samtidig kan kompleksitet og bredden av oppgaver og formål stå i kontrast til NPMs mål- og resultatstyringsteori, som sier at mål skal være tydelige, konkrete og klare (Levin og Rolfsen,

2015; Hackmann, 2022; Eid og Johnsen, 2018; Christensen et al., 2021). Teamteorien er også på sin side klar på at komponentene måloppnåelse og effektivitet på den ene siden og ivaretagelse og intern trygghet på den andre siden, fører til en god balanse for et team (Sjøvold, 2022). Våre funn viser at flere av informantene opplever deres hverdag som uforutsigbar og uttrykker uklare forventninger fra deres overordnede, både knyttet til hva som er forventet av deres team, men også til arbeidsmengde. Våre informanter forteller at de som utfører arbeidet må gjøre mange ting samtidig og at de plutselig kan få nye oppgaver tillagt. Uforutsigbarheten påvirker hvordan informantene forholder seg til mål.

En viktig faktor i målsetting er klare og tydelige mål, og det gjelder for offentlige organisasjoner, så vel som team (Levin og Rolfsen, 2015; Christensen et al., 2021; Sjøvold, 2022). I kapittel fire kommer det frem at informantene er klar over at det kan være hensiktsmessig med tydelige og konkrete mål, men formidler at det ikke passer med deres organisasjon. En informant forteller at teamet har langsiktige mål, men at de justeres ettersom behovene endrer seg. På den måten kan teamet tilpasse seg nye politiske føringer og andre forventninger. Det pekes ut i analysen at informantene opplever det vanskelig å sette klare mål knyttet til samfunnsoppdraget. Ved å sette tydelige og spesifikke mål, dekkes ikke organisasjonens overordnede mål og de ulike hensynene organisasjonene må ta. Mange av våre informanter anser ikke det å sette spesifikke mål knyttet til samfunnsoppdraget som relevant for å ivareta de komplekse problemstillingene teamene står ovenfor. Samfunnsoppdraget har for stort bredde og spenn av oppgaver og tjenester, og bekrefter dermed noen av utfordringene med organisasjonens rolle som multifunksjonell (Christensen et al., 2015).

Samtidig gjelder det ikke for alle av våre informanter. Informantene C og D forteller at de bruker konkrete målsettinger for å øke ressursutnyttelsen og forklarer at målene har blitt utviklet i samarbeid med teammedlemmene. Begge informantene som bruker klare mål opplever at de når målene, samtidig som begge understreker at målene er dimensjonert deres avdeling og kan tilpasses og endres underveis, ved behov. De to som har brukt klare mål i deres team har imidlertid kun ansatte som er spesialiserte innenfor sitt felt. Sjøvold (2022) formidler at teamets oppgaver er noe som skal være premissgivende for teamets formål. Det samsvarer med hvordan informantene C og D har klart å bruke og lage klare målsettinger. Det

kan, slik det fremkommer i vår empiri og i teori, bli vanskelig når det ikke er gitt klare oppgaver til et team.

Brede og motstridende mål er trolig en krevende utfordring for offentlige organisasjoner uavhengig av organiseringsform. Men både litteratur og empiri viser indikasjoner på at felles mentale modeller bidrar positivt til å navigere i slike utfordringer, som drøftet i kap. 5.1.

5.3.2 Bidrar team til større effektivitet i offentlige organisasjoner?

I vår empiri kommer det ikke tydelig frem at teamene bidrar til effektivitet i form av effektiv tjenesteytelse som ved at arbeidet utføres raskere. Våre funn indikerer likevel at informantene opplever team som hensiktsmessig organisering for å løse komplekse mål på best mulig måte. Å skape mulighet for å snakke sammen fremstår som viktig for informantene for å forstå og forsone seg med mulighetene og begrensningene. Våre funn kan tyde på at førstelinjelederne har brukt team på en slik måte som passer avdelingen, slik at de kan ivareta og yte tjenesten i henhold til samfunnsmandatet. Fleksibiliteten i organiseringen gjøre at medarbeiderne kan ha større utbytte av hverandre da terskelen virker lavere for å spørre om finne løsninger sammen. Funnet støttes også av forskningen til Sundby et al. (2012). Det kan tolkes som at teammedlemmene får en bedre forståelse av sitt handlingsrom, noe som kan føre til større effektivitet (Hjertø, 2013; Sjøvold, 2022). Det er heller ikke mange av informantene som trekker frem kostnadseffektivitet som et resultat av teamorganisering, til tross for at en kostnadseffektivitet er en viktig del av de økonomiske verdiene i det offentlige etos (Lundquist, 1998). Det er kun én informant som uttrykker spesifikt at arbeidsstedet har blitt mer kostnadseffektivt som et resultat av NPMs mål- og resultatstyring. Informanten formidler at resultatstyringen har gjort de ansatte mer effektive, det er store kostnadsbesparelser på grunn av høyere effektivitet og det er mange færre på ventelistene enn før endringene knyttet til NPM. Teamorganisering kobles imidlertid ikke til resultatet. I lys av teamteori, som fremhever effektivitet som et av hovedargumentene for å bruke team, er det i vår empiri et interessant funn at det ikke kommer tydeligere frem i vår empiri (Tannenbaum & Salas, 2020).

Samtidig påpeker flere av informantene at ressursknapphet er grunnen til teamorganiseringen for deres enheter. For å løse oppgavene i organisasjonen er det bedre bruk av ressursene å

organisere seg i team. Det kan tyde på at førstelinjelederne bruker team for å ivareta både demokratiske og økonomiske verdier (Lundquist, 1998). Det er likevel varierende, ut ifra våre funn, hvordan teamene blir brukt for at avdelingen og tjenesten skal være effektivt. Noen bruker team for å løse bestemte kortsiktige oppgaver, mens andre igjen bruker team der de opplever at de må samarbeide. I de fleste tilfellene brukes team for å drøfte, skape trygghet og avklare saker. Felles for alle er at det synes å være en bevissthet om hvordan teamet kan brukes for å oppnå effektivitet i hvert enkelt tilfelle.

5.3.3 Hvordan bidrar team til å løse samfunnsoppdraget?

Samfunnsoppdraget er hovedmålet for alle våre informanter. I lys av stadig nye utfordringer, forventninger og dilemmaer, kan teamorganisering være en måte for å ivareta både demokratiske og økonomiske verdier samtidig. Informantene opplever at de står i ressursknapphet og ved å anvende team har de mer fleksibilitet til å utnytte tilgjengelige ressurser hensiktsmessig. Våre funn er at teamene samhandler i varierende grad. Samtlige ser likevel verdien i å arbeide sammen og mener de har bedre forutsetninger til å møte utfordringer på denne måten.

6.0 Refleksjoner og konklusjon

6.1 Hva er hensikten med teamorganisering i offentlige organisasjoner sett fra førstelinjeleders perspektiv?

Hensikten med teamorganisering i offentlige organisasjoner er å utvikle evnen til å operere på et høyere formålsnivå ved behov i tråd med en stadig utvikling av forventninger til hvordan offentlige organisasjoner skal levere tjenester.

Førstelinjeledere opplever at hensikten med teamorganisering i offentlige organisasjoner er å oppnå mer fleksibilitet og bedre kvalitetssikring slik at de løser samfunnsoppdraget sitt.

Ønsket om teamorganisering drives av et offentlig etos, en motivasjon for å gjøre en bedre jobb for samfunnet. Dette virker både motiverende og styrende for innsatsen, og er en ressurs som kan styrke offentlige teams ytelse hvis det anvendes godt.

Det er opplevelsen av at ressurser, oppgaver og forventninger er uforutsigbare som utløser behovet for teamorganisering, og dette kan knyttes til generelle trekk som oppleves på mange samfunnsområder. Offentlige organisasjoner må håndtere uforutsigbarheten for å levere tjenester. Samfunnsoppdraget kan være en felles visjon som leder teamet gjennom de motsetningene de opplever, men er samtidig så åpent for ulike tolkninger at å samle et team med bred oppgaveportefølje om en felles forståelse krever mye av hele teamet.

Uforutsigbarheten gjør at informantene bruker teamorganisering for å oppnå fleksibilitet og kvalitetssikring. Det er teamets egenskaper når det opererer på et høyt formålsnivå som møter behovene førstelinjelederne har. Samtidig må teamene utføre mange rutineoppgaver, ofte på tradisjonelle byråkratiske måter eller ved teamarbeid på lavere formålsnivå.

Det gjør det ekstra vanskelig for team i offentlige organisasjoner å utvikle evne til å operere på høyt formålsnivå. Gamle byråkratiske normer er fortsatt gjeldende og hensiktsmessige i mange situasjoner, men ikke alltid tilpasset et høyt formålsnivå. Psykologisk trygghet er vanskelig å bygge når teamene har lite tid sammen, og den tiden de har brukes på lavt formålsnivå. Ulikheter i mentale modeller er vanskelige å avklare og kan gi «strekk i laget» når situasjonen endrer seg. Til sammen blir det vanskelig å skape felles mentale modeller og

samtidig evne å utfordre dem kontinuerlig. Det begrenser evnen til å oppnå et høyt formålsnivå i teamet. Samtidig må det stilles spørsmål ved hvor mye arbeid som skal legges i evnen til å oppnå et høyt formålsnivå når mange av oppgavene ikke krever det. Ressurstilgangen i offentlige organisasjoner er begrenset, og det kan være utfordrende å møte høye krav med tilstrekkelig kompetanse.

Teamarbeid er krevende, og det krever bevisste vurderinger å unngå sløsing med ressurser som også kan følge av teamorganisering. Når offentlige organisasjoner er på stadig søken etter effektiviseringsmuligheter er det en fare for at mulighetene ved organiseringen overskygger fallgruvne.

På den andre siden kan teamarbeid stimulere til samarbeid og fellesskap, forankringen i teamet gjør kvaliteten på arbeidet jevnere og reduserer presset på den enkelte medarbeider. Det kan være relevant i seg selv når ansatte utfordres i mange situasjoner og kan være tett på krevende sider av samfunnet.

6.2 Begrensninger ved studien

Studien har tatt utgangspunkt i førstelinjeleders perspektiv og søkt å belyse deres erfaringer med teamorganisering. Det gjør samtidig at vi ikke har satt et kritisk blikk på om teamorganisering har vært hensiktsmessig for oppgavene i utgangspunktet. Vi har heller ikke kontrollert om informantenes oppfatninger stemmer med virkeligheten og vi har ikke inkludert ulike perspektiver fra den enkelte organisasjon. I denne studien har vi inkludert et begrenset antall informanter. Et større antall informanter eller flere datakilder kunne styrket studien. Våre funn kan ikke generaliseres og må behandles der etter.

6.3 Hvilken betydning kan oppgaven ha for praksis i offentlige organisasjoner?

Gjennom denne studien har vi sett offentlige førstelinjelederens erfaringer fra utvalgte perspektiver. Det er viktig å understreke fordi andre perspektiver kan løfte fram andre viktige sider ved empirien, og våre anbefalinger må ses i lys av dette. Vi mener likevel det er riktig å gi noen anbefalinger, selv om de må leses med forbehold.

For det første bør en være bevisst hvordan ulike oppgaver krever ulike formålsnivå, og videre at det å oppnå et høyt formålsnivå vil innebære å utfordre eksisterende strukturer og tankemåter i organisasjonen. Dette gjelder alle ansatte som arbeider i team eller med team, eller som har lederansvar for team. Å kunne operere på høyt formålsnivå er ikke et mål i seg selv, og behovet må vurderes kritisk.

For det andre bør offentlig ansatte være bevisst kraften i å ha samfunnsoppdraget som motivasjon i et team. Samtidig bør en utfordre både seg selv og andre på hvilke deler av samfunnsoppdraget som motiverer, og hvordan forholder vi oss til motsetningene i praksis? Å gjøre det kan avklare ulike mentale modeller og bygge psykologisk trygghet i et team, noe som vil være positivt uavhengig av oppgaver i teamet.

For det tredje bør offentlig ansatte være bevisst likhetene i offentlige organisasjoner. Offentlige organisasjoner har mye til felles selv om de på overflaten er ulike og mange opplever lignende utfordringer. Der ligger en mulighet til å lære av andres erfaringer på tvers av organisasjoner.

6.4 Forslag til videre forskning

Videre studier av praksis kan utdype hvilke oppgaver i offentlig førstelinje som krever ulike egenskaper av team. Det vil gi grunnlag for en bedre forståelse av hvordan offentlige organisasjoner kan håndtere uforutsigbarhet og videre hvordan teamorganisering kan være et verktøy for det.

Kvantitative studier kan undersøke hvorvidt behovet for fleksibilitet og kvalitetssikring er generelt i offentlige organisasjoner og hvorvidt det finnes en sammenheng med opplevelsen av uforutsigbarhet og bruken av team.

7.0 Referanser

- Andersen, (2013). *Casestudier: Forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg). Fagbokforlaget.
- Arbeiderpartiet og Senterpartiet. (2021). *Hurdalsplattformen*.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/cb0adb6c6fee428caa81bd5b339501b0/no/pdfs/hurdalsplattformen.pdf>
- Assmann, R., Gundersen, Bjørn Helge, & Hillestad, T. (2008). *Teamorganisering: Veien til mer fleksible organisasjoner*. Fagbokforl.
- Azambuja, R., & Islam, G. (2024). Middle-Managerial Deviance as a Response to Structural Strain: Rescoping, Reconfiguring and Replacing Norms. *Journal of Management Studies*, 61(3), 994–1035. <https://doi.org/10.1111/joms.12911>
- Brattli, S., Molvær, M., & Nesheim, T. (2021). Fleksibel struktur i to statsetater: Utfordringer for mellomledere og ansatte. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 37(1), 50–68.
<https://doi.org/10.18261/issn.1504-2936-2021-01-03>
- Busch, T., & Dehlin, E. (2012). *Utvikling av verdibasert ledelse i kommunal og fylkeskommunal tjenesteyting*. Trondheim økonomiske høyskole.
- Christensen, T., Læg Reid, P., & Røvik, K. A. (2021). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (4. utgave). Universitetsforlaget.
- Christian, J. S., Christian, M. S., Pearsall, M. J., & Long, E. C. (2017). Team adaptation in context: An integrated conceptual model and meta-analytic review. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 140, 62–89.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.01.003>
- Clark, T., Foster, L., Sloan, L., Bryman, A., & Bryman, A. (2021). *Bryman's social research methods* (Sixth edition). Oxford University Press.
- Cristancho, S., & Thompson, G. (2023). Building Resilient Healthcare Teams: Insights from Analogy to the Social Biology of Ants, Honey Bees and Other Social Insects. *Perspectives on Medical Education*, 12(1), 253–260.
<https://doi.org/10.5334/pme.1051>
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking Up in the Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419–1452. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00386>
- Eid, J., & Johnsen, B. H. (2018). *Operativ Psykologi* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Fjær, E. G. (2018). Til forsvar for kvalitative intervju. *Dansk sociologi*, 29, 27–43.

- Frogner, M. S., Mjøs, M., & Nesheim, T. (2016). Interorganisatorisk prosjekt som verktøy mot sosial dumping: - utfordringer i planleggings- og oppstartfasen. *Beta (Oslo, Norway)*, 30(1), 78–95. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-3134-2016-01-05>
- Gilje, N., & Grimen, H. (2001). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger: Innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi* (8. oppl.). Universitetsforlaget.
- Godenhjelm, S., Lundin, R. A., & Sjöblom, S. (2015). Projectification in the public sector – the case of the European Union. *International journal of managing projects in business*, 8(2), 324–348. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2014-0049>
- Hammersley, M., & Atkinson, P. (2004). *Feltmetodikk: [Grunnlaget for feltarbeid og feltforskning]* (3. opl.). Ad Notam Gyldendal.
- Helse og omsorgsdepartementet. (2019). *Nasjonal helse- og sykehusplan 2020-2023 Kortversjon*. Helse og omsorgsdepartementet. https://www.regjeringen.no/contentassets/e353a5d022d84deabd969a5fe043783e/no/pdfs/i-1194_b_kortversjon_nasjonal_helse.pdf
- Hirst, G., Van Knippenberg, D., & Zhou, J. (2009). A Cross-Level Perspective on Employee Creativity: Goal Orientation, Team Learning Behavior, and Individual Creativity. *Academy of Management Journal*, 52(2), 280–293. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.37308035>
- Hjertø, K. B. (2000). Tid for effektive team: Veien fra klisjé til realiteter. : trykt utg.), 3(5).
- Hjertø, K. B. (2013). *Team*. Fagbokforl.
- Hooghe, M., Marien, S., & De Vroome, T. (2012). The cognitive basis of trust. The relation between education, cognitive ability, and generalized and political trust. *Intelligence*, 40(6), 604–613. <https://doi.org/10.1016/j.intell.2012.08.006>
- Hupe, P. (Red.). (2019). *Research handbook on street-level bureaucracy: The ground floor of government in context*. Edward Elgar Publishing.
- Høyer, H. C., Kasa, S., & Tranøy, B. S. (2016). *Tillit, styring, kontroll*. Universitetsforl.
- Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (4. utgave). Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave). Fagbokforlaget.
- Jespersen, M., & Klindt, M. (2022). Barrierer og muligheter for arbeidskraftsubstitusjon i små og mellestore virksomheder. *Samfundsøkonomen*, 2021(3). <https://doi.org/10.7146/samfundsokonomien.v2021i3.129099>
- Johnsen, Å. (red), & Svare, H. (red). (2024). *Tillitsreformer og tillitsbasert styring og ledelse*. Fagbokforlaget.

- Jones, S. L., & Shah, P. P. (2016). Diagnosing the locus of trust: A temporal perspective for trustor, trustee, and dyadic influences on perceived trustworthiness. *Journal of Applied Psychology, 101*(3), 392–414. <https://doi.org/10.1037/apl0000041>
- Jørgensen, T. B., & Bozeman, B. (2007). Public Values: An Inventory. *Administration & Society, 39*(3), 354–381. <https://doi.org/10.1177/0095399707300703>
- Karp, T. (2022). *Å lede i usikkerhet*. Cappelen Damm.
- Kim, S., Lee, H., & Connerton, T. P. (2020). How Psychological Safety Affects Team Performance: Mediating Role of Efficacy and Learning Behavior. *Frontiers in Psychology, 11*, 1581. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01581>
- Klein, G. (2006). The strengths and limitations of teams for detecting problems. *Cognition, Technology & Work, 8*(4), 227–236. <https://doi.org/10.1007/s10111-005-0024-6>
- Kommunal og distriktsdepartementet. (2022). *Om tillitsreformen*. <https://www.regjeringen.no/contentassets/c93c9caad6d44466bff45b8fd6b85ed2/no/pdfs/h-2535-om-tillitsreformen.pdf>
- Kommunal og distriktsdepartementet. (2023). *Tillitsreformen—Eksempel på tiltak*. https://www.regjeringen.no/contentassets/f83d579eaa1f4ce485270b875d2d848d/oppdatert_-tillitsreformen-tiltaksoversikt-per-27-juni-2023.pdf
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2021). *Gode hver for oss. Best sammen. Overordnet strategi for departementsfellesskapet 2021–2025*. <https://www.regjeringen.no/contentassets/13e50061e0624c75a2386631f809983b/gode-hver-for-oss.-best-sammen.-overordnet-strategi.pdf>
- Korczynski, M., & Macdonald, C. L. (Red.). (2009). *Service work: Critical perspectives*. Routledge.
- Kramer, W., Thayer, A., & Salas, E. (2013). Goal setting in teams. I E. A. Locke & G. P. Latham (Red.), *New developments in goal setting and task performance* (1 ed). Routledge. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/hilhmrebooks/detail.action?docID=1104793&pq-origsite=primo>
- Larsen, R.-P. (1998). *Teamutvikling: Teambygging og teamarbeid*. Cappelen akademisk forl.
- Leuteritz, J.-P., Navarro, J., & Berger, R. (2017). How Knowledge Worker Teams Deal Effectively with Task Uncertainty: The Impact of Transformational Leadership and Group Development. *Frontiers in Psychology, 8*, 1339. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01339>
- Levin, M., & Rolfsen, M. (2015). *Arbeid i team: Læring og utvikling i team* (2. utg). Fagbokforl.
- Lundquist, L. (1998). Del 1: Normativ teori. Hur bör ämbetsmannen vara? I *Normativ teori. Demokratins Vaktare: Ämbetsmannen och vårt offentliga etos*. (s. 51–74). Studentlitteratur.

- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall.
- Mydland, N., & Nesheim, T. (2017). Avbyråkratisering i staten? Utfordringer ved prosjekt- og teamorganisering. *Nordiske organisasjonsstudier*, 2.
- Nadim, M. (2015). Generalisering og bruken av analytiske kategorier i kvalitativ forskning. *Sosiologisk tidsskrift*, 23(3), 129–148. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-2928-2015-03-01>
- Nesheim, T. (2024). Deprojectification of agile: The new orthodoxy of long-term product teams. *The Irish journal of management*, 42(2), 160–173. <https://doi.org/10.2478/ijm-2023-0010>
- Nesheim, T., Gressgård, L. J., Hansen, K., & Neby, S. (2019). Gjenstridige problemer og tverretattlig samordning: Et analytisk rammeverk. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 35(1), 28–50. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2936-2019-01-02>
- Olsen, J. P. (2014). *Folkestyrets varige spenninger: Stortinget og den norske politiske selvforståelsen*. Universitetsforlaget AS.
- Postholm, M. B., & Jacobsen, D. I. (2018). *Forskningsmetode for masterstudenter i lærerutdanningen*. Cappelen Damm akademisk.
- Ranglund, O. J., & Ellingsen, P. (2014). Personalledelse i skjæringspunktet mellom brukerorientering og forvaltning. I *Personalledelse i et kunnskapsbasert arbeidsliv*. Oplandske bokforl.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. Århundrets organisasjon*. Universitetsforl.
- Santos, C. M., Uitdewilligen, S., & Passos, A. M. (2015). Why is Your Team More Creative Than Mine? The Influence of Shared Mental Models on Intra-group Conflict, Team Creativity and Effectiveness. *Creativity and Innovation Management*, 24(4), 645–658. <https://doi.org/10.1111/caim.12129>
- Sjøvold, E. (2014). *Resultater gjennom team*. Universitetsforl.
- Sjøvold, E. (2022). *Teamet: Utvikling, effektivitet og endring i grupper* (2. utgave.). Universitetsforlaget.
- Stamsø, M. A. (Red.). (2017). *Velferdsstaten i endring: Om Norsk helse- og sosialpolitikk* (3. utgave, 1. opplag). Gyldendal Akademisk.
- Stensöta, H. O. (2019). Street level bureaucracy research and assessment of the ethical conduct. I *Research Handbook on Street-level bureaucracy. The Ground Floor of Government in Context*. (s. 433–447). Edward Elgard Publishing.
- Storsul, T. (2008, september 8). *Forskningsdesign og sentrale begreper*. Forelesning vitenskapelig metode.

<https://www.uio.no/studier/emner/hf/imk/MEVIT2800/h08/undervisningsmateriale/2/Designogbegreper.pdf>

- Sundby, I. J., Kristiansen, A., & Hanevold, A. K. (2012). *Et fleksibelt hierarki? Alternativ organisering av departementsavdelinger* (2012:4; Teamorganisering, s. 47). Direktoratet for forvaltning og IKT (DIFI).
https://dfo.no/sites/default/files/fagomr%C3%A5der/Rapporter/Rapporter-Difi/difi-rapport-2012-4-et-fleksibelt-hierarki.docx_1.pdf
- Tannenbaum, S. I., & Salas, E. (2020). *Teams that work: The seven drivers of team effectiveness*. Oxford University Press.
- Vabo, S. I., Klausen, J. E., & Askin, J. (2020). *Offentlig politikk*. Universitetsforlaget.
- Van Der Hoek, M., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2018). Goal Setting in Teams: Goal Clarity and Team Performance in the Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 38(4), 472–493. <https://doi.org/10.1177/0734371X16682815>
- Van Knippenberg, D., Van Ginkel, W. P., & Homan, A. C. (2013). Diversity mindsets and the performance of diverse teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(2), 183–193. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.03.003>
- Vanebo, J. O. (2017). *Ledelse og ledelsespraksis i det offentlige: Veikart til ledelseslisens*. Universitetsforl.
- Velten, J. (2022). Tillitsbasert leder- og medarbeiderskap. *Stat & styring*, 32(2), 30–33. <https://doi.org/10.18261/stat.32.2.9>
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2015). *Managing the unexpected: Sustained performance in a complex world* (Third edition). Wiley.
- Weiss, M., & Hoegl, M. (2016). Effects of relative team size on teams with innovative tasks: An understaffing theory perspective. *Organizational Psychology Review*, 6(4), 324–351. <https://doi.org/10.1177/2041386615620837>
- Whyte, G. (1998). Recasting Janis's Groupthink Model: The Key Role of Collective Efficacy in Decision Fiascos. *Organ Behav Hum Decis Process*, 73(2–3), 185–209. <https://doi.org/10.1006/obhd.1998.2761>
- Aasbrenn, K. (2010). *Tjenester som treffer*. Universitetsforlaget.
- Aasbrenn, K. (2016). Privat vs. Offentlig tjenestelogikk. I H. C. Høyer, S. Kasa, & B. S. Tranøy (Red.), *Tillit, styring, kontroll*. Universitetsforl.

8.0 Figurliste

Figur 1 - Vår tilnærming til teori og data: en stadig veksling og bearbeiding av teori og data.	7
Figur 2 - Figuren viser hvordan intervjuguiden har blitt strukturert med overordnede temaer med underkategorier.	12
Figur 3 – Ansvarstrekanten, offentlig praksis i et spenningsfelt jf. Aasbrenn (2010 og 2016)	29
Figur 4 - Team i kontekst - jf Sjøvold (2014)	31
Figur 5 - Spinnteorien jf Sjøvold (2022).....	34
Figur 6 – Alle informantene relaterer hensikten til samfunnsoppdraget	42
Figur 7 – Illustrativ figur av empiriske funn som medvirker til uforutsigbarhet	45

9.0 Vedlegg

1. Godkjenning fra SIKT
2. Informasjonsskriv og samtykkeerklæring
3. Intervjuguide



[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave MPA - Offentlige lederes erfaringer med samarbeid](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

563766

Vurderingstype

Standard

Dato

16.05.2023

Prosjekttittel

Masteroppgave MPA - Offentlige lederes erfaringer med samarbeid

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskolen i Innlandet / Handelshøgskolen Innlandet - Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for organisasjon, ledelse og styring

Prosjektansvarlig

Ole Jørgen Steffenrud Ranglund

Student

Emil Nørstebø

Prosjektperiode

01.05.2023 - 01.05.2024

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.05.2024.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN

Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket. Vi har nå vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene.

DELE PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Du må dele prosjektet med prosjektansvarlig. Velg "Del prosjekt" øverst i meldeskjemaet. Hvis prosjektansvarlig ikke godtar invitasjonen innen én uke, må du sende en ny invitasjon.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt og hvilke databehandlere du kan bruke. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el.).

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Vil du delta i forskningsprosjektet

Erfaringer med teamledelse i offentlige organisasjoner

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å belyse hvilke erfaringer ledere i offentlig sektor har med teamarbeid. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Prosjektet er en avsluttende oppgave på studiet Master i offentlig ledelse og styring ved Høgskolen i Innlandet. Som del av oppgaven vil vi intervjuere ledere i offentlige organisasjoner om deres erfaringer med arbeid i team. Gjennom deres erfaringer vil vi forsøke å se om det er noen fellestrekk ved bruken eller ledelsen av team i offentlige organisasjoner, og om det er noe å lære av dette.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskolen i Innlandet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi du er leder i en offentlig organisasjon.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi ønsker å gjennomføre et intervju med deg, med omtrentlig varighet på inntil 1,5 time, der fokus er dine erfaringer og opplevelser som leder og deltaker i team. Vi tar opp intervjuet på lyd før vi skriver ned innholdet. Det er den skriftlige rapporten som er grunnlaget for våre analyser videre i prosjektet. Du vil få anledning til å lese gjennom og kommentere rapporten før analysen.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Vi er tre studenter og en veileder som vil ha tilgang til lydfilen før den slettes. Filen vil lagres sikkert og i henhold til høgskolens retningslinjer frem til slettingen. I forbindelse med at innholdet skrives ned vil vi anonymisere personopplysninger og gi rapporten en kode som erstatning for ditt navn og andre identifiserbare opplysninger. Dokumentet som kobler navn og kode vil lagres separat fra andre data.

Vi ønsker å kunne bruke direkte sitater i oppgaven vår, men vil ikke bruke sitater som kan identifisere deg.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes i mai 2024. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes, både intervjurapport og navneliste.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen i Innlandet har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med en av oss:

- Asgedet Asgedom – asgedethaland@gmail.com
- Tone Nybø - tone.moi@gmail.com
- Emil Nørstebø – emil.norstebo@gmail.com - 98629001

Eller vår prosjektveileder Ole Jørgen Ranglund - ole.ranglund@inn.no

Eller personvernombudet ved Høgskolen i Innlandet: personvern@inn.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

*Ole Jørgen Ranglund
Nørstebø*

(veileder), Asgedet Asgedom, Tone Nybø og Emil

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Erfaringer med teamledelse i offentlige organisasjoner*», og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i *intervju*

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervjuguide MPA

Offentlige lederes erfaringer med teamarbeid

Innledning

Avklare på forhånd - har informanten erfaring med teamarbeid? Arbeider de i team på arbeidsplassen? Nødvendig at det er en leder som i det minste ser seg selv som leder av team.

Om intervjuer

Om prosjektet

- Tidsramme – levering mai 2024
- Formål – masteroppgave

Om gjennomføringen

- Lydopptak
- Spørsmålstyper og temaer
 - Kommer til å stille åpne spørsmål og ber om utfyllende svar.
- Mulighet for pauser
- Transkribering, anonymisering, oppbevaring og sletting av data

Samtykkeskjema

Om den intervjuede (kategoriseres i grovere kategorier i rapporten)

- Stilling
- Utdanning
- Ansiennitet



Organisering og forankring

Beskriv teamet.

Hvor mange deltakere er det?

Er teamet permanent eller midlertidig?

Er teamet spesialisert eller tverrfaglig?

Forklar teamets plass i organisasjonen.

Hvorfor er dere organisert slik?

FORTELL

FORKLAR

BESKRIV

Er teamet en del av linjeorganisasjonen eller utenfor?

Er team en vanlig organisering i organisasjonen?

Hvem har besluttet organiseringen?

Beskriv ressurser og myndighet teamet rår over.

Hva kan teamet beslutte selv?

Bestemmer teamet over penger, tid, arbeidsmetoder, deltakere og organisering?

Opplever du organiseringen fornuftig?

Hvordan opplever du den organiseringen

Fordeler og ulemper?

Ledelse og kommunikasjon

Forklar hvordan du leder teamet.

Legger leder til rette for involvering av teamet i beslutninger og utvikling?

Stiller krav / setter forventninger og mål og følger opp?

Forklar hvordan dere arbeider sammen.

Hva gjøres i praksis?

Grunnlag for å følge opp spørsmål bedre senere

FORTELL

FORKLAR

BESKRIV

Forklar hvordan dere kommuniserer hva som er viktig

Settes mål eller gis det detaljerte beskrivelser av hva som skal gjøres?

Hva kommuniseres til teamet?

Følger lederen opp sine egne forventninger til teamet?

Opplevelse

Oppgaver og mål

Forklar hva teamet jobber for.

Hva er det overordnede målet med denne organisasjonen?

Hva er det som driver teamet? (hva gjør at folk jobber?)

Hva leveres av teamet?

Hvilke mål er definert for teamet?

Hvordan ble målene utviklet (**Stikkord: Strategidokument**)?

Hvem definerte de?

Har teammedlemmene selv deltatt i utviklingen?

MÅL – LEDELSE – EGNET OPPGAVE – RESSURSER – STØTTE I ORGANISASJONEN

FORTELL

FORKLAR

BESKRIV

Hvilket inntrykk har du av hvordan de ansatte forholder seg til målene?

Beskriv ett (eller flere) mål.

Er målene tidsbegrenset eller uendelige?

Målbare, spesifikke eller svevende?

Trekker målene i ulik retning eller er det en indre sammenheng?

Er det sammenheng med overordnet hensikt med organisasjonen?

Hva prioriteres hvis mål står i motsetning? (økonomi vs ?)

Hva gjøres for å nå målene?

Hvilke grep har lederen tatt for at teamet skal nå mål?

Utvikles ansatte for å nå mål?

Gjøres det vanskelige og reelle prioriteringer?

Hvordan følges målene opp?

Evalueres målene?

Revideres de?

Hva skjer dersom målet nås, eller ikke nås?

Fører det til endring i ressurser eller andre ting?

Opplevelse

Arbeider teamet med fornuftige ting, på en hensiktsmessig måte?

FORTELL

FORKLAR

BESKRIV

Oppsummering

Nå som vi har snakket om temaet en stund – er det ting du har lyst til å trekke fram som jeg ikke har spurt om?

Da takker jeg for at du ville stille opp på intervjuet. Jeg vil skrive ned og anonymisere det vi har snakket om her i dag og så vil jeg sende det over til deg slik at du kan kommentere dersom jeg har misforstått noe, høres det greit ut?