

# Teamdynamikk - smidige team i en smidig organisasjon<sup>F</sup>

Partssammensatte team som nøkkel til innovasjon  
i kommunal helse- og omsorgssektor

---

## SAMMENDRAG

© 2024 Frode Heldal,  
Thale Kvernberg Andersen



Norske kommunale helsearbeidsplasser står overfor komplekse utfordringer med nye oppgaver og grupper av pasienter og brukere som følge av samhandlingsreformen, samtidig som sektoren preges av lavere attraktivitet, færre hender, anstrengt økonomi og ikke minst mangel på riktig kompetanse for hvordan dette skal håndteres. I en casestudie som omfatter tre norske distriktskommuner, ser vi på hvordan partssammensatte team på kommunale helsearbeidsplasser kan bidra til smidige og funksjonelle løsninger på komplekse problemstillinger gjennom involvering, interaksjon og oppgaveløsning. Metodene som er brukt, er

en sammensetning av aksjonsforskning, medarbeiderdrevet innovasjon og kvalitative intervjuer. Som teoretisk rammeverk bruker vi meningsskaping (*sense-making*) og teamdynamikk. Basert på vår diskusjon hevder vi at noe av nøkkelen til suksess er at disse partssammensatte teamene løser utfordringer på en måte som skaper økt tillit og bedre samspill mellom partene samt eierskap til løsninger som faktisk fungerer. Vi ser at teamene skaper innovative løsninger som også tas i bruk i praksis. Vi foreslår fire momenter for team som muliggjør dette: tydelig autonomistruktur, dynamiske roller, meningsskaping på tvers, og tett samarbeid i organisasjon/team.

Heldal, F., & Andersen, T. K. Teamdynamikk - smidige team i en smidig organisasjon: Partssammensatte team som nøkkel til innovasjon i kommunal helse- og omsorgssektor. *Magma*, 27(3). <https://doi.org/10.23865/magma.v27.1454>

Korresponderende forfatter: [frode.heldal@ntnu.no](mailto:frode.heldal@ntnu.no)



**Frode Heldal** er professor i organisasjon og ledelse ved NTNU Handelshøyskolen. Han har forsket på team og teamutvikling i over 20 år.



**Thale Kvernberg Andersen** er instituttleder på NTNU Handelshøyskolen og har en ph.d.-grad i virksomhetsledelse fra Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse. Andersen har 20 års erfaring med arbeidsforskning fra avdeling for teknologiledelse på SINTEF og bred erfaring med forskning på og utviklingsarbeid innen temaene den norske modellen, ledelse, omstillingsprosesser, arbeidsutførelse og arbeidsorganisering, medvirkning og samspillet mellom teknologi og menneske.

### Tematikk og bakgrunn

Norske kommunale helse- og omsorgsmedarbeidere står i en krevende situasjon som følge av blant annet økt kompleksitet, lavere attraktivitet, færre hender, anstrengt økonomi og ikke minst mangel på riktig kompetanse. Samhandlingsreformen har introdusert nye oppgaver og pasientgrupper med nye og mer komplekse sykdomsbilder, samtidig som sektoren mangler ressurser for å håndtere disse effektivt. Helseutgiftene stiger, og i tillegg forventer vi stor mangel på helsepersonell. Samtidig har innbyggerne høye forventninger til fremtidens helsetjeneste, som må tilpasses den teknologiske utviklingen for å innfri forventningene og sikre en effektiv og tilgjengelig tjeneste (Andersen et al., 2021).

For å møte disse utfordringene på arbeidsplassnivå kreves smidigere arbeidsorganisering og -prosesser, som vanskelig kan utvikles og implementeres av leder alene. Medarbeiderdrevet innovasjon er en fremgangsmåte for innovasjon som involverer ansatte i utviklingen av arbeidsplassen på en smidigere måte. Det er de ansattes ressurser og kompetanse som driver prosessen, og læring er den grunnleggende mekanismen bak. Innovasjonene kan bestå av nye metoder, prosedyrer eller tilbud som er forankret i de ansattes erfaringer og kunnskap (Amble et al., 2020). Den norske modellen er en viktig plattform for medarbeiderdrevet innovasjon. Det lovpålagte samarbeidet mellom partene må minimum omhandle HMS- og lønsspørsmål, men kan også omfatte innovasjon og utvikling.

Gjennom et interkommunalt samarbeidsprosjekt etablerte tre norske kommuner partssammensatte team på arbeidsplassen som et verktøy for å finne gode løsninger på de komplekse utfordringene som medarbeiderne opplevde, og dette var svært vellykket. Partssammensatte team er her team bestående av representanter fra de ulike partene, så som arbeidstakere, tillitsvalgte og ledere. Denne studien ser på hva som kan være nøkkelfaktorer ved partssammensatte team i norsk kommunal helse- og omsorgssektor som lykkes med å skape løsninger på krevende utfordringer ved

bruk av medarbeiderdrevet innovasjon. Studien baserer seg på data innsamlet i dette prosjektet.

### Teoretisk rammeverk

#### *Medarbeiderdrevet innovasjon og team*

International Research Institute of Stavanger (IRIS) og NTNU Samfunnsforskning (2011, s. 9) definerer medarbeiderdrevet innovasjon som følger:

Medarbeiderdrevet innovasjon brukes som en fellesbetegnelse for de ansattes aktive deltagelse i utvikling av nye løsninger. Dette kan dreie seg om nye produkter, tjenester, produksjonsprosesser, arbeidsprosesser eller forretningsmodeller [...].

Medarbeiderdrevet innovasjon er en tilnærming som setter ansatte i sentrum av innovasjonsprosessen (Ekstrøm, 2023). Det er de ansatte som tar initiativ til å utvikle, foreslå og implementere endring (Høystrup, 2012), i motsetning til andre typer initiativ som er mer ledelsesstyrt.

Tankesettet bak prosessen innebærer å erkjenne at ansatte innehar en unik innsikt og kompetanse som kan være avgjørende for å fremme nytenkning og drive organisatorisk endring. Gjennom å involvere ansatte på alle nivåer i innovasjonsprosessen åpner organisasjonen opp for et mangfold av perspektiver og ideer. Dette mangfoldet gir bedre kvalitet på innovasjonen fordi den er forankret i ansattes erfaringer og kunnskap (Ekstrøm, 2023).

## Gjennom å involvere ansatte på alle nivåer i innovasjonsprosessen åpner organisasjonen opp for et mangfold av perspektiver og ideer.

En sentral fordel med medarbeiderdrevet innovasjon er hastigheten på innovasjonsprosessen. Når alle relevante aktører er samlet under samme tak, kan ideer raskt genereres, utvikles og implementeres. Dette skyldes også at ansatte er tettere på kjerneoppgaver og utfordringer i det daglige og ser muligheter og utviklingspotensial som ledere ofte ikke har tilgang til (Amundsen et al., 2011). Dette fører til smidigere og mer effektive innovasjonsprosesser. Videre kommer nytenkningen direkte fra dem som har en dypere forståelse av brukernes behov, noe som gjør innovasjonene mer relevante og treffsikre.

Det er imidlertid viktig å understreke at vellykket medarbeiderdrevet innovasjon ikke bare avhenger av å inkludere ansatte, men også at organisasjonskulturen legger til rette for samhandling og bruk av relevante verktøy for å

fremme innovasjon (Brandt & Hasse, 2012). Det finnes ikke én universell løsning for å lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon, men forutsetter en helhetlig tilnærming til organisasjonsutvikling og endring.

Samlet sett er medarbeiderdrevet innovasjon en innovativ tilnærming som fremmer organisatorisk vekst og utvikling ved å utnytte de ansattes potensial og innsikt. Gjennom innovasjonsprosessen kan organisasjoner styrke sin konkurransevne og evne til å tilpasse seg et stadig skiftende marked. Medarbeideres autonomi og fravær av ledes kontroll blir av Amundsen (2020) fremhevet som viktige drivere for medarbeiderdrevet innovasjon. Formålet er å gi ansatte mer frihet og selvbestemmelse og dermed skape kreativitet i særlig de tidlige fasene av innovasjonsprosessen (Smith et al., 2008). Det er sannsynlig at dette i noen grad også vil gjelde for partssammensatte team.

#### *Team som endringsagenter*

Partssammensatte team i helsesektoren kan bestå av medlemmer med samme bakgrunn (f.eks. sykepleie), men likevel ha noen av de samme utfordringene som tverrfaglige team. Det er ikke mindre viktig å jobbe sammen mot felles mål, men kan være mer komplisert fordi partene gjerne har ulike interesser. Glouberman og Mintzberg viste allerede i 2001 hvor vanskelig det kan være nettopp i helsesektoren å ha felles mål (Glouberman & Mintzberg, 2001). Alle helseaktører deler et overordnet mål om å få pasienten frisk, men dette kan i praksis bety helt forskjellige ting for en fysioterapeut og en kirurg. Det kan også være grunnleggende forskjeller i hvordan man tilnærmer seg en pasient. Et munnhell sier at sykepleieren behandler (eller tar seg av) pasienten, mens legen behandler sykdommen. Det kan derfor være nyttig for slike team å jobbe mer mot et overordnet *hvorfor*, som av natur kan være udefinerbart og formbart av partene selv, og som kan ivareta de ulike meningene – en overordnet mening (Heldal, 2008). Jo mer formbar denne overordnede meningen er, jo mer rom er det for at man kan skape denne sammen, samtidig som den ivaretar de ulike og mer konkrete målene.

Medarbeiderdrevet innovasjon med bakgrunn i det partssammensatte teamet innebærer at teammedlemmene fungerer som ambassadører for endringen. På generelt grunnlag betyr dette at team må ha et utpreget eksternt perspektiv. Ancona & Bresman (2007) kaller dette *x-teams*. Dette engelske begrepet henspiller på teamenes innovative oppgaver når det gjelder å utforske (*explore*) og utnytte (*exploit*), men også eksportere (*export*) det de finner. I tillegg til at teammedlemmene skal være ambassadører, består deres utadrettede aktiviteter ifølge Ancona og Bresman også av ren informasjonsinnhenting (*scouting*). Team bør derfor bruke minst mulig tid i starten på aktiviteter for å bli kjent med hverandre, og heller komme seg ut. Så må man samtidig også passe på å samles igjen ofte for å dele denne informasjonen i teamet. Inneaktiviteter bør dermed bestå i mye informasjonsdeling, men gjerne også aktiviteter som styrker teamidentiteten. Det er viktig å understreke at det er teamet samlet sett som skal avstemmes mot virkeligheten, ikke bare individene i teamet (Heldal, 2023a). Kvaliteten på og betydningen av informasjonsinnhenting avhenger dermed av hvordan den formidles til og oppfattes av resten

av teamet. De forskjellige teammedlemmene bør følgelig kunne ikle seg forskjellige roller etter behov. Dette stiller noen krav til at teamet evner å fungere dynamisk og fleksibelt, som har mye til felles med autonome team.

## **Medarbeiderdrevet innovasjon med bakgrunn i det partssammensatte teamet innebærer at teammedlemmene fungerer som ambassadører for endringen.**

#### *Autonome team og teamdynamikk*

Autonome team er et begrep som ofte nevnes i samme ånddrag som teamorganisering, som kan tilsvare medarbeiderdrevet innovasjon på teamnivå. Teamautonomi har mye til felles med individuell autonomi – velger du å strukturere organisasjonen din i team, er det for at medarbeiderne skal være mest mulig selvstyrte. Det handler om selvstyring, uavhengighet, beslutningsmyndighet og frihet fra eksterne begrensninger (Heldal et al., 2021). Dette blir ofte sett på som en motsats til hierarkisk kontroll (Heldal & Dehlin, 2021), og noe av kraften i autonome team ligger nettopp i å ikke bli kontrollert ovenfra. For at denne autonomien skal være funksjonell, må det være samarbeid mellom teamene slik at de trekker i samme retning. Et viktig prinsipp i autonome team er derfor at de jobber tverrfaglig, og det man som oftest tenker på da, er at teamene følger produktet eller tjenesten fra start til mål. Dette kan se forskjellig ut i ulike organisasjoner, men det er lettest å forstå i kontrast til hierarkisk samhandling. I et hierarki vil samhandling gjerne ta form av stafettpinneoverlevering, der oppgaven sendes fra avdeling til avdeling, ofte i en form for verdikjede som går fra *input* (det som kommer inn) til *output* (det som spyttes ut når man er ferdig). Ved teamorganisering jobber teamet derimot hele tiden rundt stafettpinne og får den sammen i mål. På et sykehus vil det eksempelvis ta form av å samle et team av forskjellige profesjoner som sammen følger pasienten (motsatsen er at pasienten blir flyttet fra én profesjon til en annen). Dette er det samme som et partssammensatt team, som per definisjon er satt sammen for å representere ulike parter i samarbeidet i organisasjonen.

I praksis vil dette bety at teamets indre dynamikk gjenspeiler og gjenspeiles i organisasjonens dynamikk. Teamet kan ikke bli smidigere enn organisasjonen det er en del av (Heldal, 2023a). Samtidig er det mulig å se at team kan operere mer hierarkisk enn organisasjonen rundt. Dette betyr også at innenfor rammene av organisasjonens struktur bør og kan hierarkiet utfordres. Evnen til å utfordre hierarkiet og å oppnå en dynamisk teamfunksjon avhenger samtidig

av psykologisk trygghet på teamnivå (Heldal, 2023b). Dette gjelder spesielt for innovative oppgaver (Edmondson & Bransby, 2023) og kan vise seg å være svært viktig i medarbeiderdrevet innovasjon.

## Metode

### *Forskningsdesign*

Dataene som danner grunnlag for denne studien, var en understudie av et større interkommunalt aksjonsforskningsprosjekt, «Sammen om fremtidens helsetjenester», med formål om at de tre deltakende kommunene gjennom medarbeiderdrevet innovasjon skulle skape de gode løsningene på utfordringer de hadde. Prosjektet var godt forankret på øverste ledernivå i de tre kommunene, med en hovedprosjektgruppe hvor én dedikert delprosjektleder fra hver kommune hadde fått avsatt 50–100 prosent av sin arbeidskapasitet til å arbeide med prosjektet. Gitt at det var tre kommuner med i prosjektet, ble dette en casestudie med tre caser. Studien hadde et kvalitativt design med en åpen tilnærming, da dette ble ansett for å være særlig egnet for å utforske underliggende dimensjoner ved og få ny kunnskap om teamdynamikk i partssammensatte team som lykkes med innovasjon i kommunal helse- og omsorgssektor. Det overordnede prosjektet pågikk over flere år, fra 2019 til 2023. Aksjonsforskning er en praksisnær tilnærming hvor det er grunnleggende å involvere praksisfeltet, mens forskerne til dels er aktivt samhandlende. Det krever at forskerne har evne til både kritisk konfrontasjon og analytisk distanse (Levin & Ravn, 2007). Tillit mellom forskere og medarbeidere er avgjørende. I det overordnede prosjektet deltok tre forskere, mens denne casestudien ble gjennomført av to forskere basert på de data som ble samlet inn i løpet av prosjektet.

Hver av de tre casene bestod av flere etablerte partssammensatte team tilknyttet kommunenes enkelte helse- og omsorgsarbeidsplasser, fordelt på sykehjem, hjemme-tjenesten og bo- og aktivitetssentre. Casestudien har benyttet seg av data fra ulike aktiviteter og fra ulike perioder i det overordnede interkommunale prosjektet, som ble startet nettopp for å gjøre de kommunale helse- og omsorgsmedarbeiderne og arbeidsplassene som sådan både mer robuste og smidige sett i lys av stadig mer komplekse utfordringer.

De etablerte partssammensatte teamene bestod typisk av avdelingsledere, tillitsvalgte, verneombud og i noen tilfeller enkelte medarbeidere. Det var som regel ett team per arbeidsplass. Forskerne var i direkte kontakt med disse teamene på flere måter; gjennom intervjuer, observasjoner og deltakelse på samlinger med alle teamene innenfor hver case.

### *Datainnsamling*

Data som er brukt i denne studien, er sju fokusgruppeintervjuer av partssammensatte team, ett fokusgruppeintervju med to av de tre lokale prosjektlederne samt notater fra observasjon og deltakelse på seks dialogsamlinger – to for hver case – hvor samtlige av de partssammensatte teamene i hver kommune deltok.

På dialogsamlingene hadde forskerne flere roller i sin samhandling med de øvrige deltakerne. På starten av samlingene holdt én av forskerne et faglig innlegg knyttet til temaer for samlingen. Deretter observerte forskerne de

partssammensatte teamene mens de jobbet med konkrete problemstillinger og deretter presenterte dem. Samtidig var forskerne også sparringpartnere med deltakerne og diskuterte aspekter ved problemstillingene før teamene presenterte arbeidet sitt. Problemstillingene kunne være både organisatoriske, for eksempel om teamets rolle og medarbeiderdrevet innovasjonsprosesser, og de kunne være mer konkret knyttet til arbeidsplassene.

## **Temaer i intervjuene var relatert til medarbeiderdrevet innovasjon og problemstillinger rundt involvering, medvirkning og systematisk utvikling som en del av arbeidshverdagen.**

På grunn av svært travle dager, høyt arbeidspress og en ikke ubetydelig sykefraværsutfordring viste det seg å være svært krevende å få på plass og få gjennomført intervjuavtalene. Disse avtalene ble etablert av kommunenes prosjektledere. Alle intervjuene ble gjennomført digitalt. Temaer i intervjuene var relatert til medarbeiderdrevet innovasjon og problemstillinger rundt involvering, medvirkning og systematisk utvikling som en del av arbeidshverdagen. Vi var interessert i å få frem deltakernes erfaringer med og synspunkter på hvordan de jobbet med medarbeiderdrevet innovasjon, hvordan teamene fungerte, og hvordan de samspilte med resten av arbeidsplassen når det gjaldt å utvikle og ta de gode løsningene i bruk. Det ble gjort åtte intervjuer med til sammen 26 deltakere der man brukte en semistrukturert intervjuguide. Intervjuguiden hadde følgende overordnede tema: arbeidshverdagen og utfordringer, samarbeidet mellom ulike parter på arbeidsplassen knyttet til disse, om det har vært en endring/utvikling i hvordan samarbeidet fungerer, teamenes forståelse av egen rolle, og hvordan de jobbet med å få til systematisk faglig utvikling i turnus.

På hvert intervju deltok to forskere, hvorav én hadde en hovedrolle som intervjuleder og den andre hadde hovedrolle som referent. Deltakerne ble informert om frivillighet og anonymitet, og de sendte inn et samtykkeskjema på forhånd.

Det ble foretatt en forskningsetisk vurdering og risikovurdering før oppstart av studien, som fulgte nasjonale retningslinjer for forskningsetikk, herunder også rutiner for sikring av fortrolige data og håndtering av persondata. Studien hadde en uavhengig faglig kvalitetssikrer.

### *Dataanalyse*

Data bestod av intervjudata, observasjonsdata og data fra deltakelse på dialogsamlinger. For intervjudataene ble det

valgt kvalitativ intervjuanalyse, med lån av elementer fra databasert teoriutvikling (*grounded theory*), spesielt teoretisk sensitivitet og konstant sammenligning (Benotiel, 1996; Corbin & Strauss, 2008). I databasert teoriutvikling legges det større vekt på data enn på teori (Glaser, 1992). Dette bidro til å balansere analysen, da det finnes mye teori om team og teamdynamikk, men mindre om teamdynamikk i partssammensatte team og i tilknytning til medarbeiderdrevet innovasjon. Dette passet dermed godt til kombinasjonen av kontekstualitet, sammenligning og generalisering (Bisel & Barge, 2011; Kuhn & Corman, 2003). Målet var å avdekke bestanddelene i teamdynamikken i partssammensatte team som bidro til å skape gode innovasjoner som faktisk ble tatt i bruk.

I denne studien ble det lagt vekt på sammenligning av grupper, ikke organisasjoner, og data ble organisert i henhold til gruppenarrativer. Den første foreløpige linje-for-linje-kodingen av intervjuene i episoder og atferd ga en rekke beskrivende kategorier. Beskrivelser til konseptuelle kategorier, forsøk på å identifisere tilbakevendende koder, og et sett med foreløpige kategorier ble utviklet gjennom selektiv koding. Trinn to innebar å analysere de foreløpige kategoriene, og de siste kategoriene av gruppefortellinger utviklet seg gjennom en kritisk prosess bestående av revurdering og eventuell aksept, modifikasjon eller avvisning. Disse gruppefortellingene ble deretter kritisk vurdert i lys av empiri og relevant teori. Forskerne analyserte først dataene hver for seg i trinn én, før de gjennomførte trinn to som en kollektiv prosess.

I tillegg til intervjuanalysene kommer observasjoner og deltakelse på dialogsamlinger, som ble integrert i den samlede analysen av datamaterialet. I bakgrunns materialet er det også inkludert funn fra en innledende kartlegging av de kommunale helse- og omsorgsarbeidernes arbeidssituasjon.

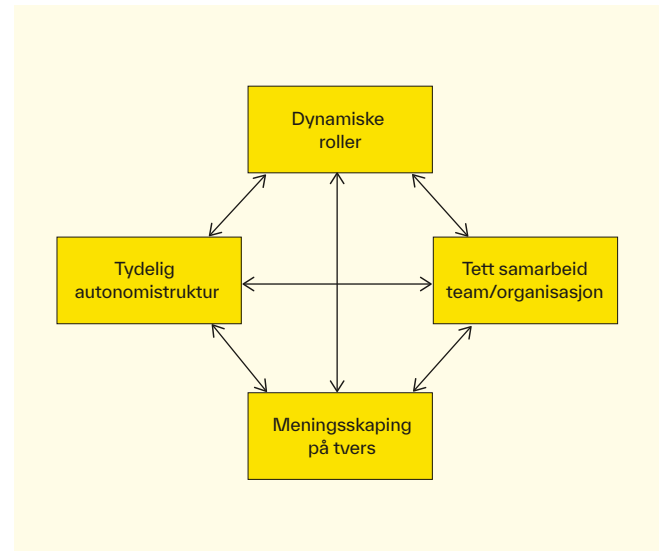
### Begrensninger

Dette er en casestudie basert på data fra tre kommuner. Studien er basert på et begrenset antall intervjuer, men omfatter samtidig også data som viser de partssammensatte teamenes utviklingsarbeid i praksis, på dialogsamlinger. Det er likevel et begrenset utvalg for generalisering og videre teoribygging. Det er også viktig å påpeke at behovet for tverrfaglig perspektivdeling kan være høyere innenfor helsesektoren enn andre sektorer. Vi mener likevel at det er snakk om en gradforskjell her.

### Analyse

Resultatene identifiserer viktige bestanddeler i denne teamdynamikken og kan oppsummeres i følgende kategorier: et klart mandat og tydelige forventninger til samhandling, delt ansvar for ledelse, fremveksten av en kollektiv identitet, og en systematisk og utvidet kunnskapsdeling og kompetanseheving. Disse fire henger sammen og påvirker i noen grad hverandre. Vi vil videre oversette disse til 1) tydelig struktur for å jobbe autonomt, 2) dynamiske roller (spesielt lederrollen), 3) meningsskaping på tvers (av team) og 4) tett samarbeid organisasjon-team. Dette er vist i figur 1.

Figur 1. Viktige elementer i medarbeiderdrevet innovasjon i partssammensatte team.



### Klart mandat og tydelige forventninger til samhandling – autonomi forutsetter klar struktur

I starten av prosjektet og studien var det utfordrende å få individene og teamene til å fokusere på egne behov. Når det ble snakk om hva som var krevende eller vanskelig i jobben, dreide søkelyset over til hva pasientene trengte. Det ble derfor gjennomført en kartlegging for å få et oppdatert bilde av helse- og omsorgsarbeidernes arbeidssituasjon i de tre kommunene. Funn fra kartleggingen viste at det var stort behov for å gjøre ting annerledes, i en kontekst der løsningen alltid hadde vært å løpe fortere for å svare på økte krav. En av informantene uttrykte det som følger:

Det er lite tid til hver enkelt bruker. Det er litt nytt ennå, så vi har ikke rukket å omstille oss etter den siste innsparingen. Har ikke rukket å justere dagsplanene og de praktiske aktivitetene for å dekke opp det at det er én mindre på jobb dagtid. (avdelingsleder)

Samtidig viste kartleggingen at medarbeiderne ikke opplevde å ha nok tid eller rom i arbeidshverdagen til kompetanseheving. Ildsjeler ble utbrent, ledelseskapasiteten ble spist opp av administrasjon, det var mangel på gode læringsarenaer og ressurser, og mangelen på felles forståelse var en utfordring i de etablerte partssammensatte teamene. En pleier sa følgende om sin opplevelse:

Det blir litt opp til den enkelte, det er litt tilfeldig, det som skjer. Det blir litt fra dag til dag, fra avdeling til avdeling. (medarbeider)

Disse funnene ble videre diskutert i de partssammensatte teamene, det ble gitt opplæring i medarbeiderdrevet innovasjon som metode, og det ble avholdt felles samlinger som satte teamenes formål på agendaen. Møtetid ble integrert i turnus. Dette førte til en bevisstgjøring i teamene om behovet for innovasjoner – ikke bare knyttet til behandlingsmetoder, men også til temaer som arbeidsorganisering, oppgavefordeling, ledelse og arbeidskultur. Etter hvert vokste det frem en felles forståelse av mandat og forventninger til samhandling.

## **Funn fra kartleggingen viste at det var stort behov for å gjøre ting annerledes, i en kontekst der løsningen alltid hadde vært å løpe fortere for å svare på økte krav.**

Som metode er nettopp en fast struktur på gjennomføring en av styrkene ved medarbeiderdrevet innovasjon (samtidig som det er en forutsetning) (Andersen et al., 2021). Vi vil argumentere for at dette åpnet for stor grad av autonomi i teamene. I autonomibegrepet ligger nettopp beslutningsmyndighet og ansvar, hvilket i noen grad kan overføres på teamnivå (Heldal & Dehlin, 2021). Det er ofte forbundet med fravær av hierarkisk kontroll, som ikke må blandes med fravær av struktur. Den felles forståelsen av mandat og forventning til samhandling er en tydelig struktur selv om den ikke er hierarkisk. Og nettopp her ligger styrken i teamautonomi. Det er en form for autonomi som tilkjenner frihet *til* fremfor frihet *fra* (Heldal & Dehlin, 2021). Dette er en langt mer kraftfull form for autonomi som slipper løs indre motivasjon. Strukturen er ikke fraværende, men bygget nedenfra i stedet for ovenfra. Dette øker muligheten for en dynamisk struktur, som vi skal se på i neste avsnitt.

### ***Felles ansvar for ledelse – dynamiske roller***

En annen faktor som bidro til de partssammensatte teamenes suksess – i de tilfellene der de fungerte godt – var en tydelig delegering av ledelse. Det var en klar forventning ikke bare om deltakelse, men om likestilt ansvarstaking fra alle medlemmene. Det var ingen fast møteledelse, men løsninger som ble skapt i samspill. Dette ga en opplevelse av involvering og økt motivasjon for prosjektet:

Vi er på hælene hele tiden, men dette har vi lyst til å ta tak i. Vi må få det inn i arbeidshverdagen vår. (medarbeider i partssammensatt team)

Dette ga ikke bare individene mer autonomi, men styrket også teamenes autonomi og handlekraft. Enkelte steder hadde lederne vært på lederutviklingskurs – noe som ble kommentert som svært positivt av for eksempel tillitsvalgte:

Vi merker at hun har tatt lederutvikling – hun har løftet seg som leder. (tillitsvalgt)

En tydelig effekt av delegert ledelse var et delt eierskap til ledelse, et sterkt eierskap til utarbeidede løsninger, og ikke minst en opplevelse av ansvar hos det enkelte teammedlem for at alle på arbeidsplassen skulle ta i bruk de nye løsningene.

Den høye graden av delegert ledelse bidro også til at arbeidsplassens medarbeidere for øvrig ble mer involvert. Det at flere var med på å ta ansvar, skapte flere medvirkningsarenaer, både individuelt og kollektivt:

Avdelingsmøtene våre fungerer på en helt annen måte nå. Vi har satt av tid til å diskutere bestemte tema som spilles inn på forhånd, og vi har etablert prosesser for medvirkning – for eksempel post-it-lapper og gråpapir på pauserommet – mellom møtene. (avdelingsleder)

Det gjaldt temaer som ble tatt opp, identifisering av jobberelaterte utfordringer som det ble arbeidet med, og evalueringer av løsningene i seg selv. Medvirkning kan skje i samtaler én til én, i ulike rutinemessige møter (for eksempel rapporteringsmøter) og avdelingsmøter og på felles samlinger. Dette bidro til at den gode dynamikken i teamene som lå til grunn for de gode innovasjonene, ble overført til mer kollektive arenaer, som igjen bidro til å spre ansvarsfølelse og eierskap til disse arenaene. Vi kan si at arbeidsplassene med velfungerende, partssammensatte team utviklet en kollektiv ansvarskompetanse, som kan beskrives som en kompetanse til å medvirke i viktige beslutningsprosesser, ta ansvar for egen arbeidsplass og innsats samt andre kollegers arbeidsinnsats, og jobbe selvstendig uavhengig av om det er en leder til stede (Andersen et al., 2014). I så måte ble ledelse et felles ansvar som ble tatt på alvor og brukt til å utvikle nye løsninger heller enn å konsentrere seg om å løse administrative utfordringer som ofte oppstod ad hoc.

Delt ledelse, også kalt distribuert ledelse, er en effektiv ledelsesform som spiller på involvering av medarbeidere. Slik sett er det også noe av kjernen i medarbeiderdrevet innovasjon. Samtidig og kombinert med en tydelig struktur, som nevnt over, er det en kilde til fleksibilitet og dynamikk. Dette handler om fellesskap, men også om å åpne for en rolledynamikk som ellers ikke ville vært der. En leder vil alltid og uvegerlig ha en plass i hierarkiet over sine medarbeidere. At ledelsen så blir distribuert eller delt, kan forstås som at hierarkiet snus – ikke bare må en medarbeider ta ledelsen, lederen må også la seg bli ledet. Det er altså snakk om en form for rollebytte som fremtvinger dynamikk i rollestrukturen (Heldal, 2023b). Denne dynamikken skaper ikke bare fleksibilitet i kommunikasjon og oppgaveløsning, men gir også mer psykologisk trygghet (Edmondson & Lei, 2014).

### **Kollektiv identitet – tett samarbeid mellom team og organisasjon**

Det er krevende å jobbe teambasert med komplekse og sammensatte utfordringer på arbeidsplassen gjennom medarbeiderdrevet innovasjon dersom teammedlemmene ikke har en helhetsforståelse, og dersom denne ikke er felles. De velfungerende teamene utviklet gjennom prosessarbeidet en felles kollektiv identitet parallelt med utviklingen av en felles plattform for forståelse av helheten. En tolkning kan være at det å være partssammensatt bidro til dette, da de ulike teammedlemmene tok med inn i teamet sine ulike perspektiver og innsikter. Fra å tenke på seg selv og andre kun i kraft av sine roller – og med særlig ansvar for hver sine utfordringer – begynte de velfungerende teamene å tenke både på teamet og resten av arbeidsplassen som *vi*, og dermed at team og arbeidsplass har en felles interesse i å skape de gode løsningene på arbeidsplassen. En av de tillitsvalgte uttrykte det slik:

Nå samarbeider vi om løsninger på de vanskelige utfordringene, heller enn å rope til hverandre fra hver vår tue. (tillitsvalgt)

Et fokusområde som var felles for mange av teamene, var arbeidet med heltidskultur (en heltidskultur er en situasjon der halvparten eller flere av de ansatte som jobber turnus, har 100 prosent stilling) (Ingstad, 2016)). Forskning viser at det kommer mye godt ut av å ha en god heltidskultur, som bedre læringsmiljø, lavere sykefravær og økt trivsel, mer tid til ledelse og høyere kvalitet på tjenestene som leveres (Moland, 2015). Ikke minst mer kontinuitet i bemanning som gjorde at flere medarbeidere var oftere og lengre på jobb, var med på å bygge en kollektiv identitet som omfattet alle medarbeiderne og ikke bare det partssammensatte teamet. Flere av lederne påpekte positive effekter av dette:

Vi har fokus på at vi skal ha flest mulig kontinuitetsbærere – hos oss er det nå ingen som jobber i mindre enn 50 prosent stilling. Det har mye å si for både trivsel og utviklingsarbeid – og bidrar til økt ansvarsfølelse. (avdelingsleder)

Funnene viser at det i teamdynamikken er et samspill mellom arbeidsmetode og valg av fokusområder som for eksempel heltidskultur – som bidro til å ikke bare skape gode innovasjoner og felles eierskap til dem, men også til å spre den i utgangspunktet teambaserte kollektive identiteten til hele arbeidsplassen.

Dette kan bunne i samspillet mellom teamet og organisasjonen teamet befinner seg i, altså i denne sammenhengen at samspillet mellom team og organisasjon er ekstra tydelig. Dette fordrer to ting: for det første at teammedlemmene er ambassadører og informasjonsinnhentere, det Ancona kalte speidere (Ancona & Bresman, 2007). I prosjektene var teammedlemmene tydelige endringsagenter for felles løsning. Den felles kollektive identiteten kan derfor være noe som ble muliggjort gjennom teamenes eksterne perspektiv. Som vi skal se på i neste avsnitt, var en viktig kjerne i samspillet mellom organisasjon og team tverrfaglig kunnskapsdeling.

### **Systematisk kunnskapsdeling og kompetanseheving – meningskaping på tvers**

En siste tydelig faktor i dynamikken i velfungerende partsammensatte team var at det var lav terskel for deling av kunnskap mellom teammedlemmene, kunnskapsdelingen var preget av stor tillit, og den var satt i system. I en medarbeiderdrevet innovasjonskontekst kan det sies at dette bidro til kontinuerlig kompetanseheving blant teammedlemmene på mange områder knyttet til arbeidsplassen, både fagspesifikke og mer generelle. Et område som særlig kan trekkes frem her, er kompetanse på organisasjonsutvikling. Fra å være mer eller mindre utelukkende helse- og omsorgsarbeidere med pasientenes og brukernes beste i fokus, utviklet medlemmene i de velfungerende teamene det som kan kalles *organisasjonsblikket* (vekt på helhetsforståelse og felles utvikling):

Vi har fått et helt annet språk som verktøy for å jobbe med utvikling nå. (medarbeider)

Dette kan ses som avgjørende for at teamet evner å se hva som er de viktigste problemstillingene å jobbe med, hva som kan være gode løsninger, og hva som er gode involverings- og medvirkningsprosesser.

**Det er viktig å påpeke her at dette er noe mer enn bare systematisk kompetanseheving, det er også snakk om å dele perspektiver på tvers.**

Den systematiske kunnskapsdelingen og kompetansehevingen bidrar også til en kontinuerlig felles meningskaping, først og fremst mellom teammedlemmene, som så spres videre til resten av arbeidsplassen gjennom de ulike involverings- og medvirkningsprosessene som teamene initierer:

Når vi snakker sammen på jevnlig basis, er det lettere å forstå ting fra andres ståsted. (avdelingsleder)

På denne måten bidrar teamdynamikken til at teamene fungerer som endringsagenter som utvikler velfungerende løsninger. Resten av medarbeiderne får eierskap til løsningene fordi de også inkluderes i gode prosesser som bidrar til løsninger som gir en bedre og mer effektiv arbeidshverdag og bedre tjenester – kort sagt en smidigere organisasjon og bedre produktivitet.

Det er viktig å påpeke her at dette er noe mer enn bare systematisk kompetanseheving, det er også snakk om å

dele perspektiver på tvers. De partssammensatte teamene var ikke bare representanter for forskjellige parter (og dermed ståsteder), men kunne samtidig også representere forskjellige profesjoner og disipliner. Alle team har behov for en felles forståelse, gjerne omtalt som felles mentale modeller (Salas et al., 2009). Tverrfaglige team har ikke bare en ekstra utfordring i så måte, men må lage seg en egen felles mening som både er fleksibel nok til å romme de ofte forskjellige perspektivene i et tverrfaglig team og forskjellig nok fra hvert enkelt perspektiv til at det kan favne alle (Heldal, 2008). Det er altså en felles virkelighet som skal skapes sammen, som ikke går på tvers av egen virkelighet. Denne meningsskapingen har en betydelig sosial komponent (Weick et al., 2007), noe som ble synliggjort i vårt prosjekt gjennom de gode prosessene som lå til grunn.

## Når det gjelder praktiske implikasjoner, viser denne casestudien at den norske modellen også kan brukes til å løse utfordringer på arbeidsplassnivå i særlig komplekse settinger i offentlig sektor som er preget av stort tidspress og lite tid til utvikling.

### Konklusjon

Dataene viser at det åpenbart er variasjoner mellom de tre casene når det gjelder hvor langt man har kommet i å bruke teamene og teamdynamikken som gode arenaer for medarbeiderdrevet innovasjon, og når det gjelder videre utbredelse og iverksetting av innovasjonene. Der hvor teamene fungerer best, ser vi tydelig at det nettopp er den norske modellens sterke sider, partssamarbeid og demokrati på arbeidsplassen, som bidrar til velfungerende innovasjoner. Samtidig ser vi at dette igjen bidrar til å styrke verdiene som ligger i nettopp den norske modellen: partssamarbeid og norsk arbeidsplassdemokrati – likhet, samarbeid, autonomi og tillit. Det blir en selvforsterkende sløyfe der teamdynamikk og medarbeiderdrevet innovasjon som metode forsterker hverandre. Basert på våre funn slår vi fast at dette gjelder team hvor 1) det er en tydelig struktur for å jobbe autonomt, 2) det er dynamiske roller (spesielt lederrollen) 3) det er tette bånd mellom organisasjon og teamet, og 4) det jobbes med meningsskaping på tvers (av fag).

### Implikasjoner for forskning og praksis

De metodiske begrensningene i studien vår viser at det er behov for mer forskning på teamdynamikk i partssammensatte team basert på medarbeiderdrevet innovasjon. Resultatene indikerer at de bærende komponentene i den norske arbeidslivsmodellen – samarbeid, likhet, autonomi og tillit – kan være en effektiv plattform og utgjøre gode ressurser for å få til velfungerende lokale løsninger på de krevende utfordringene som norsk kommunal helse- og omsorgssektor står overfor. Den norske arbeidslivsmodellen er særegen for Norge og til dels for Norden; det ville i så måte også kunne være interessant med en komparativ studie i andre nordiske land på hvordan det jobbes med disse utfordringene der.

Når det gjelder praktiske implikasjoner, viser denne casestudien at den norske modellen også kan brukes til å løse utfordringer på arbeidsplassnivå i særlig komplekse settinger i offentlig sektor som er preget av stort tidspress og lite tid til utvikling. Gjennom partbasert medarbeiderdrevet innovasjon evnet teamene å skape løsninger som hadde bred forankring på arbeidsplassene.

### Bidrag til kunnskapsutvikling

Så vidt vi vet, finnes det lite forskning på teamenes rolle i medarbeiderdrevet innovasjon. Den er fremhevet som viktig (Ekstrøm, 2023) og med en betydelig kobling til autonome team (smidighet), men akkurat hvordan teamdynamikken påvirker og blir påvirket, vet vi mindre om. Denne studien er et viktig bidrag i så måte, ved at den går dypere ned i mulige forhold som gjør at partssammensatte team kan bidra. Uten at vi har behandlet dette eksplisitt, er kanskje den aller viktigste funksjonen at man har nettopp et partssammensatt team med bakgrunn i den norske modellen. Dette er lite kontroversielt med tanke på formålet om å få til medarbeiderdrevet innovasjon, men understreker likevel hvor viktig den norske modellen er. Innenfor denne rammen er det et viktig funn at et slikt team kan fungere hensiktsmessig hvis det har en tydelig struktur som åpner for å jobbe autonomt, med dynamiske roller (spesielt lederrollen), bevissthet om meningsskaping på tvers av team, og et tydelig samarbeid mellom organisasjon og team.

### REFERANSER

- Amble, N., Amundsen, O. & Rismark, M. (Red.). (2020). *Medarbeiderdrevet innovasjon*. Gyldendal.
- Amundsen, O., Gressgård, L. J., Hansen, K. & Aasen, T. M. (2011). Medarbeiderdrevet innovasjon – en kunnskapsstatus. *Søkelys på arbeidslivet*, 28(03), 212-231.
- Ancona, D. & Bresman, H. (2007). *X-teams: How to build teams that lead, innovate, and succeed*. Harvard Business School Publishing.
- Andersen, T. K., Grut, L., Rørvik, M. & Solem, A. (2021). *Faglig kompetanseutvikling og medarbeiderdrevet innovasjon i kommunal helsesektor* (Sintef-rapport 01206). <https://framtidenshelsetjenester.no/wp-content/uploads/sites/17/2023/01/SINTEF-rapport-delprosjekt-Faglig-utvikling-2021.pdf>



- Andersen, T. K., Ravn, J. E., Øyum, L. & Håpnes, T. (2014). *Robust organisering: Verktøybok for kunnskapsbedrifter*. Sintef.
- Benoliel, J. Q. (1996). Grounded theory and nursing knowledge. *Qualitative Health Research*, 6(3), 406–428.
- Bisel, R. S. & Barge, J. K. (2011). Discursive positioning and planned change in organizations. *Human Relations*, 64(2), 257–283.
- Brandt U. & Hasse C., (2012). Employee-driven innovation and practice-based learning in organizational cultures. I S. Høyrup, M. Bonnafous-Boucher, C. Hasse, M. Lotz & K. Møller (Red.), *Employee-driven innovation: A new approach* (s.127–148). Palgrave Macmillan.
- Corbin, J. & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3. utg.). Sage.
- Edmondson, A. C. & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 55–78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Ekstrøm, A. L. (2023). *Den innovative medarbeideren* [Masteroppgave]. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU).
- Glaser, B. G. (1992). *Basics of grounded theory analysis: Emergence vs. forcing*. Sociology Press.
- Glouberman, S. & Mintzberg, H. (2001). Managing the care of health and the cure of disease – Part I: Differentiation. *Health Care Management Review*, 26(1), 55–69.
- Heldal, F. (2008). *Cross-boundary relationships: The object, the social and the health professional* [Doktorgradsavhandling]. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU).
- Heldal, F. (2023a). Design thinking teams and team innovation performance. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12, 1–26.

- Heldal, F. (2023b). *Levende team: Teamledelse i praksis*. Cappelen Damm Akademisk.
- Heldal, F. & Dehlin, E. (2021). In search of autonomy: Dancing with rules. *Frontiers in Psychology*, 12(5460). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.717590>
- Heldal, F., Dehlin, E. & Oddane, T. (2021). Unmute the organization through serious play. *Frontiers in Psychology*, 11, 607919. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.607919>
- Høyrup, S. (2012). Employee-driven innovation: A new phenomenon, concept and mode of innovation. I S. Høyrup, M. Bonnafous-Boucher, C. Hasse, M. Lotz & K. Møller (Red.), *Employee-driven innovation: A new approach* (s. 3–33). Palgrave Macmillan.
- Ingstad, K. (2016). *Turnus som fremmer heltidskultur*. Gyldendal.
- International Research Institute of Stavanger (IRIS) & NTNU Samfunnsforskning. (2011). *Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon*. Nærings- og handelsdepartementet.
- Kuhn, T. & Corman, S. R. (2003). The emergence of homogeneity and heterogeneity in knowledge structures during a planned organizational change. *Communication Monographs*, 70(3), 198–229.
- Levin, M. & Ravn, J. E. (2007). Involved in praxis and analytical at a distance. *Systemic Practice and Action Research*, 20, 1–13.
- Moland, L. E. (2015). *Større stillinger og bedre drift*. Fafo-rapport 2015:25.
- Salas, E., Goodwin, G. & Burke, C. S. (Red.). (2009). *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches*. Taylor & Francis.
- Smith, P., Kesting, P. og Ulhøi, J.P. (2008). *What are the driving forces of employee-driven innovation?* Presented at the 9th International CINet Conference, Valencia, Spain, September 5–9.
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*. Jossey-Bass.

**profitbase**

Vi må jobbe mer som et team. Ron, slipp Sara inn i regnearkene dine slik at hun kan **korrigere prisvekstforutsetningene** for året.

Dette var ikke lett, men tror jeg fant fram i mylderet etter mye om og men...

Stopp! Stans! I Kongens navn! Det er hjørnesteinen som utgjør stabiliteten og integriteten i hele **mitt intrikate regneark-fort!** Tukler du med den får du se alle formelfeils mor!

Med en **CFO-plattform** blir det enklere, sikrere og mer samarbeidsvennlig å jobbe med økonomistyring.