

Effekt av samspillsregler i en ledergruppe.

” bedre klima i ledergruppen fører til at det blir plass for nytenkning og reflekterende atferd blant alle”

En fenomenologisk tilnærming for forståelsen av samspillsregler i en ledergruppe.

Cecilie Aronsen Holtan

Master i organisasjon og ledelse, spesialisering i relasjonsledelse

RAD6901

30.1.2014

Veileder: Ragnvald Kvalsund.

Innholdsfortegnelse

1.0.0 Forord	4
2.0.0 Sammendrag	5
3.0.0. Innledning	5
3.1.0. Bakgrunn.....	6
3.2.0. Undersøkelsens formål.....	7
3.3.0. Kort oversikt over eksisterende litteratur på området.....	8
3.4.0. Begrepsavklaring.....	8
4.0.0. Metodologi og metode	9
4.1.0 Teoretisk rammeverk.....	9
4.1.1. Relasjonskompetanse.....	9
4.1.2. Teamets ansvar, fungering og teamkompetanse.....	10
4.1.3. Gruppelæring.....	14
4.1.4. Systematisk evaluering av gruppens fungering.....	15
4.1.5. Tilbakemelding – tilbakemeldingskultur.....	15
4.1.6. Kommunikasjon i teamsammenheng.....	16
4.1.7. Empati og emosjonell intelligens(EQ)	
Viktig for teamutviklingen.....	18
4.2.0. Beskrivelse av metode.....	19
4.3.0. Begrunnelse for valg av metode.....	19
4.4.0. Fenomenologisk tilnærming.....	20
4.5.0. Utvalgsstrategi.....	22
4.6.0. Undersøkelsens setting.....	22
4.7.0. Beskrivelse av datainnsamlingsprosessen.....	22
4.8.0. Diskusjon av datas gyldighet og pålitelighet.....	23
4.9.0. Ethiske drøftelser.....	24
5.0.0. Analyse	24
5.1.0. Tematisering av data.....	24
5.2.0. Analyse.....	24

5.3.0.Hovedkategori 1:	
Samspill- Samarbeid i teamet.....	25
5.3.1 Underkategori 1	
Samspill- hva legger informantene i dette begrepet?.....	25
5.3.2 Underkategori 2	
Hva kjennetegner samarbeidsklimaet i gruppen?.....	27
5.3.3 Underkategori 3	
Å sette samspill og samspillsreglene på dagsorden	
.Evaluering av reglene, er det viktig?.....	28
5.4.0 Hovedkategori 2	
Kommunikasjonsformen i gruppen.....	29
5.4.1 Underkategori 1.	
Dialogen mellom medlemmene,	
hvordan fungerer den egentlig?.....	29
5.4.2 Underkategori 2.	
Gruppens kommunikasjonsform, hva kjennetegner den?.....	31
5.4.3 Underkategori 3.	
Aktiv lytting etterlyses som viktig kommunikasjonsferdighet....	32
5.5.0 Hovedkategori 3	
Tilbakemelding-feedback.....	32
5.5.1 Underkategori 1	
Å gi konstruktive tilbakemeldinger krever en viss	
grad av relasjonelt mot og en trygg kontekst.....	33
5.6.0 Hovedkategori 4	
Opplevd effekt av samspillsreglene/prinsippene i teamet.....	35
5.6.1. Underkategori 1.	
Hva er gruppens opplevelse av hvordan prinsippene har gitt av	
effekt i forhold til Ledergruppens resultat og måloppnåelse og samarbeid?..	35
5.6.2 Underkategori 2	
Hvilken samspillsregel forsømmer gruppen mest?.....	36
6.0.0 Tolkning og diskusjon	
hva har jeg sett?	37
6.1.0. De relasjonelle aspektene.....	38
6.2.0. Evaluering av samspillsreglene, samarbeidsklima.....	38
6.3.0. Hvorfor er reglene så viktige for gruppa?.....	39
6.4.0. Fokus på tilbakemeldingskulturen.....	40

6.5.0. Er tiden inne for en revisjon av reglene?.....	42
7.0.0. Oppsummering og konklusjoner.....	43
7.1.0 Sats videre på kompetanse om teamutvikling.....	43
7.2.0.Kunnskap om team og teamledelse.....	44
8.0.0. Forskningens bidrag.....	45
8.1.0. Diskusjon av funn i forhold til tidligere litteratur.....	45
9.0.0. Vedlegg	
Intervjuguide	
Samtykkeskjema	
Transkripsjon fra intervjuene	
Litteraturliste	

1.0.0. Forord.

Arbeidet med denne oppgaven har vært en spennende reise. Prosessen har vært både lærerik og krevende. Mest av alt har jeg gledet meg over å kunne løfte blikket fra egen lederhverdag og kunne ha muligheten til å fordype meg i et teoretisk fagområde som favner så bredt og som har en direkte relasjon inn i egen arbeidshverdag. Veileder har vært professor Ragnvald Kvalsund som jeg bare må takke for en ekstra tålmodighet i året som har gått og som har bidratt godt med sine reflekterte og støttende tilbakemeldinger.

Takk til min fantastiske familie, kjæreste og mine gode venner som har «pushet» arbeidet fremover, men også ikke minst fortjener mine nærmeste kollegaer (dere vet hvem dere er..) en stor takk for stor tålmodighet for mine mange glede- og frustrasjonsutbrudd underveis dette året.

Til slutt, takk til de generøse og imøtekommende informantene som stilte opp med en meget positiv innstilling.

Kløfta, Januar 2014.

2.0.0 Sammendrag:

Denne masteroppgaven er basert på en fenomenologisk tilnærming, en kvalitativ metodikk med intervjuer av 5 deltagere i en ledergruppe. Oppgavens formål har vært å kunne belyse hvorvidt egendefinerte samspillsregler har effekt på en ledergruppes resultater og samarbeidsklima. Mine informanter forteller om en sterk gruppeutvikling. De har gått fra å være en fragmentert, konkurransedrevet, rivaliserende ledergruppe til dagens situasjon hvor de i all hovedsak definerer seg som et samkjørt team som setter klare mål for deres arbeid og som vektlegger det relasjonelle aspektet i deres teamsamarbeid. En gjennomgang av eksisterende litteratur viser at team/grupper som vektlegger det relasjonelle aspektet av en gruppedynamikk oppnår langt bedre resultater, har mindre konflikttemaer og har økt trivsel blant grupped medlemmene. Imidlertid er dette temaer som gjennomgående må settes mer på dagsorden, og som både gruppeleder og medlemmene har et felles ansvar for å bringe opp på agendaen.

3.0.0. Innledning:

Ledergrupper er i de senere år mer og mer brukt for å løse en organisasjonsoppgaver og fremme målstyring. Moderne komplekse organisasjoner velger ofte teamorganisering på flere nivåer i organisasjonen som sin valgte ledelsesstruktur. Sammensetningen i de enkelte ledergrupper vil variere etter organisasjonens behov og størrelse. Med bakgrunn i min egen ledererfaring, interesse og lederkompetanse ble det tidlig klart for meg at masteroppgaven måtte omhandle samspill i en ledergruppe. Mine erfaringer knyttet til å lede ledere, samt være deltagende i en overordnet ledergruppe tilsier at det relasjonelle aspektet må ivaretas dersom man skal sikre effektivitet og utvikling.

Jeg har valgt å fordype meg i leders opplevelse og erfaring knyttet til å forholde seg til noen vedtatte samspillsregler, samt noen ledelsesprinsipper på et mer overordnet nivå. Som i all annen ledelseslitteratur vil oppgave, relasjon og prosessrelaterte elementer være grunnleggende for å fremme vekst og utvikling også i ledergrupper. I min oppgave er fokuset rettet mot teammedlemmenes samarbeidsklima, deres kommunikasjonsmønster, og evne til å gi hverandre konstruktive tilbakemeldinger. Denne ledergruppen fanget min interesse grunnet deres mangeårige lederutviklingsprogram.

Som nevnt over har denne ledergruppen hatt en formidabel utvikling i positiv retning. En av informantene kalte gruppens tidligere fungering og samarbeidsklima for «absurd» Den foregående konflikten i gruppa bidro til en utrygg atmosfære. Det var i kjølevannet av denne situasjonen at gruppens nye leder tok et ansvar for å innføre prinsipper og regler for samarbeid og ledelse i egen ledergruppe. Gruppen ønsket å komme bort fra enkeltmedlemmers interesse og behov til divisjonens og pasientens behov og at bare gjennom godt samarbeid og samspill ville de kunne lykkes med denne endringen. Det relasjonelle samarbeidet måtte tematiseres. Gruppen fungerte ikke slik de skulle, noe måtte gjøres. Prinsippene og samspillsreglene ble lagd i fellesskap med to eksterne veiledere. Disse veilederne er fortsatt med gruppen i dag, men noe mer perifert.

3.1.0 Bakgrunn:

Jeg arbeider ved et av landets største akuttsykehus (Her jobber jeg som avdelingssjef for en avdeling med ca. 90 ansatte) Under studieperioden har mitt interessefokus vært knyttet opp til utvikling av gode lederteam. Jeg arbeider innenfor det somatiske feltet og er deltager i to lederteam, disse er knyttet opp til det overordnede og underordnede ledernivå. I min oppgave har jeg valgt ut en ledergruppe ved Ahus som studieenhet

Grunnen til at valget falt på denne ledergruppen var mitt kjennskap til at de hadde tatt lederutvikling og det personlige lederskapet på alvor. Hva hadde de gjort? Hvorfor ble det omtalt som et vellykket program i vår organisasjon? Jeg hadde også fått presentert rammen for arbeidet på en felles ledersamling for noen år siden. Alt dette skapte en nysgjerrighet for å velge denne ledergruppen som studieenhet. Ledergruppen representerer mange ansatte og er en stor divisjon. De har som tidligere nevnt vedtatt noen overordnede prinsipper for samhandlingen mellom deltagerne som skal gjennomsyre all kommunikasjon og samarbeid mellom deltagerne. Disse er:

Lederprinsipper:

1. Inspirerende
2. Helhetstenkende
3. Gjennomføringsdyktige
4. Samspillende

5. Forutsigbare

Samspillsregler:

1. Vi snakker med hverandre, ikke om hverandre
2. Vi setter av tid til samspill
3. Vi er lojale mot beslutninger
4. Vi utfordrer hverandre konstruktivt
5. Vi er konstruktivt nytenkende

Det er disse regler/prinsipper som danner bakteppe for oppgaven og som står sentralt i min problemstilling. Imidlertid har jeg valgt de 5 samspillsreglene som hovedtema for intervjuguiden min, med ledelsesprinsippene som et fundament og bakteppe for samspillsreglene.

3.2.0 Undersøkelsens formål

Undersøkelsens formål er å belyse hvorvidt det er hensiktsmessig å innføre definerte samspill- og ledelsesprinsipper(kjøreregler) i en ledergruppe som verktøy for å fremme gruppens effektivitet. Jeg kan ikke gjennom denne oppgaven måle hvorvidt gruppen faktisk leverer bedre resultater, men jeg kan undersøke hvordan gruppens opplevelse av effektivitet utarter seg. Vil slike sosiale regler fremme den enkeltes evne til å kommunisere respektfullt, og til å være seg bevisst sin adferd knyttet til egne bidrag og væremåte inn i gruppen, eller er det slik at slike prinsipper/regler bare blir liggende som et ”bakteppe” og som ingen egentlig forholder seg til. Årsaken til at slike regler ofte blir satt på papiret og tematisert er opplevelsen av konflikt, ineffektivitet, mulige negative allianser/grupperinger i teamet eller dårlig møteledelse/struktur, eller en god blanding av flere av disse. Videre er formålet med undersøkelsen å belyse hvorvidt deres relasjonelle/prosessuelle regler henger sammen med empiri og forskning om hva som underbygger et godt og effektivt lederteam, og er det en sammenheng mellom informantenes opplevelse av effekten av dem og eventuelt hva reglene var tiltenkt å føre til av endringsadferd.

Problemstillingen blir dermed:

” Hvordan oppleves forholdet i ledergruppen mellom de avtalte ” kjørereglene ” og det vi faktisk gjør i samspillet vårt?

3.3.0 Kort oversikt over litteratur på området:

- Team- Teamutvikling
- Relasjonskompetanse
- Kommunikasjon-kommunikasjonsferdigheter
- Effektive ledergrupper
- Gruppelæring- gruppedynamikk.

3.4.0. Begrepsavklaring:

Jeg har vektlagt noen få begrepsavklaringer. Team har mange definisjoner, men jeg har valgt å støtte meg til Clegg, Kornberger og Pitsis sin definisjon i boka *Managing & Organizations*.

«A team can be defined as two or more people psychologically contracted together to achieve a common organizational goal in which all individuals involved share at least some level of responsibility and accountability for the outcome» (Clegg; Kornberger, Pitsis, 2008: 92)

Videre defineres begrepet relasjonskompetanse i denne sammenhengen som «ferdigheter, evner, kunnskaper og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker. (Spurkeland, 2005: 17)

Definisjonen av kommunikasjon: Hargie, Dickson og Tourish definerer i sin bok,

«Communication in management» begrepet langs tre dimensjoner

1. *« Communication is amenable to scientific characterisation. It is a process which is open to measurement, analysis, evaluation and improvement.*
2. *The study of communication centres on how messages are produced, how they are the processes and delivered(for example by face-to face- interaction, in writing or through technological mediation) and what effects they have on those who receive them.*
3. *The importance of signs and symbols is emphasized. All interpersonal behaviour potentially serves a communicative function and is judged on the basis both of verbal*

content and non-verbal signals. The overt message may be less important than the hidden meaning or «subtext».....(1999: 13-14)

Et annet sentralt begrep i oppgaven er gruppelæring. Her har jeg valgt definisjonen knyttet opp mot ledergrupper gjengitt i Bang, Midelfart etter Ancona & Caldwell 1992. «for at en ledergruppe skal fungere effektivt, må den lære av sine feil og suksesser, tilpasse seg når omgivelsene endrer seg, og justere kursen når den ikke fungerer effektivt» (Bang, Midelfart, 2012: 147)Jeg har bevist ikke gått inn i konfliktteori grunnet oppgavens begrensning.

4.0.0 Metodologi og metode

4.1.0. Teoretisk rammeverk:

Det er skrevet og forsket mye på team – teamorganisering og gruppelæring, men lite på toppledergrupper eller ledergrupper i sin alminnelighet. Allikevel vil mye av relevant litteratur kunne sees inn i denne sammenhengen da det vil være mange likhetstrekk. Som hovedlitteratur vil jeg gjøre bruk at Bang og Midelfart sin nye bok” Effektive ledergrupper” fra 2012, da den oppsummerer godt den forskning som er gjort på ledergrupper, samt at de har laget en forskningsbasert oversiktsmodell for hvilke faktorer som synes særlig viktige i utviklingen av effektive ledergrupper. Modellen bygger på forskning på ledergrupper, studier av team, arbeidsgrupper tilsvarende ledergrupper(beslutningsteam), I tillegg vil forskningen til Dreyer et al stå sentralt innenfor teamforskningen. Innen kommunikasjonsforskningen vil jeg vektlegge Owen Hargie og hans forskning knyttet til interpersonal kommunikasjonsteori. Kommunikasjonsområdet favner bredt, så her blir det viktig å fokusere på dialogteori, samt kommunikasjonsferdigheter i sin alminnelighet. Teori knyttet til tilbakemelding (feedback teori) vil også brukes Sentralt i oppgaven står relasjonskompetanse, dette begrepet favner svært mange relasjonelle aspekter og ferdigheter. I denne sammenheng vil jeg kun trekke ut noen kommunikative ferdigheter, empati og emosjonell intelligens.

4.1.1 Relasjonskompetanse:

Nyere forskning tyder på at emosjonell intelligens og følelsesmessig modenhet inngår som kjernekompetanse i å forstå andre mennesker. Relasjonskompetanse vil dekke de ferdigheter

og evner som vi trenger for å etablere, utvikle, vedlikeholde og reparere kontakten vi har med andre mennesker (Spurkeland, 2009) Han viser til 14 dimensjoner som inngår i hans begrep av relasjonskompetanse. I gode relasjoner foregår det interaksjoner som f.eks. tilbakemeldinger, dialog, motivasjon, utvikling av hverandre, humor, konfliktløsning, kompetanseoverføring etc. Spurkeland peker på at all samarbeid mellom foregår i en relasjonell sammenheng (ibid: 217) Videre omtaler han et begrep han velger å kalle relasjonelt mot. I denne sammenhengen knyttet til ledelse handler det om leders evne til å snakke åpent, være nær sine medarbeidere, tørre å være kreativ og legge mye ansvar over på sine medarbeidere

Spurkeland skisserer videre 4 relasjonsskapende ferdigheter. Disse kan det være hensiktsmessig for en gruppe å sjekke ut hvorvidt dialogen preges av at disse ferdighetene trer frem bland teammedlemmene.

1. Evne til å stille spørsmål- viktig at man ikke kun gir svar, men tar seg tid til å finne nye vinklinger på felles problemstillinger, dvs skape en undersøkende dialogform i gruppen. Her vil gruppen også trolig profitere mye på sitt ønske om å være konstruktivt nytenkende.
2. Evne til å utsette å uttrykke egne oppfatninger og svar- dvs ikke legge lokk på den kreative prosess som kan oppstå ved at man utsetter litt sin bastante mening, dette er spesielt viktig i forhold til teamleder. I undersøkelsen kom det frem at flere av medlemmene trygt kunne utsette å uttrykke sine meninger og oppfatninger, slik at det ble en mer balanse i gruppen i forhold til deltagelse og erfaringsutveksling.
3. Evne til å legge til rette for medvirkning - evnen og viljen til å omgjøre dårlige beslutninger, skape en kultur i gruppen for at man opplever reell medvirkning i forhold til resultatoppnåelse. Gruppen signaliserer at de i stor grad fungerer og deltar i beslutningsprosesser, og at de oppfatter seg som lojale mot beslutninger. Dette henger sammen med at de opplever seg tatt med i beslutningsprosessene.
4. Evne til å fokusere på prosessen- både gruppeleder og medlemmene må ha evnen til å lede oppmerksomheten mot prosess og ikke kun resultat. Det er sentralt å ha kunnskap og erfaring knyttet til samspill i gruppe- og gruppedynamikk.

I tillegg til som poengtert av Spurkeland, de må ha kunnskap og forståelse av gruppelæring/dynamikk for å forstå hva som skjer i gruppen. Dette understrekes videre i under avsnittet som omhandler gruppelæring og gruppedynamikk.

4.1.2. Teamets ansvar, fungering og teamkompetanse:

Som vist i definisjonen av team vektla man ansvarsdimensjonen, både for hverandre men også for teamets resultater. I følge Clegg, Kornberger og Pitsis er også teamet avhengig av å ha en viss psykologisk kontrakt/binding mellom seg.» *A psychological contract can be defined as the assumptions, beliefs, and expectations held between one person and another or a group, organization, some other collective entity, about the nature and function of the relationship between them. Typically a psychological contract refers to a contract made in the context of work»* (Ibid: 93)

All forskning på området effektive ledergrupper, selv om det er sparsommelig med forskning tilsier at effektive team må sette den relasjonelle dimensjonen på dagsorden skal man skape et effektivt team. I boken ”Teambuilding” av Dyer et al. (2007) peker de på 5 oppgaveorienterte ferdigheter og 5 relasjons- og prosessrelaterte ferdigheter som må kjennetegne et godt team. Disse er opplistet nedenfor.

Oppgaverelatert:

1. Teamet setter klare, oppnåelige mål og genererer lojalitet til teamets mål hos alle medlemmene.
2. Teamet vet hvordan de klargjør oppgavene og viser ovenfor hverandre hvordan deres innsats bidrar til måloppnåelse for hele teamet.
3. Teamet har en klar og tydelig prosess i forhold til beslutninger, og medlemmene påvirker beslutningene ved å verdsette deltakelse (typisk gjennom en prosess mot konsensus).
4. Teamet vet hvordan de etablerer en sterk grad av innsats i teamet og holder hverandre gjensidig ansvarlige for teamets resultat.
5. Teamet vet hvordan de bidrar til effektive møter så de bruker tiden optimalt.

Relasjons- og prosessrelatert:

1. Teamet vet hvordan tillit og støtte bygges opp mellom medlemmene slik at de er forpliktet ovenfor hverandre og ovenfor teamet.

2. Teamet utvikler en åpen kommunikasjonsform og teamet deler informasjon, viser følelser og gir tilbakemeldinger til hverandre
3. Teamet har en strategi for å håndtere konflikter, konflikter blir tematisert og håndtert, ikke oversett eller ignorert.
4. Teamets medlemmer viser gjensidig respekt og samarbeider med hverandre for å kunne utføre sitt arbeid.
5. Teamets medlemmer er villig til å utforske, ta noen sjanser for å kunne bringe inn nye, innovative ideer som vil bidra til en utvikling av teamet. (Min oversettelse)

Videre peker de på den 11. ferdigheten/egenskapen som er nødvendig for å skape effektive team, nemlig ”teambuilding”, dvs å systematisk evaluere hvordan teamet fungerer, hvordan gruppen utvikler seg og vurderer og identifiserer på hvilke områder eller hvor på de ovenstående elementer de trenger å utvikle seg (min oversettelse).

Flere empiriske studier viser at medlemmenes jobbspesifikke ferdigheter og deres kognitive og mellommenneskelige evner henger sammen med kvaliteten på gruppens prestasjoner. Dette blir understreket av at det er særlig tre typer personlig kompetanse som påvirker teamets prestasjoner, disse er fagkompetanse, intellektuell kompetanse og mellommenneskelig kompetanse. Dette vil si at ledergruppen alltid må spørre seg selv hvorvidt den har de rette folkene om bord og som innehar den kompetanse som skal til (ibid).

Her understrekes også viktigheten av at medlemmene innehar de mellommenneskelige ferdighetene for å kommunisere godt sammen og for å samarbeide effektivt. Aktiv lytting, tydelig og klar uttrykksform blir sentralt. Evner de å gi konstruktive tilbakemeldinger for å takle uenigheter, gnisninger og konflikter. I boka «Feedback» trekker de frem at tilbakemeldinger påvirker mennesker på mange ulike måter, det påvirker deres emosjoner, selvoppfatning og motivasjon. Det pekes dermed på at effekten av tilbakemeldinger er av emosjonell karakter, enten det er positive eller negative tilbakemeldinger. (Sutton, Hornsey, Douglas 2012)

I forhold til punkt 1 i relasjonsferdigheter (Dyer et al., 2007) pekes det på at tillit og støtte må opparbeides slik at medlemmene blir gjensidig forpliktet ovenfor hverandre.

Sentralt i gruppelæringsteori og teamteori knyttet til team, teamledelse og effektivitet er fokuset rettet mot teamets lederfunksjon som faktor. Møteledelse av teamet, rekruttering til teamet, sammensetning av teamet etc. er viktig for å kunne utvikle et godt lederteam. Jeg valgte bevisst å ikke ta denne delen inn i oppgaven, selv om det er svært relevant for effektivitet og resultat. Imidlertid kommer noe av dette frem hos informantene, dog ikke særlig utdypet. God møteledelse vil danne grunnlag for et godt kommunikasjonsklima og samarbeidsklima, så gruppen bør innlemme dette i det videre arbeid for å bli enda bedre til å kommunisere under deres felles møter, samlinger etc.

Bang og Midelfart har valgt å belyse effektivitet i en ledergruppe ved hjelp av modellen gjengitt nedenfor. Dette for å skape et helhetlig bilde av hva som skal til for å skape en effektiv ledergruppe. De baserer den på forskningsresultater gjort spesielt mot ledergrupper, dels på studier av team og arbeidsgrupper som kan ha lignede utfordringer som ledergrupper.

Kort skissert baserer de seg på hvilke sentrale forutsetninger som må være tilstede for å optimalisere teameffektiviteten, hvilke prosesser må teamlederen og dens medlemmer ta hensyn til og tilrettelegge for, og til slutt hva gir dette av resultater.

I denne sammenhengen vil jeg har størst fokus på prosessdelen, med bakgrunn i de kategoriene jeg har belyst knyttet til tema kommunikasjon, samspill og tilbakemeldingskultur og evne da dette vil berøre gruppens resultatoppnåelse.

Forutsetninger	Prosesser	Resultater
<ul style="list-style-type: none"> • Klart formål • Riktige saker • Balansert sammensetning <p>-størrelse</p> <p>-Roller</p> <p>-Kompetanse</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Klare bestillinger • Fokusert kommunikasjon <p>Utnyttelse av mangfold</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gode beslutningsprosesser • Aktiv relasjon til 	<ul style="list-style-type: none"> • Merverdi for organisasjonen • Merverdi for ledergruppen • Merverdi for det enkelte medlem

<p>-Mangfold</p> <ul style="list-style-type: none"> • Støttende omgivelser 	<p>omgivelsene</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kontinuerlig gruppelæring 	
---	--	--

(Bang & Midelfart, 2012:)

I oppgaven vil jeg trekke ut relevant teori knyttet til min problemstilling fra ovennevnte modell, her markert med rødt. Tilpasset min problemstilling vil jeg ha fokus på teamkompetanse og ikke teammedlemmenes generelle kompetansenivå.

4.1.3 Gruppelæring:

En av faktorene som Bang, Midelfart vektlegger er den kontinuerlige gruppelæringen som må finne sted. Dette illustreres ved å bruke en modell som tar for seg gruppelæring som en gjentakende trestegs prosess.

1. Å identifisere feil og kloke grep i måten ledergruppen fungerer på
2. Å gå grundigere inn i og analysere de situasjonene som det er viktig å lære noe fra
3. Å justere måten ledergruppen og enkeltmedlemmene fungerer på, i tråd med det som har kommet frem i analysen (Bang, Midelfart: 148)

Det pekes på at det finnes noen betingelser for at kontinuerlig gruppelæring skal finne sted. Det er særlig 3 faktorer som har vist seg sentrale for å stimulere til læringsadferd.

- Etablering av læringsarenaer
- Gruppepsykologisk trygghet
- Gruppelederens egne holdninger og adferd.

Læringsarenaer kan beskrives langs to dimensjoner,

-Hvem som evaluerer arbeidet ledergruppen gjør, internt eller eksternt.

- Når evalueringen foregår. Skjer evalueringen underveis eller i etterkant av gruppens arbeid.

Bang og Midelfart definerer kontinuerlig gruppelæring som både prosess og resultat, dvs , «*at kontinuerlig gruppelæringen skjer når ledergruppen oppdager feil og kloke grep den gjør og i tillegg korrigerer feilene og utnytter de kloke grepene*» (2012: 148).

De påpeker videre at underveis i gruppens arbeid vil medlemmene gjøre seg noen betraktninger om gruppens fungering, hvordan de arbeider sammen og hva de kunne ønske at noen gjorde mer eller mindre av. For at gruppen skal kunne utvikle seg og lære må ledergruppen etablere læringsarenaer hvor de sammen utdyper på de betraktninger gruppen gjør, også for å kunne justere adferd og negativ gruppedynamikk.

I følge Clegg, Kornberger og Pitsis er gruppedynamikk, gruppepsykologi å forstå som de underliggende holdninger, adferd og oppfatninger som kjennetegner teamet. Som ledd av teamets utvikling og effektivitet vektlegger mye av forskningen teori knyttet til gruppedynamikk.

4.1.4. Systematisk evaluering av gruppens fungering:

Bang, Midelfart pekte på viktigheten av å identifisere feil og kloke grep i måten ledergruppen fungerer på. Dette som et ledd i en kontinuerlig gruppelæring. Dette er trinn to i modellen til Bang og Midelfart. Her peker de på både saksorienterte situasjoner, dvs de mer strukturelle rammene rundt ledergruppen, men også det relasjonelle. Det understrekes at for at en evaluering virkelig skal fungere som en arena som skaper reell læring, må ledergruppens medlemmer tørre å ta opp det de ser kan fungere bedre, eksempelvis ved å gi hverandre ærlige og direkte tilbakemeldinger.

4.1.5. Tilbakemelding- tilbakemeldingskultur

Sentralt både i relasjonskompetanseteori og teamteori står viktigheten av ærlige og tydelige tilbakemeldinger. Dette er også informantenes kjernepunkt i forhold til hvor de har sitt største forbedringspotensial. Hargie, Dickson og Tourish har i sin bok ”Communication in management” (1999) pekt på betydningen av feedback ved å hevde at personer med gode kommunikasjonsferdigheter er kontinuerlig opptatt av å få analysert og regulert sin egen adferd i forhold til å få respons og tilbakemeldinger fra sine omgivelser. Det er å regne som en aktiv handling, man etterspør tilbakemeldinger og venter ikke til de kommer av seg selv.

Tilbake til Bang og Midelfart og det de kaller utforskning av tilbakemeldinger. Korrigerende tilbakemeldinger har ofte en tendens til å bli møtt av motstand, bortforklaringer eller taushet. Skal de bli oppfattet som forståelige og meningsfylte kreves det at mottaker ”pakker” opp tilbakemeldingen for å undersøke hva den innebærer (2012: 151).

I tillegg pekes det på at det må skapes en kultur blant teammedlemmene for at tilbakemeldinger er en del av teamets kompetanse, en del av deres teamsamarbeid for å oppnå bedre resultater, og ikke la interpersonelle konflikter eller uenighet få dominere gruppedynamikken. (Sutton, Hornsey, Douglas. 2012)

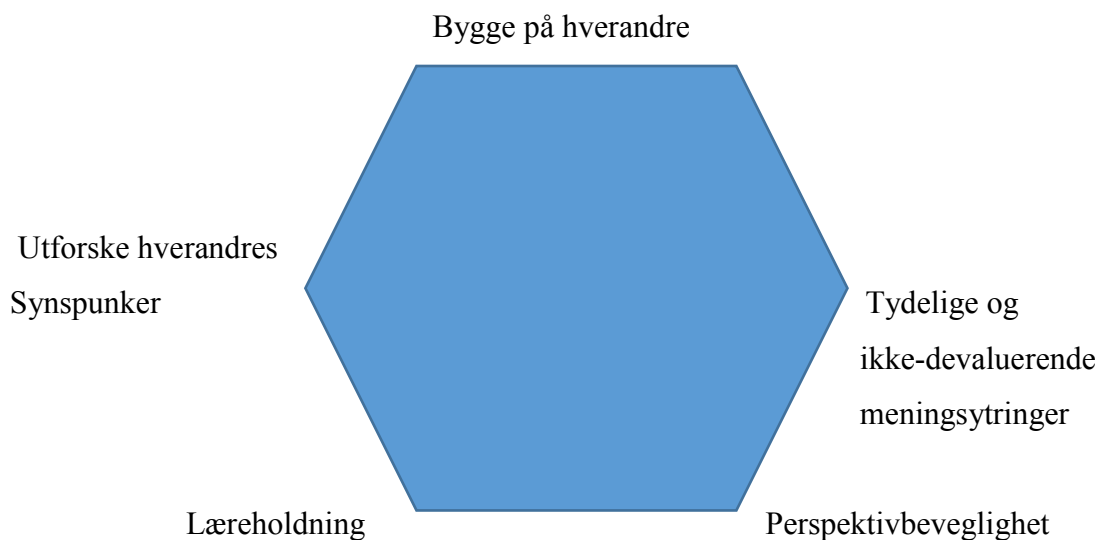
4.1.6. Kommunikasjon i teamsammenheng:

Gode kommunikasjonsferdigheter er å regne som en forutsetning for god gruppedynamikk (min påstand) Flere av ledergruppens samspillsregler henspiller på viktige kommunikasjonsområder, f.eks. «Vi snakker med hverandre, ikke om hverandre, vi utfordrer hverandre konstruktivt og vi er konstruktivt nytenkende. Forutsetningen for å kunne i det hele tatt kunne klare å etterleve disse er at man er seg bevisst sine kommunikasjonsferdigheter.

Dyer et al hevder at som et av teamets viktigste kompetanseområder er knyttet til kommunikasjon. De peker spesielt på viktigheten av å ha en etablert åpen kommunikasjonskanal. Dette er en forutsetning for å kunne ha et kommunikasjonsklima hvor det å gi og ta imot tilbakemeldinger kan finne sted (Dyer : 59).

I tråd med viktigheten av stadig utvikle disse ferdighetene, vil jeg også belyse viktigheten av å inneha empatiske og sosial kompetanse, belyst nærmere i neste teoridel.

I forhold til momenter som fremmer et godt kommunikasjonsklima peker Bang og Midelfart på dialogens rolle i en ledergruppe. De hevder at en ledergruppe har nytte av å lære seg til å ha friske meningsutvekslinger uten at dette går utover relasjonene i gruppen.



Dialogens fem kjerneelementer. Figur 1 etter Bang- Midelfart.

Jeg vil kort redegjøre for de 5 elementene.

1. Læreholdning- i betydningen at gruppen innehar en holdning at forskjeller mellom medlemmer er å regne som noe positivt, en mulighet til å skape bedre resultater og lære av hverandre.
2. Perspektivbeveglighet- å ha evnen til å innta andre perspektiver enn de man selv bringer inn, se med « friske» øyne.
3. Tydelige og ikke- devaluerende meningsytringer- i betydningen hevde klart og tydelig sin egen mening og standpunkt samtidig som man unngår devaluering av den andres motsatte mening eller annet syn.
4. Utforske hverandres synspunker- det å prøve å forstå den andres synspunker, det resonnement som ligger bak, målet er å finne frem til den logikk som ligger bak. Her peker de på aktiv lytting som en viktig kommunikasjonsferdighet.

5. Bygge på hverandre- Medlemmene etterstreber å bygge på hverandre under diskusjonen, noe som vil øke sjansen for at man finner frem til nye løsninger eller perspektiver på sakene som diskuteres.

« Gode dialoger kjennetegnes av at samtalepartnerne er i stand til å kombinere det å uttrykke egne meninger klart og tydelig med en nysgjerrig utforskning av andres synspunkter» (Ibid: 129) Spurkeland poengterer i sin bok « Relasjonskompetanse» at dialogen i team utgjør selve spillet i teamet, her peker han på det emosjonelle kraftfeltet som finnes mellom teammedlemmene, og viser til at relasjonelle ferdigheter er nøkkelen i all teamutvikling (2005).

4.1.7. Empati og emosjonell intelligens(EQ). Viktig for teamutviklingen:

Min erfaring knyttet til team og teamutvikling er at enkeltmedlemmers adferd, holdninger og kommunikasjonsferdigheter har stor grad av påvirkning på gruppedynamikken. Inn i dette ligger også evnen til å føle empati.

I følge Morten Emil Berg(2006) vil selvinnsikt og empati være med å danne et grunnlag for et godt samarbeid med andre. Han peker på at det ofte skilles mellom emosjonell kunnskap og emosjonelle ferdigheter, mens kunnskap er den innsikten vi har, så er ferdighetene hvor gode vi er til å anvende denne kunnskapen i praksis. Videre definerer han emosjonell intelligens som « ...evner og ferdigheter til å forstå egne og andres tanker, følelser og adferd, slik at man lykkes med å handle i situasjoner preget av endring, kompleksitet og manglende forutsigbarhet ...»(s. 184)

I denne sammenhengen hvor teamets fungering og utvikling avhenger av enkeltmedlemmers evne og vilje til samarbeid er dette et viktig premiss. Berg påpeker betydningen av å være opptatt av andre menneskers intensjoner, deres mål og hvilke strategier som benyttes for å realisere målene til den enkelte. Goleman (1998) etter Berg 2006 deler EQ inn i 5 områder.

- **Selvinnsikt**
- **Selvbeherskelse**

- **Selvmotivasjon**
- **Empati**
- **Sosiale ferdigheter**

Denne oppgaven rommer ikke en dypere redegjørelse for de ulike begrepene, men peker allikevel på områder det kan være hensiktsmessig å jobbe med i en teamutviklingssetting, spesielt med tanke på å kunne utvikle en god tilbakemeldingskultur i teamet. Kort om empati, empatisk kommunikasjon, empati stammer fra det greske ordet *empathia* og betyr lidelse, følelse (Samuelsen, 2005) Empati er å kunne oppleve kvaliteten i en følelse eller i en stemning uten å ta stilling for eller imot, mao en sortering mellom *jeg og du*. Å ha en empatisk væremåte eller ha en empatisk kommunikasjon er kjennetegnet av respekt og anerkjennelse for den andre, det vises i synlige handlinger (ibid).

4.2.0. Beskrivelse av metode:

I denne studien var målet var å sammenfatte informasjon om temaer fra alle informantene i tråd med de valgte tema knyttet til samspillsreglene.

Det ble tidlig klart for meg at å bruke observasjon i tillegg til kvalitativt intervju, ville bli for omfattende selv om dette ville ha gitt meg mye informasjon knyttet til valgt problemstilling.

Jeg valgte et åpent intervju hvor jeg kunne ha anledning til å be om utdypende svar. Det ble laget en intervjuguide basert på følgende temaer:

1. Samspill
2. Samspillsreglene i gruppen
3. Kommunikasjon
4. Tilbakemelding

Både ledelsesprinsippene og samspillsreglene munner ut fra disse 4 temaene.

4.3.0. Begrunnelse for valgt metode:

Kvalitativt intervju som metode: Jeg fant det mest hensiktsmessig å velge en kvalitativ tilnærming. Intervju er en av flere former for kvalitativ metode innen forskning (Postholm, 2010) Hensikten med denne undersøkelsen er å få tak i informantenes erfarings- og

meningsverden. Ved å velge denne metodikken vil jeg få tilgang til en mer dyptgående kunnskap om lederens opplevelse og refleksjoner. Dette er spesielt viktig når man er ute etter å se på elementer knyttet til relasjonelle forhold, slik som det er i dette tilfellet. Intervjuene ble gjennomført basert på en intervjuguide (se vedlegg nr 1). Det ble imidlertid klart for meg etter endt intervjurunde at jeg ikke hadde fått svar på noen sentrale spørsmål.(vedlegg 2) Jeg valgte derfor å ettersende tre spørsmål til informantene på mail. Jeg manglet svar på hvorvidt gruppen opplevde bedret effektivitet med bakgrunn i samspillsreglene, og ønsket å få vite hvem av reglene de forsømmer mest. Intervjuene ble tatt opp på bånd. Alle 5 intervjuer ble transkribert helt ut. Transkriberingen resulterte i til sammen 44 sider, 1- ½ linjeavstand, standard New Times Roman.

Mine ulike tema var valgt for å underbygge problemstillingen. Jeg delte informantene inn i gruppering fra A-E ved hjelp av post it lapper. Deretter brukte ulike farger på post it lappene alt etter som om kategoriene ble synliggjort i materiale. Underkategoriene ble igjen inndelt i nye farger for å skille de fra hverandre. Dette resulterte i 4 hovedkategorier, Samspill/ samarbeid i teamet, kommunikasjonsformen i teamet, tilbakemelding-feedbackkulturen, opplevd effekt av samspillsreglene/prinsippene. De ulike kategoriene, som fremkommer underveis i analysen hjalp meg til å utvikle en forståelse av forskningstemaet mitt helhetlig sett.

Problemstillingen skulle belyse hvorvidt medlemmene i ledergruppen forholdt seg til de vedtatte samspillsreglene og om de påvirket deres samarbeid og kommunikasjonsklima. Dette lar seg ikke måle annet enn gjennom deres erfaringer, oppfatninger og opplevelser. Av den grunn landet jeg raskt på kvalitativ metode med semistrukturert intervju. Semistrukturert intervju baserer seg på en overordnet intervjuguide, men hvor spørsmålsstilling, tematisering og rekkefølge kan varieres.

4.4.0.Fenomenologisk tilnærming:

Slik problemstillingen ble utformet var det mest hensiktsmessig å velge en fenomenologisk tilnærming. Fenomenologi er både en filosofi og en kvalitativ forskningsdesign, det omtales som læren om ” det som viser seg” (Johannessen, Tuft, Christoffersen, 2011).

I forhold til den kvalitative designen betyr fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker, deres erfaringer med og forståelse av et fenomen(ibid). I dette henstilles jeg til å utforske, granske og forstå meningssammenhenger med informantenes meninger, erfaringer

og ytringer. Ved fortolkning av datamateriale vektlegges betydningen av at jeg forstår handling/ytring i lys av den sammenhengen den forekommer i, her i kraft av å være et medlem av et lederteam med sidestilte kollegaer og med et stort og tungt pasientansvar.

I forhold til analysen av datamateriale valgte jeg en fenomenologisk analyse, dvs at jeg vektlegger å analysere meningsinnhold i tekstmaterialet slik det foreligger fra informantenes svar, som de husker erfaringen nå, eller blir bevisst på noe ved deres erfaringer av samspillsreglene i ledergruppen i intervjuet (Postholm 2010).Jeg bestreber meg i komme i en dypere forståelse av meningen med informantens tanker og refleksjoner.

I følge K. Malterud (2003) etter Johanessen, Tufte og Christoffersen 2010, består en slik analyse av meningsinnhold av fire hovedsteg.

1. Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold
2. Koder, kategorier og begreper
3. Kondensering
4. Sammenfatning

Kort redegjørelse for trinnene under:

I trinn 1 er det primære å bli kjent med sitt datamateriale, å kunne gjøre seg et helhetsinntrykk og lete etter sentrale og interessante temaer. I denne fasen fjerner også forskeren alt datamateriale som ikke er relevant for den videre analyse.

Trinn 2 innebærer å finne meningsbærende elementer i materialet som er av relevans for problemstillingen. Her identifiseres f.eks. ulike tekstelementer som gir informasjon og kunnskap om de ulike hovedtemaene. Tekstelementene markeres med et eller flere kodeord, derfor kalles dette for koding. Koding regnes som et ledd i en fortolkningsprosess.

Trinn 3 innebærer at forskeren trekker ut de delene av teksten som er kodet, de som er identifisert som meningsbærende, denne fasen kalles kondensering, man løfter de opprinnelige kodene opp på et mer abstrakt nivå.

Trinn 4 er å sammenfatte og re-kontekstualisere materiale for å finne nye begreper og beskrivelser. Koder og begreper kan i denne fasen måtte endres eller tilpasses, da man

gjennom analyseprosessen oppdager nye sammenhenger eller mønstre som først ikke fremkom tydelig i materiale (Ibid 173-177).

I det videre arbeid fulgte jeg disse hovedstegene for å komme frem til en god analyse.

4.5.0. Utvalgsstrategi:

I valg av informanter valgte jeg kun å intervju avdelingssjefer med totalansvar for drift, økonomi, personal og fag innenfor sitt område. Videre var det viktig å fordele utvalget på kriterier som kjønn, faglig profesjon og kontrollspenn på antall ansatte. Kontrollspenn i denne sammenhengen er antall ansatte organisert i deres avdelingsstruktur. I tillegg valgte jeg å vektlegge antall år som fast medlem av ledergruppen, dvs. at jeg ønsket både nye og gamle teammedlemmer representert. 3 av informantene har vært med å beslutte samspillsreglene, en kom med midt i prosessen og siste informant begynte for 2 år siden. Jeg ønsket å få frem ulike erfaringer med å komme til ferdig definerte samspillsregler kontra å ha vært med å utforme de med bakgrunn i egne erfaringer i teamet.

4.6.0. Undersøkelsens setting:

4 av informantene ble intervjuet på sitt eget kontor, den siste på et egnet møterom. Ved å foreta intervjuene i et kjent og trygt miljø, vil det kunne bidra til en god avslappet stemning hvor et godt intervju kan finne sted. Intervjuene tok fra ca. 35 minutter til 1 time. De hadde ikke fått intervjuguiden på forhånd, men hadde fått informasjon om tema, problemstilling og innhold på et forberedelsesmøte jeg avholdt for hele ledergruppen. Det var min vurdering at jeg ønsket en fri refleksjon basert på temaene og samspillsreglene, da medlemmene har jobbet i mange år med problemstillingene i gruppen. De spontane svarene vurderte jeg som viktig i forhold til min vinkling og i forhold til valgt metode. De påfølgende spørsmålene sendt i etterkant, ble besvart innen to dager. Informantene var gjennomgående positive til å bidra, og meldte i etterkant om en ny bevisstgjøring på hvor gruppen nå sto i forhold til de valgte tema og problemstilling. Dette kommer jeg tilbake til senere i oppgaven.

4.7.0. Beskrivelse av datainnsamlingsprosessen:

Jeg ba om å få alt skriftlig materiale knyttet til samspillsreglene, dette ble gitt meg i form av en PPT (powerpoint) presentasjon hvor de overnevnte ledelse- og samspillsreglene var

skissert. Jeg stilte i så måte med ganske blanke ark. Temaene som kom til uttrykk gjennom samspillsreglene dannet grunnlaget for min intervjuguide. Som nevnt over resulterte datamateriale tilvarende 44 A4 sider i tillegg til ca. 2 A4 sider med svar på spørsmål sendt på mail. Rett etter intervjuene lagde jeg noen stikkord for meg selv knyttet til det viktigste som jeg festet meg med under intervjuet, noe jeg hadde stuset over, lurt på eller som noe uventet. Dette tok jeg med som underspørsmål etter hvert som jeg kategoriserte. Det tok meg nesten 2 uker å transkribere, men det ga meg en god hånd om materiale, da jeg måtte gå dypt inn i lydopptaket for å forstå hva som ble sagt.

4.8.0. Diskusjon av datas gyldighet og pålitelighet:

Egen rolle. I og med at jeg selv har gjort meg mange erfaringer som deltager i en ledergruppe, samt leder av en ledergruppe, vil mine oppfølgingsspørsmål, mine bekræftende ord og mitt kroppsspråk påvirke informantene uten at jeg var det bevisst underveis. Det vil være en fare for at jeg styrer informantene i en bestemt retning med mine oppfølgingsspørsmål fordi jeg selv har erfaringer eller oppfatninger som jeg ønsker bekræftet som gyldige, riktige eller gjenkjennende. Av denne grunn vil jeg uansett kunne ha påvirket dataens gyldighet. Imidlertid bestrebet jeg meg for å opptre så nøytralt som overhodet mulig, gitt mitt eget ståsted og meninger. Det vil i en slik kvalitativ metodikk, samt med temaer som berører mellommenneskelige relasjoner, alltid være et spenningsfelt hvor en som intervjuer må trå varsomt. Jeg, i kraft av å være et menneske med mine erfaringer, oppfatninger og forutinntatte holdninger, møter informantene med den bagasjen, det vil si at jeg uansett ikke vil kunne fremstå fullstendig objektiv og nøytral i intervjuene, ei heller når det kommer til analysedelen av arbeidet. Jeg har selv arbeidet i flere år i tilknytning denne ledergruppen, både som kliniker og som leder, men ikke på noe tidspunkt vært et fast medlem av denne ledergruppen. Dette vil også være med å påvirke meg som intervjuer og i fortolkningen av data, selv om dette ligger noen år tilbake i tid.

Informantene var genuint ærlige, både i forhold til egne bidrag og opplevelser, men også i sine beskrivelser av andre navngitte medlemmer. Det fremkommer karakteristikk, uttalelser mellom informantene som må ivaretas av undertegnede. Underveis i intervjuprosessen var det viktig for meg å forsøke å legge denne type informasjon til side og så langt det lar seg gjøre ikke la det påvirke intervjukonteksten nevneverdig. Mitt fremste bidrag inn i dette er å analysere på hvilken måte denne type informasjon er relevant i forhold til valgt problemstilling. Informasjonen må kun brukes i analysen dersom den er relevant i forhold til

min problemstilling eller at den gir funn oppimot deres samspillsregler. Brudd på disse vil være et eksempel som må kunne brukes i den videre analyse.

4.9.0.Etiske drøftinger:

Mitt første henvendelse til å kunne få innhentet samtykke var å presentere mitt ønske om å kunne intervju noen av gruppens medlemmer. Jeg deltok på et ledermøte hvor jeg presenterte problemstillingen. Alle var positive. Jeg henvendte meg deretter til 5 informanter med en forespørsel utarbeidet i samarbeid med veileder. Samtlige ga sitt informerte samtykke. Jeg ga også klart uttrykk for under intervjuene at de når som helst kunne trekke seg. Videre er det viktig for meg å ivareta anonymiteten blant informantene. Dog vil det for noen Ahus ansatte være lett å identifisere hvilken ledergruppe dette er, men ikke hvem som har deltatt direkte, dette fordi det er kjent at de har og er i et lederutviklingsprogram. Jeg har forsøkt å ivareta anonymiteten etter beste evne. Jeg som forsker må ha gjennomtenkt mulig konsekvenser denne deltagelsen kan ha for informantene. Jeg ønsker derfor å diskutere med min veileder hvorvidt oppgaven ikke skal gjøres offentlig, særlig fordi det er en del uttalelser som kan være av for personlig karakter.

5.0.0.Analyse:

5.1.0.Tematisering av data:

- Samspill og samarbeidselementer
- Kommunikasjon- kommunikasjonsferdigheter
- Teamutvikling
- Tilbakemelding- feedback- tilbakemeldingskultur

5.2.0.Analyse:

I analysen vil jeg forsøke å finne noen svar på hvilke elementer eller faktorer i deres samspill og kommunikasjonsmønster som evt. kan fremme eller hemme gruppens effektivitet og resultatoppnåelse. Videre vil jeg se etter hvorvidt det er tegn eller mønster i deres kommunikasjons- og samarbeidsform de ikke er seg bevisst eller som gruppen ikke har

tematisert seg imellom, igjen knyttet opp til samspillsprinsippene. Jeg vil forsøke å få svar på hva gruppen mener om sin teamfungering, hvor har de sine bevaringspunkter, hva gjør de bra og hva som verdsettes av medlemmene. I tillegg vil jeg søke etter gruppens forbedringsområder knyttet til dens kommunikasjon- og samarbeidsform, alt for å kunne bli seg mer bevisst på hvorvidt de vedtatte reglene fortsatt har sin misjon og er med å regulere adferd.

Analysen vil forsøke å avdekke hvorvidt de 5 samspillsreglene representerer viktige elementer knyttet til teamets relasjons- og samarbeidskompetanse og som jeg mener må være tilstede for at ledergruppen skal fungere optimalt. Analysen vil vel muligens også avdekke hvorvidt reglene burde evalueres, tematiseres på nytt eller evt. om de burde suppleres. Jeg vil forsøke å se etter klare funn som muligens kan indikere hvorvidt gruppen har effekt av sine samspillsprinsipper og med dette være med til en bevisstgjøring av teamets fungering knyttet til samarbeid- og kommunikasjonsform.

Samspillsreglene henspiller til viktige tema som også danner det teoretiske bakteppe i oppgaven. Nedenfor har jeg vist til noen sentrale tema som underbygger reglenes teoretiske betydning.

- Vi snakker med hverandre, ikke om hverandre – her er tema kommunikasjon, tilbakemelding, tilbakemeldingskultur, konfliktteori og teori knyttet til relasjonelle vanskeligheter.
- Vi setter av tid til samspill. Vi er lojale mot beslutninger – viktige tema er bl.a. team, teamutvikling.
- Vi utfordrer hverandre konstruktivt – sentrale tema er relasjonskompetanse, gruppelæring, kommunikasjonsferdigheter, aktiv lytting etc.
- Vi er konstruktivt nytenkende. Her er tema kreativ ledelse, teori/forskning knyttet til effektive ledergrupper.

5.3.0.Hovedkategori 1: Samspill- Samarbeid i teamet

5.3.1.Underkategori 1 Samspill- hva legger informantene i dette begrepet?

Som innledning til mitt intervju og tema rundt samspillsreglene, startet jeg med følgende spørsmål: **Hva tenker du på når du hører ordet samspill?** Grunnen til dette var at jeg var

nysgjerrig på hva de la i begrepet og om det ville komme frem noen elementer knyttet til adferds faktorer i forhold til de samspillsreglene som skal være gjeldende for gruppen. Reglene henspiller i stor grad på hvilken forventet adferd medlemmene skal ha seg imellom og som også skal være styrende som ledelsesmessige rollemodeller videre ned i organisasjonen. En av informantene kommer direkte inn på team og sammenhengen mellom optimalt samspill og det å fungere som et team.

Under et sitat fra en av informantene

” det første som kommer opp, jeg er opptatt av, jeg håper på at den ledergruppen som jeg sitter i bestreber seg for å fungere optimalt mot å fungere som et team, så for meg er samspill en forutsetning, så godt samspill er en forutsetning for å bestrebe seg for å fungere som et team. Dette er noe med at i den type arbeid jeg har, det oppdrag vi har, vi klarer ikke, vi er avhengig, gjensidig avhengig av hverandre og for å få best mulig ut av altså, for å få det til de oppdragene, så er vi nødt til å ha et godt samspill, det er avgjørende og det er det som gir gode resultater, så godt resultat avhenger av godt samspill”

Samspillsselementer som vedkommende understreker her vektlegges høyt av informanten som et viktig element for å kunne gi grupper som denne en langt bedre måloppnåelse og synlige resultater. I tillegg poengterer informanten betydningen av at godt samspill mellom gruppemedlemmer som en viktig faktor for å kunne oppnå resultater.

Videre kommer det tydelig frem at de innser at gruppen har en gjensidig avhengighet i forhold til effektivitet og gruppens samlede resultater og måloppnåelse. En informant påpeker følgende:

”med samspill tenker jeg at vi samarbeider på en måte der vi vil hverandre vel og der vi sammen forsøker å få til løsninger, ikke som først og fremst handler om den enkeltes særinteresser, men som handler om å se helheten f.eks., har vi en pasient som vi ikke riktig vet hvordan vi skal håndtere, så da tenker vi sammen uavhengig av hvem som blir sittende igjen med mer eller mindre belastning, hvis du skjønner....det krever en del forarbeid, og jeg tenker ikke at to helt ukjente bare kan smashe også kan vi få til et godt samspill, sånn tror jeg det ikke nødvendigvis er”

Her følger jeg informanten opp med å spørre om dette har noe med relasjoner å gjøre.

” Ja, det er nettopp det jeg tenker, det har veldig mye med relasjoner å gjøre, det er en investering over tid, og det er meget målrettet arbeid over tid...generelt hardt arbeid over tid”

Samspill mellom team-medlemmer handler om relasjonsoppbygging og relasjonskompetanse. Gjennomgående i datamaterialet pekes det på respekt, trygghet, åpenhet som viktige faktorer for å lykkes som team. Dette kommer jeg tilbake til i forhold til kategori relasjonskompetanse.

Samspill som begrep ga også informantene assosiasjoner mot å eie noe sammen, komme fra et sted til et annet, et skapende fellesskap mellom medlemmene. Som en informant konkretiserte det *” noe du gjør, en aktiv handling som handler om å oppnå noe sammen med andre, hvor man er avhengig av andre for å få til.*

Kort oppsummert er det en bred felles forståelse blant informantene at samspill og samspillsforståelse er selve plattformen for at de skal ivareta en god gruppedynamikk.

5.3.2.Underkategori 2

Hva kjennetegner samarbeidsklimaet i gruppen?

På spørsmålet *” Hvordan opplever du samarbeidsklimaet i lederlaget?”* fremkommer det en liten variasjon fra at en oppfatter at gruppen har stagnert, til at de øvrige er relativt samstemte i at samarbeidsklimaet er i utvikling og oppleves som godt. En av informantene uttrykte følgende:

” Jeg opplever at vi har gått to skritt frem og et tilbake, at vi på en måte, at vi er kommet litt tilbake...sittende kanskje litt for mye på hver vår tue nå, utfordrer hverandre for lite, jeg bryr meg for lite om de andre, de andre bryr seg for lite om meg, så kan man lure på hvorfor er det blitt sånn.”

En annen informant sier *” Samarbeidsklimaet blir bedre og bedre....spesielt på slutten av 2012 har det skjedd et eller annet i gruppen, så på en måte, flere har skjont, har fått på en måte en nøkkel på hvordan vi skulle jobbe videre.”* Eller som en tredje informant uttrykte det *” Jeg opplever at samarbeidsklima er veldig godt...det er et veldig sånn seriøst fokus på å løse oppgavene....alle er genuint opptatt av det vi holder på med”*

Imidlertid er det flere som peker på den prosess som denne ledergruppen har vært igjennom og som poengterer at samarbeidsklimaet ikke kan sammenlignes i forhold til slik det var for noen år tilbake. I dette ligger det også et klart uttrykk for at reglene, og prosessen rundt det arbeid gruppen la ned i arbeidet med å definere reglene skapte en viktig endring i gruppens samarbeidsklima. Dette blir fremhevet av en av informantene

” jeg tror vi opplever nå at vi har et ..som jeg kaller det ofte, rett og plikt til å engasjere seg i det som foregår i ledergruppa, og det er noe av det som er det vesentlige for meg, du har både en rett og plikt ikke bare rett, men plikt til å være med selv om det ikke angår deg, og det tror jeg samspillsreglene har vært med på å få frem i alle fall, prosessen rundt det, vi har et enda større engasjement i både personer i de andre avdelingene, også er det jo sånn at det går opp og ned i perioder og , på det dårligste nå så tror jeg at det fortsatt er bedre enn det var på det beste for 5 år siden, så kan jo det si litt om hvordan det var da, men allikevel.”

En annen informant peker på før og nå situasjonen, at teamet har hatt en utvikling gjennom de siste årene med fokus på lederutvikling”*Altså jeg opplever det som veldig bra, utfordrende men veldig bra, jeg er ikke så sikker på om alle kollegaene mine svarer det, men det er litt sånn, for det første, hvor var vi og hvor er vi...”*

Det poengteres helt eksplisitt at samspillsreglene har bidratt til mer resultat og effektivitet i ledergruppen. I flg en av informantene:

” Samhandlingen er blitt betydelig bedre. Fremfor alt er viljen til samhandling og felles løsninger blitt betydelig bedre. Vi tenker nå i langt større grad som et lag, med felles interesser og felles utfordringer. Vi jobber mindre solo, og involverer hverandre - og ledergruppen - i saker som har betydning for divisjonen/andre avdelinger. samhandlingseffekten gir langt større effektivitet”

Dette illustrerer godt at gruppen har hatt effekt av å lage felles kjøreregler for samhandling og adferd som skal kjennetegne samhandling- og kommunikasjonsmønsteret deres.

Informantene er som sagt enig i at de samarbeider godt med hverandre, men at de så absolutt kan bli bedre. Alle relaterer dette til hvordan gruppen tidligere fungerte. Videre vektlegges det at det handler om å utvikle gruppen videre. Det kommer også frem at de erkjenner at

medlemmenes ulike kommunikasjonsstil påvirker samspillet og samarbeidsklimate. Dette vil belyses under kategori gruppens kommunikasjonsform.

5.3.3.Underkategori 3

Å sette samspill og samspillsreglene på dagsorden. Evaluering av reglene, er det viktig?

Det understrekes i relevant teori (bl.a. Dyer et al)) at ledergrupper som setter et fokus på relasjonsdimensjonen i teamsammenheng oppnår bedre resultater og bedre samarbeid.

I forhold til regelen *vi setter av tid til samspill* fremkommer det helt tydelig i materialet at flere mener teamet har et forbedringspotensial. De henviser til at dette muligens må settes mer systematisk på dagsorden og ikke bare jobbes med på ledersamlinger eller hos den enkelte gjennom de individuelle treningsplanene. Dette illustreres godt med følgende utsagn fra en av informantene.

” samspill i seg selv er ikke nødvendigvis så enkelt, samspill er jo også noe som skjer i saker, og det er mulig vi må ha saker hvor vi relaterer dette til samspill men, men hatt det som et tema, vi kunne godt hatt det vi, kunne jeg ha foreslått også selvfølgelig, men det har vi vel foreslått før uten at vi sammen har klart å følge det opp, ha en samspillsutfordring på dagsorden hver gang.”

Her viser informanten til at dette er å regne som et felles ansvar, både for å sikre at evaluering og gjennomgang av reglene kan innlemmes i daglig drift (les møter), men at det muligens lett kan forsømmes i en travel hverdag. Informantene sier ikke noe om hvorfor de ikke lykkes helt å følge dette opp.

5.4.0.Hovedkategori 2. Kommunikasjonsformen i gruppen.

5.4.1.Underkategori 1.

Dialogen mellom medlemmene, hvordan fungerer den egentlig?

Kommunikasjonen i gruppen kjennetegnes av engasjement og vilje til å se helheten i divisjonen til det beste for pasientene. De er opptatt av pasientflyten og innser at de må samarbeide på tvers av avdelingsvise skiller. Dette poengteres med dette sitatet.

”For det er de samme pasientene, jeg eier ikke pasientene, så de pasientene er avhengig av ulike tjenester, litt avhengig av hvilken fase de er i sin sykdom, mange av dem, de som går innom disse avdelingene, da må man tenke, da kan man ikke, man mister fullstendig helheten....

For å finne ut av hvordan informantene oppfatter dialogen mellom medlemmene spurte jeg om følgende spørsmål”

Hvordan synes du dialogen mellom medlemmene fungerer?

En av informantene svarte slik:

” den er også veldig individuell, den tror jeg fungerer bra mellom noen, dårlig mellom andre, i gruppa som helhet er det nok veldig variabelt, det kan variere utefra hvem som er tilstede, vi har veldig ulike roller, så det er nok mye person som teller så... ”

Dette skapte umiddelbart en nysgjerrighet hos meg i forhold til hva som gjør at den er dårlig mellom enkeltmedlemmer, jeg fulgte da opp med følgende spørsmål” : Når du sier ”mellom noen er det dårlig”, hva legger du i det? Hvordan kommer det til syne?

”det kommer nok mer til syne ved at man, jeg opplever det som om at man har, ikke verken voldsom tillit eller respekt for hverandre, sånn tror jeg det er, i tillegg kan det være sånn at personkjemien ikke er helt ideell... fordi at man liker hverandre mer eller mindre det, sånn vil det være og sånn vil det alltid være, og det må man leve med, det er ikke noe mål å få til at alle skal like hverandre heller, kanskje tvert imot, men respekt og tillit vil selvfølgelig utfordres dersom man opplever at andre ikke følger samspillsregelen for eksempel, ikke er lojale mot beslutninger, ikke prioriterer felles beslutninger eller, setter av tid, utfordrer hverandre osv., det vil jo begrense tilliten så, brudd på samspillsreglene er et enkelt svar, det og det er klart, at det vil jo også kunne redusere respekten for hverandre.”

Ved å stille spørsmål om gruppedialogen fikk jeg frem viktig informasjon knyttet til forholdet mellom enkeltmedlemmer. Graden av opplevd respekt og tillit mellom medlemmene er varierende. Hva dette kan skyldes fremkom ikke i undersøkelsen. I etterkant ser jeg at jeg

burde ha fordypet meg mer i hva som ligger bak utsagnet”” *det kommer nok mer til syne ved at man, jeg opplever at det som om man har ikke verken voldsom tillit eller respekt for hverandre, sånn tror jeg det er, i tillegg kan det være sånn at personkjemien ikke er helt ideell*” enn jeg gjorde. Her ville jeg ha kunnet fått opp noen forbedringsområder i forhold til hva gruppen må jobbe videre i forhold til relasjonskompetanse og det å ha mot nok til å bringe slike tema opp på dagsorden. Jeg vil i drøftelsen ta for meg hvorfor jeg mener slike momenter skal opp og tematiseres. At de påvirker samarbeidsklimaet og kommunikasjonsformen er utvilsomt.

5.4.2.Underkategori 2.

Gruppens kommunikasjonsform, hva kjennetegner den?

Noen mener selv de kanskje til tider tar for mye plass, er tydelige (for tydelige) noe som kan bidra til økt passivitet hos medlemmer som trenger mer tid til å tenke før de hiver seg ut i diskusjonene. De har tematisert dette fenomenet på en ledersamling som et element de skal jobbe videre med. De reflekterer videre over det å selv kunne justere sin kommunikasjonsform ved at man slipper andre mer til eller at de passive trår mer frem.

Imidlertid er det variasjon blant informantene i forhold til deltagelse i deres ledermøter. De er alle enige om at passivitet ikke er akseptabelt, men også at de mest ivrige må kunne vike plassen slik at det kan oppstå en mer gjensidighet i forhold til deltagelse. Det fremkommer av intervjuene at de oppfatter dialogen mellom medlemmene som varierende med tanke på følgende elementer, aktivitetsnivå, diskusjonskvalitet, aktiv lytting osv.

” Det handler om at vi må få med alle, det skal ikke være lov å sitte å ikke mene noe.....så er det noe skjult kommunikasjon, det er altså åpenbart at det fortsatt er sånn at noen har behov for å forsvare sitt, man kommer ikke frem med alt, at man holder ting tilbake på en måte...”

Her pekes det på at passivitet også kan være en bevisst kommunikasjonsstrategi, nettopp for å skjerme seg selv og sine egne interesser.

”...noen snakker mye, andre snakker lite, noen er veldig ekstroverte, andre bruker mer tid til å tenke seg om, kommer med innspill litt lengre ut i diskusjonene”

I alle grupper jeg har deltatt i er det ulik grad av deltakelse og engasjement. En informant var klar over sin kommunikasjonsstil og hvordan den evt. kan påvirke gruppeprosessen negativt

” Jeg er en av de som snakker mest og må skjerpe meg nettopp på å ikke kvele dialogen, den diskusjonen, det er min utfordring”

Som i alle andre grupper for øvrig skiller noen seg ut som passive og noen som svært aktive, dette er tematisert ved ledersamlinger og nærmeste leder har integrert personlige kommunikasjonsferdigheter som sentralt i flere sine treningsplaner. Lederens personlige treningsplan (lages i samarbeid med direktør) inneholder helt konkrete mål for forbedring av kommunikasjonsferdigheter m.m.

5.4.3.Underkategori 3.

Aktiv lytting etterlyses som viktig kommunikasjonsferdighet

Det fremkommer tydelig i undersøkelsen at informantene har et ulikt syn på hvor god dialogen er mellom teamdeltagere. En av informantene spør seg om ”er vi lyttende nok?”

Dialogen ser ut til å rette seg mot meningsutveksling mer enn at de er nysgjerrige på andres vinklinger og meninger. På spørsmål på hva som kjennetegner kommunikasjonen mellom dem svarer en informant *” Jeg må stille spørsmålet, er vi lyttende nok...lite utfordrende vil jeg si, lite nysgjerrig, lite nysgjerrighet.”* De reflekterte over hvorvidt de hadde et forbedringspotensial ved å dreie dialogen mer over i et utforskermodus, muligens ville breddekompetansen blant teamets medlemmer komme tydeligere frem og at de sammen ville kunne komme opp med flere ulike løsningsalternativer på en felles problemstilling.

Under intervjuet reflekterte de som betegnet seg som aktive at de muligens ville kunne ha forbedret sine personlige kommunikasjonsferdigheter ved å stille mer utforskende spørsmål, lytte mer enn å snakke slik at også de mer passive kan tre frem. Det skapes utvilsomt en langt bedre gruppedynamikk ved at deltagelsen spres på flere, dette også grunnet summen av alles kompetanse og kunnskap vil komme frem, i tillegg vil deres viktige regel ”vi er konstruktiv nytenkende” kunne tre frem ved at man legger opp til et møtekultur og samarbeidsklima hvor kreativitet kan blomstre og få utvikles. Effektivitet i en ledergruppe handler også om å tørre å tenke ut av boksen for å sammen finne nye og kanskje enda bedre løsninger og beslutninger for å drive organisasjonen videre(Bang. Midelfart).

5.5.0.Hovedkategori 3 Tilbakemelding-feedback:

5.5.1.Underkategori 1

Å gi konstruktive tilbakemeldinger krever en viss grad av relasjonelt mot og en trygg kontekst.

En av samspillsreglene er at de skal utfordre hverandre konstruktivt. Med all tydelighet etterlyses dette i større grad i møtene eller på ledersamlingene. De ønsker dette både i forhold til saker de bringer inn, fremlegg som legges inn etc., men også knyttet til adferd. De er usikre på hvordan dette kan gjøres på en god og naturlig måte og om tryggheten er på plass for de konstruktive tilbakemeldingene. Dette illustreres godt ved følgende sitat fra en av informantene:

Det er følelsesmessig krevende. Vi kan risikere å såre noen, kritisere, og noen kan reagere på en måte som gjør at vi kvier oss for å ta opp ting. Det legges ikke nok vekt på at dette er viktig og positivt. Vi kan alle være flinkere til å applaudere, rose og berømme forsøk på konstruktiv utfordring av hverandre, og det kan uttales eksplisitt - og ofte - at dette er ønskelig, og blir verdsatt høyt. Vi kan også prøve å få frem at dette faktisk gir resultater, til beste for pasientene, for avdelingene, for divisjonen, for oss alle.

Gruppen etterlyser mer systematisk gjennomgang av gruppens fungering, bl.a. gjennom å sette samspill på dagsorden, men også å bli utfordret på det personlige lederskapet. En informant uttrykke følgende:

” Dette er også veldig viktig område med tilbakemelding, men for å få...da må det tilrettelegges, at det er en del av kulturen i gruppa, her er det aksept og forståelse og at det handler ikke om å gi kritikk og det, det betyr at du skal ha en veldig høy grad av trygghet i gruppen for å på en måte ha en tilbakemeldingskultur som egentlig er avhengig av for å utvikle seg, så hvis du ikke får nok trygghet for å kunne gi tilbakemelding, jeg er avhengig av å ha tilbakemelding jeg, det er en av tingene som gir meg næring, på hvordan jeg opptre og det..... Vi er ikke helt i mål, det er litte grann bevegelse, men vi er ikke helt i mål, ting blir fort oppfattet som kritikk...”

. I materialet kommer det frem at enkelte ikke har tilstrekkelig tillit eller respekt for alle medlemmene i ledergruppen. Dette kommer til uttrykk gjennom adferd som beskrives som synlig utålmodighet og manglende engasjement for den andres utfordringer. Det vises til at dette også handler om personkjemi.

De gir også uttrykk for at dette er et utviklingsområde, spesielt i forhold til relasjonsdimensjonen. De gir uttrykk for at det er betydelig lettere å gi konstruktive tilbakemeldinger på innhold/sak enn på personlige egenskaper, adferd etc.

” : Jeg tror vi kan være mer direkte, jeg tror vi kan være tydeligere, mer konkrete, men vi må gjøre det på en måte som er konstruktiv, som vi har som prinsipp, poenget er at, igjen vi må ville hverandre vel, vi må ha en tanke om at hvis jeg gir en tilbakemelding til en annen avdelingssjef, så må det være sånn at dette...resultatet betyr noe for meg. Hvis jeg klarer å hjelpe vedkommende med mine tilbakemeldinger, så man kan gjøre ting på en annen måte - eller bedre - så får det konsekvenser for meg, det blir bedre for oss alle....”

Tatt i betraktning den utvikling gruppen har hatt de siste 5 årene, har samspillsreglene i stor grad regulert gruppens samarbeid – og kommunikasjonsklima. I dette ligger også krav i forhold til personlig utvikling. Et eksempel er at man blir utfordret på å være mer deltagende, kaste seg mer inn i diskusjoner, bli et mer tydelig teammedlem. Gruppen bruker også treningsplanene for å sette samspill/samarbeid ut i livet, de kan bli bedt om å samarbeide om for eksempel, pasientforløp som går på tvers av avdeling. Som en uttrykker det;

” bedre klima i ledergruppen fører til at det blir plass for nytenkning og reflekterende atferd blant alle”

De viser også til at de har historien med seg, og mener at denne nok kan ligge som et bakteppe. Gjennomgående uttrykker informantene et tydelig behov for at de ønsker mer konstruktive tilbakemeldinger, ikke som personlig kritikk, men både på adferd og sak gjort på en respektabel og god måte. Det pekes på at det er på tide å jobbe mer med det personlige lederskapet hos hver og en av dem, men samtlige informanter understreker at dette er

vanskelig, det er sårbart og de er usikker på om enkelte kan tåle en slik direkte tilbakemelding. En av informantene uttrykker at:

...Jeg tenker at noe av de dreier seg om det personlige lederskapet. Det er ikke bare aksene lederteam, utvikling, men også det personlige lederskapet, hvem er jeg og hvordan kan jeg bevisstgjøre min rolle. Når jeg sier det, så tenker jeg dette skulle jeg ønske at vi hadde tematisert, det har jeg også tenkt å snakke litt med min leder om, ut fra siste samling jeg var på. Det er noe som mangler i vår lederutvikling og det tror jeg rett og slett er det personlige lederskapet i felles ja."

Det etterlyses et bredere og større fokus på tilbakemeldinger, å kunne sammen skape en bedre og tryggere tilbakemeldingskultur.

"Ja det jeg tenker er at det som er nå det viktigste samspillsregel, det å utfordre hverandre konstruktivt, der tror jeg vi har mye å gå på, det å våge å stille spørsmål til hverandre, hva tenker du om, hvorfor, hvorfor har du ikke kommet opp med noe ennå, hvorfor har dette tatt så lang tid altså. Man våger å være tøff mot hverandre, men der er vi, det er nok der vi er, det lille som henger igjen av den utryggheten, når jeg ser at når divisjonsdirektør hever røsta litte grann så ser jeg at enkelte blir helt satt ut av det.

Her pekes det på gruppelederens rolle og påvirkning inn i gruppa. I undersøkelsen vektla jeg ikke gruppelederrollen eller møteledelse, men ser at dette er et element som fremkom sporadisk blant informantene.

5.6.0.Hovedkategori 4 : Opplevd effekt av samspillsreglene/prinsippene i teamet.

5.6.1.Underkategori 1:

Hva er gruppens opplevelse av hvordan prinsippene har gitt effekt i forhold til:

- 1- Ledergruppens resultat og måloppnåelse**
- 2- Samarbeidsklimate**

Som sagt innledningsvis i analysen var det noen svar i forhold til problemstillingen jeg ikke fikk dekket gjennom intervjuene. Et av spørsmålene var følgende:

I hvilken grad mener du at samspillsprinsippene har påvirket ledergruppens resultat og effektivitet?

Det understrekes at de ledelsesmessige utfordringer og felles prosjekter de har ansvar for å løse i fellesskap ikke ville ha vært mulig uten at gruppen hadde tatt noen grep og satt ord på deres utfordringer både i forhold til kommunikasjon, men også samarbeid på tvers. ”

Samspillsreglene har gjort at vi har blitt mer oppmerksom på hvordan vi forholder oss til hverandre; bl.a. ved "å snakke til hverandre og ikke om hverandre" Dette har medført at vi har tatt opp flere saker med hverandre som har påvirket resultat og løsninger”

En av informantene synes at samspillsreglene har påvirket resultatet i stor grad, men utdyper ikke på hvilken måte i sin mail

Videre understrekes betydningen av reglene gjennom følgende sitat « *I stor grad, først og fremst gjennom prosessen rundt utvelgelse av prinsippene og samarbeidet som har utviklet seg i ettertid*»

5.6.2.Underkategori 2

Hvilken samspillsregel forsømmer gruppen mest?

Det siste spørsmålet jeg sendte til mine informanter på mail var følgende:

Hvilken/hvilke av de 5 prinsippene ivaretar dere minst, og hva tror du årsaken til dette kan være?

Her er et utdrag av svarene jeg fikk.

” Konstruktivt nytenkende! Nettopp fordi vi styres av gamle strukturer og pålagte målsetninger. I det offentlig helsevesen er det ikke mye spillerom for kreativ drift, du får ikke mange ” prøve og feile ” - forsøk. Det videre samarbeidet (les ” neste trinn i trappa ”, bør nettopp være knyttet opp mot denne samspillreglen»

”Vi er konstruktivt nytenkende” Vi har ikke satt dette nok på dagsorden og vi utfordres dermed ikke til å tenke nytt. Når en avdelingssjef presenterer en sak har vi ikke skapt en kultur for at vi bør tenke bevarings- og forbedringsområder. Det siste ville gitt større

mulighet for å være konstruktivt nytenkende” Jeg tenker at vi ivaretar minst prinsippet; Vi utfordrer hverandre konstruktivt, for avdelingene, for divisjonen, for oss alle”

”Vi utfordrer hverandre konstruktivt - trolig er dette det vanskeligste. Jeg tror det i hvert fall er to årsaker til dette: a) Det er følelsesmessig krevende. Vi kan risikere å såre noen, kritisere, og noen kan reagere på en måte som gjør at vi kvier oss for å ta opp ting. b) Det legges ikke nok vekt på at dette er viktig og positivt. Vi kan alle være flinkere til å applaudere, rose og berømme forsøk på konstruktiv utfordring av hverandre, og det kan uttales eksplisitt - og ofte - at dette er ønskelig, og blir verdsatt høyt. Vi kan også prøve å få frem at dette faktisk gir resultater, til beste for pasientene”

Informantene er i stor grad samstemte at konstruktive tilbakemeldinger og nytenkning er gruppens forbedringsområde i forhold til å få best mulig effekt ut av de vedtatte samspillsreglene. Som vist ovenfor henger dette nøye sammen med trygghet, kommunikasjonsform og tilbakemeldingskulturen i gruppen. Den enkeltes toleransegrense for tilbakemelding oppleves som ulik av informantene.

«Stagnasjon, vi har gått to skritt frem og et tilbake”

Det fremkommer tydelig at de ønsker enda bedre samarbeid og at de ikke må ”hvile” på at alt var så mye verre før, gruppen ønsker å utvikle seg videre og etterlyser en god metode eller et grep, muligens noe strukturelt (møteledelse, møteagenda, etc.), slik at de også kan tematisere gruppens resultater og fungering. Informantene er samstemte i at de utfordrer hverandre konstruktivt, men dog mest på saksplan. De berører ikke i nevneverdig grad tilbakemeldinger det personlige plan, men de gir samtidig uttrykk for at de ser elementer i det relasjonelle fellesskapet som hinder for effektivitet ved at noen kommuniserer langt bedre enn andre, og dette kan trolig hindre kreativitet, utforskning og gode diskusjoner. Flere vedkjenner seg en større tillit og respekt for noen medlemmer enn andre, noe som er helt naturlig. Spørsmålet man da kan stille seg er hvorvidt denne holdningen kan være til hinder for mangfold, kreativitet og nytenkning ved at man ikke åpner seg mentalt for innspill fra alle, men favoriserer noen meninger mer enn andres. Det fremkom også en opplevelse av at noen snakker bedre sammen enn andre uten at det fremkom om dette er et tema som er diskutert dem imellom. Det understrekes av flere at det viktige her er hvorvidt man forsøker å forstå og respektere hverandre på en enda bedre måte enn det som gjøres i dag. Komfortsonen hos

medlemmene oppleves forskjellig, de er usikre på hvor mye de kan dytte den andre ut av denne sonen. De mener imidlertid at dette er sentralt og viktig for at gruppen skal bli enda mer effektiv.

6.0.0.Tolkning og diskusjon:

Hva har jeg sett?

De har jobbet med sitt lederutviklingsprogram i snart 5 år og tiden synes nå moden for å stille seg noen sentrale spørsmål, hvor er vi og hvor skal vi gå videre. Hva har vi oppnådd og hvordan ivaretas den endring og utvikling som åpenbart har vært tilstede i ledergruppen. Det handler både om vedlikeholdsarbeid men også om gruppeutvikling. Informantene kommer stadig tilbake til setningen ”sånn som vi hadde det før” innforstått med at de mener seg langt unna den gruppedynamikk og kommunikasjonsmønster som kjennetegnet gruppen for 5 år siden.

Det er viktig at gruppen ikke faller tilbake i gamle mønstre hvor det tas for gitt at samspillreglene følges og etterleves. Det finnes mange og gode måter å vedlikeholde dette viktige arbeidet. Gruppen må selv finne ut av hvordan de best gjør dette, men det må understrekes at her spiller møteleder en svært sentral rolle. Lederens fokus og engasjement for å bygge en god samspillskultur er avgjørende, og vedkommende har så klart det største ansvaret i så måte. Det som synes som sentralt og viktig for gruppen er at temaet samspill, dvs. samarbeidsklimaet mellom dem tematiseres og vedlikeholdes som sentralt på felles møteagenda, da særlig ved anledninger hvor de har mer tid sammen.

6.1.0.De relasjonelle aspektene:

I undersøkelsen fremkommer det at flere synes de har mye humor og som de vektlegger som viktig i forhold til samspillet dem imellom. Men som poengtert flere steder, er tilbakemelding delvis et forsømt område, spesielt knyttet til det som kan kalles personlig kompetanse eller det personlige lederskapet. Det fremkommer at et gruppen noen ganger tenderer i å holde kortene sine litt tett til brystet, i betydningen at man beskytter seg eller unndrar seg diskusjon og involvering av strategiske årsaker. Er man passiv, lite deltagende for å beskytte seg selv, eller aktiv for å ta kontroll over situasjonen, er spørsmål de stiller seg.

Dette er selvfølgelig en helt naturlig del av en gruppes indre liv, men det er et område som burde utforskes og håndteres av teamleder, da det kan virke hemmende for resultat og felles måloppnåelse. Spørsmålet teamleder kan spørre seg er :”Hva kan enkeltmedlemmene selv gjøre for å sikre en mer balansert meningsutveksling og dermed også kunne få utvidet sin kunnskap og kompetanse”?

6.2.0.Evaluering av samspillsreglene, samarbeidsklima.

Gruppen gir uttrykk for at dette ikke gjøres systematisk, men at man ved enkelte ledersamlinger setter det opp på dagsorden. Hvilken metode de bruker er jeg ikke kjent med, men det etterspørres mer systematiske evalueringer, noe som også poengteres i sentrale teorier (Hargie, Dyer, 1999, 2007) Ved å reflektere over kompetansesammensetning, teamets svake og sterke sider og ved å aktivt ta i bruk ulike møteledelsesmetodikker vil teamet kunne utforske ulike arbeidsmåter alt etter hvilken sak eller beslutning som den skal enes om. Hvordan samarbeider teamet ved vanskelige beslutningssaker? Kan de sette av litt tid etter hvert møte for å evaluere hvordan møtet gikk, og ikke minst, hva leder og teamet kan gjøre neste gang, som bidrar til en bedre beslutningsprosess og forankring av denne? Mitt viktigste funn i forhold til effekten av samspillsreglene er nettopp viktigheten av at de kontinuerlig har et fokus på prosessen, hvordan samspillet fungerer, og ikke tar for gitt at jobben er gjort en gang for alle. Dette må vedlikeholdes, det må utvikles for at gruppedynamikken skal bli best mulig. Gjennomgående i undersøkelsen applauderes reglene, prosessen rundt det å lage dem i fellesskap og at de i all hovedsak hindrer gruppen til å utvikle seg negativt med tanke på deres kommunikasjon- og samspillsklima. . I min undersøkelse fremkommer det funn som tilsier at her har gruppen et utviklingspotensial. Hva kan årsaken være i forhold til at man ikke innehar den nødvendige tillit. Handler dette om personkjemi eller handler det om manglende respekt for hverandres kompetanse og fagprofesjon? Dette må uansett utforskes og komme frem i lyset. I forhold til at gruppen ønsker å fremstå som konstruktivt nytenkende, viser Dyer (2007) til at dette er en svært viktig teamferdighet. Det ledergruppen må vurdere er hvorvidt det legges til rette for at en slik kreativ prosess kan skje, har gruppen den rette ramme og struktur for at medlemmene kommer over i en annen modus enn den saksorienterte? Kan de legge opp møtene på en annen måte, kan de ta i bruk ulike metoder for å angripe en problemstilling enn å bare diskutere? I min undersøkelse fant jeg at de i for liten grad stiller seg selv kritiske spørsmål eller setter av nok tid til å evaluere ledergruppens fungering. Spørsmål som ” bruker vi tiden vår riktig?”, ”hvordan fungerer ledermøtene våre?” ”Jobber vi

på den mest hensiktsmessige måten?” vil være en måte å heve blikket og se på hvordan gruppen fungerer. Det handler om å innta et helikopterperspektiv på gruppen for å kunne justere, endre gruppens måte å jobbe sammen på. Samtlige av informantene opplevde manglende evaluering av ledergruppens samspill/fungering, selv om det i enkelte samlinger ble tematisert. Ved at man identifiserer både feil og kloke grep, må gruppen sette av tid til å gå dypere inn i de situasjonene man bør lære noe av.

6.3.0. Hvorfor er reglene så viktige for gruppen?

Gruppen, i alle fall store deler av den, har vært med i mange år, de kjenner godt til historikken og hvordan samarbeidsklimaet var for 5 år siden. Dette kommer frem i samtlige intervjuer som sentralt for etablering av prinsippene og reglene . Klimaet i ledergruppen var preget av fiendtlighet, aggressiv kommunikasjonsform, og en samarbeidskommunikasjon preget av ”meg og mitt” holdning. Det viktigste og mest kritiske var at gruppen ikke samspilte på tvers av avdelingsskiller, noe som sannsynligvis gikk utover pasientflyten. Pasienter som ferdes mellom avdelinger i løpet av sitt ofte livslange behandlingsforløp er helt avhengig av at samarbeidsrelasjonene fungerer på tvers av avdelingsskiller. Dette tok divisjonsdirektøren konsekvensen av og startet et lederutviklingsprogram med to eksterne prosessveiledere.

Vi snakker til og ikke om, hva betyr det? Denne regelen var samtlige informanter inne på som viktig, dette ble relatert til opplevelsen av at baksnakking ikke fremmer trygghet eller lojalitet og er som en uttalte det, helt vanlig folkeskikk, de har lovet hverandre at de skal ta saker, irritasjon etc. direkte opp med den andre i stedet for å snakke om den andre til f. eks. En tredjepart i ledergruppen. Samtlige informanter er enige om viktigheten av denne samspillsregelen, men mener fortsatt at de synder mot regelen enkelte ganger. Dette var også en av faktorene som skapte det utrygge klimaet og var kimen til konflikt i ledergruppen tidligere. Sentralt i teamforskningen pekes det på at effektive team har utviklet en strategi for å håndtere konflikter, konflikter blir tematisert og håndtert, ikke oversett eller ignorert. Dette handler om å være seg bevisst behovet for en kontinuerlig « luking i beddet», det å fremme en kultur hvor man tidlig tar konflikter og uro på alvor, bidrar trolig til at konflikter ikke gis anledning til å få rotfeste og hemmer gruppedynamikken.

Lojalitet til beslutninger pekes på av flere som en regel de forholder seg aktivt til, både fordi de inviteres med i beslutningsprosesser, men også av respekt for sin leder. Ledergrupper som støtter lojalt opp om beslutninger vil fremstå som samlet, tydelige og forutsigbare for de lavere nivåene i organisasjonen.

6.4.0.Fokus på tilbakemeldingskulturen:

Alle informantene poengterte betydningen av å bli enda bedre på å gi konstruktive tilbakemeldinger til hverandre. Dette handler både om den som sender budskapet og den som mottar det, dette må det trenes på. Hver og en, som deltager, bringer med seg sin personlighet, sin kompetanse og sin kunnskap, de erkjenner at de er forskjellige, også med tanke på hvor mye direkte tilbakemeldinger de kan tåle. De har vedtatt at de skal utfordre hverandre konstruktivt, men det kan se ut som at man ikke har definert godt nok på hvilken måte, av hvem og når dette skal foregå. Gruppen vil ha mye å hente på å lage en god pedagogisk metodikk slik at denne viktige samspillsregelen blir enda bedre ivaretatt. Det finnes en rekke gode verktøy og prosessveiledermetodikk som med hell hadde hjulpet gruppen videre. Kunsten med å gi personlige tilbakemeldinger handler mye om innenfor hvilke rammer, i hvilken kontekster og med hvilken hensikt.

Kanskje ledergruppen kunne skape seg den arena som er nødvendig for at gode og konstruktive tilbakemeldinger kan gis. De må skape den trygge rammen og det må være forberedt, tilbakemeldingskulturen må utvikles over tid. Mottager av tilbakemeldingene må være forberedt på at de konstruktive tilbakemeldingene kommer. Da skapes det nødvendige åpne rommet for at mottaker kan ta innover seg budskapet. Som det fremkom av i min undersøkelse etterspurte en informant om de var nysgjerrige nok på hverandre, lyttet de nok til de andres meninger og oppfatninger, utforsket de hverandres meninger på en konstruktiv måte. Dersom gruppedynamikken kjennetegnes av en åpen tilbakemeldingskultur vil det også skapes trygghet, tillit og toleranse for forskjellige meninger og oppfatninger. I tillegg vil en slik kultur være med på å etterfølge deres ønske om å være konstruktivt nytenkende.

Slik det fremkommer i mitt materiale er det i liten grad gitt korrigeringer av enkeltmedlemmer eller av møteleder dersom reglene brytes. Jeg stiller meg derfor spørsmålet om de har vurdert og tematisert hva konsekvensene av å bryte dem kan være. Er det sosialt akseptert å gi den

type direkte tilbakemeldinger, eller er man ikke bevisst dem i hverdagen? De sier at de oppfører seg høflig mot hverandre og at de vil hverandre vel, men spørsmålet er om dette står i motsetning til å bidra konstruktivt til at teamet videreutvikles og hindrer stagnasjon. Å gi tydelige, ærlige tilbakemeldinger skaper vekst og utvikling hos oss dersom det gjøres på rett måte (Hargie 1999), i rett kontekst og som jeg tidligere viste, mottaker er klar, vet hva som kommer og forstår begrunnelsen for tilbakemeldingen. En av de viktigste kildene for læring, enten på et individuelt eller på et gruppenivå er å kunne få ærlige, direkte og ikke-truende tilbakemeldinger. Evnen til å sette seg inn i og forstå den andres perspektiv (empati) er en forutsetning for å kunne nå inn til vedkommende. Teammedlemmene må kjenne hverandre godt, ha opparbeidet seg stor grad av tillit for at konteksten for slike tilbakemeldinger er optimal. I tillegg hevder de å ha mye å gå på med konkrete tilbakemeldinger. Dette kjenner jeg meg godt igjen i fra egen lederhverdag. Kanskje ledergruppen kunne skape seg den arena som er nødvendig for at gode og konstruktive tilbakemeldinger kan skje. De må skape den trygge rammen og det må være forberedt, tilbakemeldingskulturen må skapes sammen, slik at det ikke oppleves som å bli latterliggjort, hengt ut eller som personlig angrep. Hargie peker på at ledergruppens medlemmer må være mer nysgjerrige og utforskende. Som vist tidligere i analysen fremkom det at flere etterspør en mer tydelig form for tilbakemelding til hverandre, de undret seg på om de var nok nysgjerrige på hverandre, lyttet de nok til de andres meninger og oppfatninger, utforsket hverandres meninger på en konstruktiv måte? Her har gruppen et forbedringspotensialet ved at hver og en kan etterspørre mer direkte tilbakemeldinger på f.eks. saker som fremlegges, ikke bare på innhold men også på presentasjonsform etc.

Gruppen har tatt et langt skritt i riktig retning sett i forhold til den historikken flere presenterer under intervjuene, noe samspillsreglene har bidratt til positivt. Som det fremkommer av relevant empiri, bør de etterstrebe å innlemme helt og holdent alle de 11 områdene, som tidligere nevnt, (Dyer et al. 2007) for å kunne optimalisere teamets fungering og effektivitet. De hadde flere av de viktigste elementene oppe på dagsorden, men jeg mener de har mye å hente, dersom de setter dette viktige utviklingsarbeidet mer i system. Dette etterspørres jo også av teamets medlemmer. Det finnes en rekke metoder og evalueringsverktøy på markedet, (Bang & Midelfart? 2012 viser til flere aktuelle metoder og intervensjoner) som kan bidra inn i dette arbeidet. Her gjelder det å finne sin form og sitt utviklingsområde. Det fremkommer også i mitt materiale at de har en rekke bevaringsområder som må vedlikeholdes skal de fortsatt være med på å påvirke ledergruppens samarbeids og kommunikasjonsklima. Spesielt viktig blir det at de jevnlig identifiserer både sine bevaringsområder og

forbedringsområder mer systematisk. De må sannsynligvis tåle å kjenne på egne styrker og svakheter, både som team og som enkeltmedlemmer. Ved å analysere ulike situasjoner og møter, vil de kunne justere kursen. Det handler også om det jeg beskrev som relasjonelt mot (Spurkeland, 2009). Dette må det trenes på, det å gi og motta tilbakemeldinger er en livslang læringsprosess. Dette burde kanskje innlemmes i alle treningsplanene de har.

6.5.0. Er tiden moden for en revisjon av reglene?

En informant definerte at gruppen hadde muligens stagnert, mens en annen mente kanskje at tiden var moden for en revisjon av reglene; hvor er de nå og hvor skal de? Som poengtert fra forskningen til Dyer et al. (2007) har gruppen gjort noen kloke valg i forhold til de avtalte reglene, de må bare følge med og ha bevissthet på at de etterleves og tematiseres jevnlig slik at man ikke risikerer å falle tilbake til gamle mønstre. Det skjer lett, det skapes fort ny kultur, det kommer nye ledere inn i teamet som raskt sosialiseres inn i gruppens sosiale fungering. Mitt viktigste funn i forhold til effekten av samspillsreglene er nettopp viktigheten av at de kontinuerlig har et fokus på prosessen og hvordan samspillet fungerer, og at de ikke tar for gitt at jobben er gjort en gang for alle. Dette må vedlikeholdes, det må utvikles for at gruppedynamikken skal bli best mulig. Gjennomgående i undersøkelsen applauderes reglene, prosessen rundt det å lage dem i fellesskap og at de i all hovedsak hindrer gruppen i å utvikle seg negativt med tanke på deres kommunikasjons- og samspillsklima.

7.0.0. Oppsummering og konklusjoner:

7.1.0. Sats videre på utvikling av teamkompetanse.

I denne sammenhengen vil gruppen trolig kunne få et enda bedre kommunikasjon- og samarbeidsklima dersom man også forsøkte å heve relasjonskompetansen hos medlemmene. Hvis hver og en av teamets medlemmer ble bedre på gi tydelige, ærlige tilbakemeldinger, samt bli i stand til å vite hvilke egne relasjonelle egenskaper de var nødt til å bli bedre på hver og en, kunne det bidra til større effektivitet i ledergruppen. Dette handler om å sette seg inn i relevant teori, bruke f.eks. 15 minutter av hvert ledermøte på å heve kompetansen og dermed være med på å utvikle gruppen til å bli enda mer effektiv. Forskningen viste jo at team som

setter det relasjonelle samarbeid og fungering på dagsorden lykkes bedre i forhold til måloppnåelse og resultater. Dette fordi man har erkjent betydningen av at de mellommenneskelige prosesser er en plattform for alt samarbeid. Videre erkjennes det at dersom man ikke kontinuerlig jobber med teamutvikling vil gruppen ofte skli inn i destruktive mønstre, konflikter og småkongetenkning kan oppstå. Dette har de erfaring med og har kjent godt på kroppen, dit vil de ikke tilbake. Relasjonelt mot handler også om hvorvidt man tør å beskrive, peke ut , sette ord på negative handlinger, kommunikasjonsmønstre der og da, stoppe opp og spørre hva det er som skjer. Teamleder må legge til rette for at slikt mot blir belønnet og applaudert. Gjort på en respektfull måte vil hele teamet lære av en slik god håndtering.

7.2.0.Kunnskap om team og teamledelse:

Det settes sammen ledergrupper og ulike team uten egentlig å ha reflektert mye over hensikt, formål, sammensetning eller struktur. Mye av det skyldes mangel på kunnskap og kompetanse om team og teamledelse. Man trekker veksel på sine egne teamerfaringer eller egne ledererfaringer uten å være seg bevisst hvilke faktorer som fremmer og hvilke som hemmer godt teamarbeid. Foruten gode kommunikasjonsferdigheter, observasjonsevne og kreativitet, vil det være en rekke elementer som må være på plass for å lykkes som teamleder. Jeg pekte tidligere på elementer knyttet til oppgaverelaterte egenskaper som er avgjørende for effektive team. Ledergruppen burde også kanskje tematisere disse for å kunne få til enda bedre samhandlingsresultater. Jeg kjenner ikke til om dette er gjort. Ledergrupper, i likhet med andre beslutningsgrupper vil ha nytte av å definere og utforske det relasjonelle samspillet da dette spiller en stor rolle inn på teamets fungering, evne til utvikling og til måloppnåelse. Veldig ofte forsømmes planleggingsfasen hvor man forbereder teamets sammensetning, kunnskap, formål, hensikt og arbeidsform. Dette fører ofte til at det oppstår konflikt og relasjonelle vanskeligheter mellom teamets medlemmer. Klare, tydelige forventninger, kombinert med klare mål både på den oppgave og relasjonsrelaterte dimensjonen må vektlegges av teamets leder. Påvirkning, deltagelse og engasjement knyttet til teamets kommunikasjonsform og samarbeidsklima er avgjørende. Møteleders rolle er kompleks, men ved hjelp av åpen kommunikasjon, etablert tilbakemeldingskultur og klare mål for arbeidet er målet om effektive team realiserbart.

8.0.0. Forskningens bidrag:

8.1.0. Diskusjon av funn i forhold til tidligere litteratur

Flere av gruppens samspillsregler finner vi igjen i empiri og forskning som sentrale relasjonselementer som må være på plass for å sikre et godt team, bl.a. dette med å utfordre hverandre konstruktivt, vi er konstruktivt nytenkende og at de setter av tid til samspill.

All forskning knyttet til team, gruppelæring/dynamikk viser til betydning av relasjonelle ferdigheter, holdninger og god konflikthåndtering som viktige faktorer i forhold til effektivitet og måloppnåelse. I denne ledergruppen er de fleste av forskningens anbefalinger knyttet til gruppelæring ivaretatt. Som vist i teoridelen vil de ledergruppene som setter av tid, som evaluerer sitt teamarbeid, som underbygger viktigheten av å ha en åpen dialog preget av en god tilbakemeldingskultur, klare seg bedre.

9.0.0. Bevisstgjøring og Oppdagelser:

Som en viktig avgrensning på oppgaven har jeg ikke vektlagt teamleders rolle, det ville ha krevd for mye plass i oppgaven. Dog vil jeg sterkt anbefale at teamleder blir mer nysgjerrig på hvilke grep som kan gjøres, for å utvikle sitt lederteam videre. De er etter min vurdering svært kompetente på hva som gjør at team fungerer, så grep knyttet til de strukturelle rammene vil kunne bidra til enda bedre ressurs- og kompetanseutnyttelse. I sterkere grad vil de tjene på å synliggjøre teamets styrker og svakheter, både på det personlige plan så vel som i gruppedynamikken, vil kunne ta gruppen et skritt videre. Det er min oppfatning at vi, spesielt som ledere må tåle å bli tilstrekkelig forstyrret kommunikasjonsmessig, så vel som følelsesmessig slik at vi virkelig tar innover oss hvordan vi fremstår og virker på andre (Bang & Midelfart, 2012; Kvalsund & Meyer, 2005). I denne ledergruppen har de selv valgt dette som en regel da de mener dette er nødvendig for å kunne vedlikeholde og utvikle teamets resultater. Allikevel er det dette de beskriver som det vanskeligste å få til. De uttrykker redsel for å såre, skape utrygghet, kanskje sånn som enkelte følte det var før i gruppen (Kvalsund & Meyer)

Jeg har underveis i arbeidet opplevd hvor krevende det er å analysere kvalitative data, dette fordi man bringer inn sin forforståelse, sine egne erfaringer inn i fortolkning av dataene. Det får ikke blitt fullstendig objektivt. Jeg ser at jeg kanskje kunne valgt å observere gruppens samspill, men tok tidlig et valg sammen med veileder på at dette ville gjøre oppgaven for stor og øke kompleksiteten. Ser imidlertid at jeg ville hatt nytte av å se informantene i en reel samarbeids- og kommunikasjonssammenheng. Dette kombinert med intervjumateriale ville gitt meg enda bedre datagrunnlag for å belyse min problemstilling. Skal jeg tenke videre forskningsmuligheter, ville en observasjonsstudie være en spennende vei å gå med denne gruppen. Dette får å faktisk kunne gå enda dypere inn i hva som faktisk skjer i en gruppe som har vedtatte regler for samspill og kommunikasjon.

Til slutt noen ord om konfliktforebygging fra mitt ståsted, tatt i betraktning den historikk akkurat denne ledergruppen har med seg:

«Tenk på dine medarbeidere og med kollegaer som blomster i et stort og frodig blomsterbed. I dette beddet vokser det en rikholdig flora. Noen større, noen mindre, noen litt mer fargerike, noen mer hardføre, noen mer skjøre. For at alle blomstene skal trives og vokse side ved side, må beddet lukes jevnlig for uønsket ugress. I tillegg må man ikke behandle alle likt, de trenger forskjellig gjødsel og vanningsforhold. Dersom man ikke luker, vil noen blomster slå rot, sette seg godt fast i bakken og forstyrre de mer skjøre blomstene, de blir også svært vanskelig å få røsket opp fra bakken. Kjenn godt til hver en blomst og hva den trenger for å lykkes, og bidra til å skape balanse mellom alle de vakre, men forskjellige variantene»

Litteraturliste:

Bang.H, Midelfart.T.N, 2012, *Effektive ledergrupper*, Gyldendal Akademisk

Berg, M.E: 2006: *Coaching, å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes*, 2 utgave, Universitetsforlaget

Clegg, S, Kornberger, M, Pitsis, T, 2008, *Managing & Organizations, an introduction to theory & practice*: SAGE publications.

Coleman, D: 1998: *Working with Emotional Intelligence*, Bloomsbury

Dyer, G, Dyer W, Gibb Dyer, Jr, Dyer, J, 2007, *Teambuilding, proven strategies for improving team performance*, fourth edition, John Wiley and Sons, Inc

Hargie, O, 2011, *Skilled Interpersonal Communication*, 5 edition, Routledge

Hargie, O, Dickson, D, Tourish, D, 1999, *Communication in management*, Gower.

Johannessen, A, Tuft, P.A, Chrisoffersen, 2010, *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*, Abstrakt forlag AS

Kvalsund, R, Meyer K, 2005, *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling*, tapir akademiske forlag

Malterud, K, 2003, *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: en innføring*, Universitetsforlaget.

Postholm, M.B, 2010, *Kvalitativ metode, en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasesstudier*, Universitetsforlaget.

Ryen, A: 2002: *Det kvalitative intervjuet, fra vitenskapsteori til feltarbeid*, Fagbokforlaget.

Samuelsen, Anne Gerd, 2005, *Kunsten i samspill, fra ord til handling*, Kommuneforlaget

Spurkeland, J, 2009, *Relasjonsledelse*, 3. utgave, Universitetsforlaget

Spurkeland, J, 2005, *Relasjonskompetanse*. Universitetsforlaget

Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med en masteroppgave

Jeg er masterstudent ved NTNU, Trondheim i Master i organisasjon og ledelse og holder nå på med den avsluttende masteroppgaven. Temaet for oppgaven er samspill i en ledergruppe. Jeg skal undersøke forholdet mellom de avtalte samspill- og ledelsesprinsipper i divisjonsledergruppen og ledergruppens erfaringer knyttet til disse. Jeg ønsker derfor å undersøke hvorvidt prinsippene virker inn på deres adferd og kommunikasjonsmønster.

For å finne ut av dette, ønsker jeg å intervju 5 avd.sjefer. Disse er plukket ut etter variasjonskriterier som kjønn og fagprofesjon.

Sentrale temaer er samhandling/samspillsprinsipper, kommunikasjon og tilbakemeldingskultur. (konstruktive tilbakemeldinger)

Jeg vil bruke båndopptaker og ta notater mens vi snakker sammen. Intervjuet vil ta omtrent en time, og vi blir sammen enige om tid og sted.

Det er frivillig å være med og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Dersom du trekker deg vil alle innsamlede data om deg bli anonymisert. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Opplysningene anonymiseres og opptakene slettes når oppgaven er ferdig, innen februar 2014.

Dersom du har lyst å være med på intervjuet, er det fint om du skriver under på den vedlagte samtykkeerklæringen og sender den til meg.

Hvis det er noe du lurer på kan du ringe meg på 47318402 eller sende en e-post til ceja@ahus.no. Du kan også kontakte min veileder Ragnvald Kvalsund ved institutt for voknes læring og rådgivningsvitenskap ved NTNU på tlf nr Tlf 73591999, mob 90730009

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD).

Med vennlig hilsen

Cecilie Aronsen Holtan

Fjellskrenten 38

Intervjuguide. Samspill i ledergruppen

Samspill:

- Hva tenker du på når du hører ordet samspill?
- Hvilke refleksjoner har du gjort deg i forhold til innføringen av prinsippene?
- Kan du fortelle meg om ditt forhold til de vedtatte prinsippene?
- Hvordan opplever du samarbeidsklimaet i lederlaget?
- Setter dere av tid til å tematisere hva samspill- ledelsesprinsippene betyr for dere?

Samspillsregler:

1. Vi snakker med hverandre, ikke om hverandre
2. Vi setter av tid til samspill

3. Vi er lojale mot beslutninger
 4. Vi utfordrer hverandre konstruktivt
 5. Vi er konstruktivt nytenkende
- I forhold til prinsippene, hvilke av disse ivaretar dere best?
 - På hvilken måte vil du si at dere utfordrer hverandre konstruktivt?
 - Opplever du at enkeltmedlemmer eller møteleder korrigerer adferd når prinsippene brytes?
 - Evaluerer dere hvordan samspillet fungerer?

Kommunikasjon:

- Hvordan synes du dialogen mellom medlemmene fungerer?
- Hva kjennetegner kommunikasjonsformen i møtene deres?
- Hva skal til for at dere kan bli enda bedre til å kommunisere?
- Hva trenger du å bli bedre på i forhold til dine personlige kommunikasjonsferdigheter?

Tilbakemelding:

- Hvordan vil du beskrive ledergruppens evne til å gi hverandre konstruktive tilbakemeldinger
- Oppmuntres du til å ha en annen mening?
- I hvilken grad mener du tilbakemeldinger øker effektiviteten i ledergruppen?

