

MASTEROPPGAVE

Emnekode: MKL310-1 19V Masteroppgave

Navn / kandidat nr.: Solfrid Aase og Ellen Braarud

Teamutvikling på ulike lokasjoner

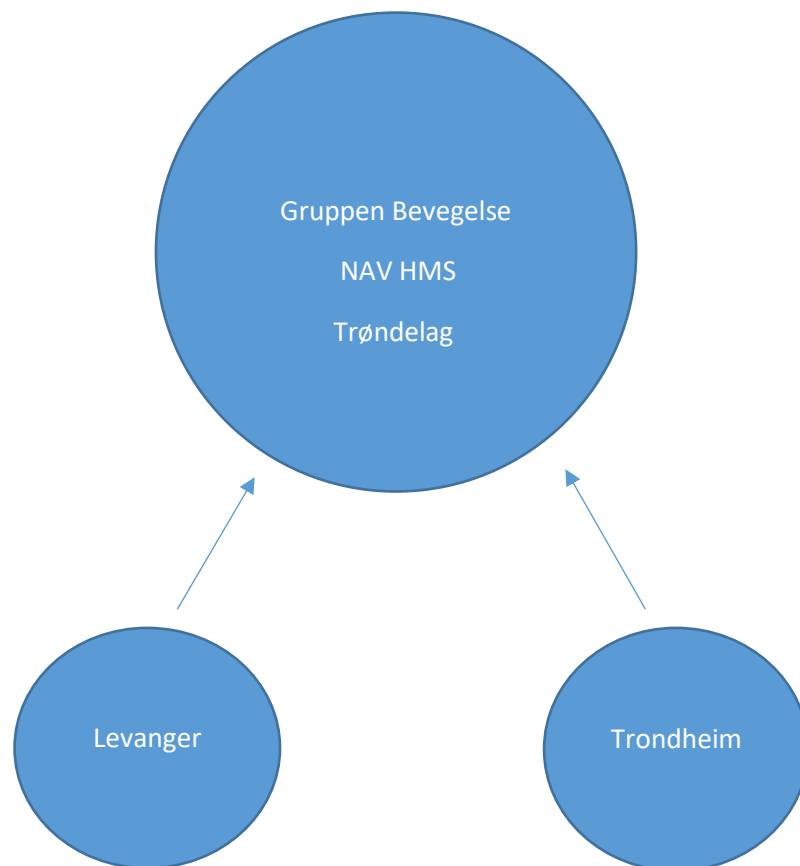
Sammenslåing og utviklingsprosess i gruppen Bevegelse, ved NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag med aksjonsforskning som utviklingsstrategi

Dato: 02.09.2019

Totalt antall sider: 123

TEAMUTVIKLING PÅ ULIKE LOKASJONER

Sammenslåing og utviklingsprosess i gruppen Bevegelse, NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag med aksjonsforskning som utviklingsstrategi



Figur «samkonstruksjon» for gruppen Bevegelse, NAV HMS Trøndelag (Solfrid og Ellen 2019)

**Master i Kunnskapsledelse 2019
av
Solfrid Aase og Ellen Braarud**

Forord

Tema for vår masteroppgave i kunnskapsledelse er *sammenslåingsprosess og teamutvikling i gruppen Bevegelse*. Team og teamutvikling ser vi som svært relevant med tanke på kommune- og regionreformen hvor fylker og kommuner slås sammen. Vi har vært heldige som har vært to forskere som har samarbeidet, og ikke minst at *gruppen Bevegelse* ved NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag som har gjort det mulig for oss å skrive denne masteroppgaven, så *tusen takk til Dere alle*. Dere er en flott gruppe som raust har delt på tanker og erfaringer både gjennom fokusgruppeintervjuer og i det daglige. *Takk også til* ledergruppa og medbestemmelsesapparatet ved *NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag* som lot oss gjøre forskning i organisasjonen.

Aksjonsforskning som utviklingsstrategi ble valgt for prosessen vi har vært gjennom, noe som har vært både praksisnært, spennende og lærerikt. Vi er opptatte av at det er gjennom medarbeiderne vi kan fremme utvikling, og at vi slik kan bli mer reflekterte praktikere.

Vi vil *spesielt takke vår veileder Torill Moe*, som sporty tok på seg oppgaven med å være vår veileder. Torill er tålmodig, utrolig dyktig og motiverende, og har gitt oss mange konstruktive og reflekterte tilbakemeldinger underveis i vår prosess.

Vi har erfart at det er svært krevende både å gå i full jobb (som ledere) i tillegg til å ta en mastergrad. Derfor vil vi takke familiene våre som har holdt ut og gjort dette mulig for oss.

2.september 2019

Solfrid og Ellen

Innhold

Sammendrag	4
Abstract	5
1. Innledning og bakgrunn.....	6
1.1 Problemstilling med forskningsspørsmål	7
1.2 Om NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag og prosessen fram til 25. februar 2019	8
1.3 Forskningsprosessen	10
1.4 Oppbygging av oppgaven	12
2. Valg av teoretiske perspektiv	13
2.1 Teorier	13
2.2 Organisasjonsendring	14
2.3 Teori om grupper og team.....	17
2.4 Roller i grupper	23
2.5 Ledelse av grupper.....	26
2.6 Hvordan påvirker avstand samhandling i grupper?	28
2.7 Å bli ledet og å være leder på avstand	30
2.8 Oppsummering av teoretiske perspektiv	33
3. Metode.....	34
3.1. Vitenskapsteoretisk tilnærming.....	34
3.2 Valg av forskningsmetode	36
3.3 Kvalitetskriterier i kvalitativ forskning.....	42
3.4 Aksjonsforskning som utviklingsstrategi	45
3.5 Rollen som leder og forsker i egen organisasjon	49
3.6 Forskningsmessige utfordringer.....	52
3.7 Oppsummering av metodekapittelet	53
4. Presentasjon av prosess og funn med foreløpig analyse.....	55
4.1 Diagnosefasen	58
4.1.1 Fokusgruppeintervju 6. mars	58
4.2 Planleggingsfasen	65
4.2.1 Møte 18. mars	65
4.3 Aksjonsfasen	67
4.3.1 Møte 11. april	68
4.3.2 Møte 20. mai.....	70
4.4 Evalueringsfasen.....	71
4.4.1 Møte 20. juni.....	71
4.5 Oppsummering av funn med foreløpig analyse	82
5. Analyse og hovedkonklusjoner	84
5.1 Innledning til analysen.....	84
5.2 Prosessen og utviklingen i gruppen Bevegelse	85
5.3 Teamutvikling på avstand	94
5.4 Erfaringen med å forske i egen organisasjon som leder.....	99
5.5 Kvaliteten i vår forskning	101
5.6 Aksjonsforskning i rammer av en top-down-styrt endring	103
5.7 Oppsummering og hovedkonklusjoner	107
6. Metarefleksjon.....	111
Litteraturliste	115

Sammendrag

Masteroppgaven vår i kunnskapsledelse (MKL) handler om hvordan en nyetablert gruppe, gruppen Bevegelse, i en nylig sammenslått organisasjon, NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag, skal kunne samarbeide godt om tjenesteutvikling i det nye Trøndelag fylke til tross for at de fortsatt skal ha sitt daglige arbeid på to steder.

Forskningsspørsmålene omhandler hvordan gruppen kan utvikle seg fra å være to grupper med ulike utgangspunkt til å bli en gruppe som fungerer som et team, og hvordan gruppen sammen med leder kan håndtere de ekstra utfordringene som geografisk avstand mellom medlemmene i gruppen gir.

Vi har fulgt gruppen gjennom de 3-4 første månedene av prosessen med å bli en gruppe, og har valgt aksjonsforskning som utviklingsstrategi til å utforske dette sammen med gruppen.

Vårt forskningsdesign har vært kvalitativt med bruk av 2 fokusgruppeintervju ved oppstart og ett ved avslutning. I tillegg har vi gjort observasjoner underveis på ulike møter og ved deltagelse i organisasjonen, da en av oss er leder for gruppen. Dette blir også drøftet i oppgaven.

Underveis har vi også lest teori om kvalitativ metode og aksjonsforskning. I tillegg har vi lest teorier om grupper og team, ledelse, om bruk av ulike kommunikasjonskanaler og søkt opp tidligere forskning om virtuelle grupper og virtuell ledelse.

Våre konklusjoner rundt forskningsspørsmålene handler i stor grad om problemstillinger knyttet til at avstanden, og det at de i utgangspunktet er slått sammen fra to ulike organisasjoner, krever en høyere bevissthet rundt kommunikasjonsstil og valg av kommunikasjonskanaler til ulike behov.

Abstract

Our Master's Thesis in Knowledge Management (MKL) is about how a newly established group, in a recently merged organization, NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag, will be able to cooperate well on service development in the new Trøndelag county, despite still having their daily work on two locations.

Our research questions concern how the group can develop to become one group from two groups with different basic assumptions and working routines. How can they overcome the extra challenges the geographic distance between the members of the group gives?

We have followed the group through their first 3-4 months of the process to become one group and have chosen action research as a democratic and involving process to explore this together with the group.

Our research design is qualitative with the use of two group interviews at the onset and one at the end of our research period. In addition, we have observed along the way in different meetings and through participation since one of us is the leader of this group. This also will be discussed in our thesis.

Along the way, we have also read theory about qualitative methodology and action research. In addition, we have read theories about groups and teams, management, the use of different communication channels and looked up previous research on virtual groups and virtual management.

Our conclusions around the research questions are largely about that distance and their basically differences, that coming from two different organizations gives, requires a higher awareness of communication style and choice of communication channels.

1. Innledning og bakgrunn

Mange organisasjoner står foran omstillingsprosesser i forbindelse med kommune- og regionreformen. Flere organisasjoner slås sammen som organisasjoner, men opprettholder å ha flere lokasjoner for å ivareta tjenesteutøvelsen. Dette krever nye måter å samarbeide på. En av oss er ansatt i en organisasjon, NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag, som nå er midt inne i en slik omstillingsprosess, og det ga oss en unik mulighet til å se nærmere på dette aktuelle temaet.

Temaet for masteroppgaven handler om hvordan en gruppe som er satt sammen av personer fra to tidligere organisasjoner, og som fortsatt er geografisk spredt på to steder, kan utvikle seg til å bli en gruppe som kan drive tjenesteutvikling og samarbeide for å nå felles mål. Hvordan kan denne prosessen understøttes av leder slik at gruppen får tatt i bruk sin kompetanse til å forme de nye tjenestene og i størst mulig grad leder seg selv i denne prosessen? Vi som stiller disse spørsmålene er masterstudentene Solfrid og Ellen. Solfrid har ingen tilknytning til organisasjonen vi ser på, men er personalleder ved en interkommunal legevakt. Ellen er ansatt som seksjonsleder ved Nav Hjelpemiddelsentral Trøndelag, som er midt inne i en sammenslåingsprosess hvor denne problemstillingen er aktuell. Nærhet til problemstillingene og et ønske om å bidra til utvikling av strategier til å møte utfordringene i en demokratisk prosess, gjorde at vi valgte aksjonsforskning som tilnærming til feltet. Da vi er to forskere, en intern og en ekstern, kunne vi få både nærhet og distanse til kildene og prosessen vi ønsket å gå dypere inn i. Tidligere NAV Hjelpemiddelsentral Nord-Trøndelag på Levanger og NAV Hjelpemiddelsentral Sør-Trøndelag i Trondheim ble den nye organisasjonen NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag fra 25. februar 2019. Den nye organisasjonen består av til sammen 165 ansatte, men vi følger i oppgaven primært gruppen Bevegelse som består av 13 personer (5 på Levanger + 8 i Trondheim) i de fire første månedene fra den offisielle oppstartdatoen.

Problemstillinger rundt samarbeid i grupper hvor medlemmene er spredt på geografisk ulike steder er generelt et aktuelt tema, da mange offentlige institusjoner og organisasjoner slås sammen i kjølvannet av kommune- og regionreformen. Nord- og Sør-Trøndelag ble slått sammen til Trøndelag fra 1. januar 2018, og antall kommuner i dette fylket går fra 46 i 2017 til 38 innen 1. januar 2020, og da har også deler av Møre og Romsdal blitt Trøndelag (Regjeringen.no).

På grunn av ny organisering og at tjenester skal produseres lokalt er det flere organisasjoner, i likhet med NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag, som ender opp med flere fysiske plasseringer, selv om de har blitt til en organisasjon. Vår problemstilling handler nettopp om å utvikle grupper som har tilhold på ulike lokasjoner.

1.1 Problemstilling med forskningsspørsmål

Som nevnt innledningsvis ønsket vi å se på hvordan grupper som til daglig er på ulike steder kan utvikle et godt samarbeid og hvordan denne prosessen kan støttes av aksjonsforskning som utviklingsstrategi, og hvordan en slik prosess kan ledes. Den gruppen vi har samarbeidet med i 4 måneder er gruppen «Bevegelse» ved NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag. Denne gruppen består av 5 ansatte på Levanger og 8 ansatte i Trondheim, og det er både teknikere, ergoterapeuter og fysioterapeuter i gruppen. De ansatte har jobbet tett sammen på hvert sted før sammenslåingen, og hvert sted har sin kultur og sine rutiner for hvordan arbeidet utføres. I den nye organisasjonen skal de finne felles rutiner, og utvikle tjenestene på sitt fagområde sammen for hele fylket. Hvordan kan de lykkes med dette? Hvilke utfordringer må de håndtere underveis for å klare dette? Vi ønsker å se spesielt på de utfordringene avstand og det at de kommer fra hver sin organisasjon gir, og vil sammen med de ansatte prøve å finne mulige veier å gå for å håndtere dette.

Problemformulering:

Vår hovedproblemstilling er: **Hvordan kan vi gjennom aksjonsforskning som utviklingsstrategi bidra til en god prosess og lede gruppen Bevegelse til å samarbeide om å utvikle tjenestene i det nye fylket, når de fortsatt er lokalisert på to steder?**

Denne problemstillingen har vi delt opp i 2 mer konkrete forskningsspørsmål:

- 1. Hvordan kan gruppen utvikle seg fra å være to grupper med ulike utgangspunkt til å bli en gruppe som fungerer som et team?**
- 2. Hvordan kan gruppen sammen med leder håndtere de ekstra utfordringene som geografisk avstand mellom medlemmene i gruppen gir?**

Vi har valgt å operasjonalisere problemstillingen ved hjelp av to mer konkrete forskningsspørsmål. Det første forskningsspørsmålet peker i retning av gruppeprosessen som gruppen Bevegelse sammen med leder er i. Aksjonsforskning som utviklingsstrategi ble valgt med tanke på nærhet til kildene og feltet. Det andre forskningsspørsmålet peker mer på hvilke verktøy som kan være aktuelle i bruk for samhandling internt i en gruppe som er på to steder, samt hvordan leder kan bidra til at det blir en god demokratisk prosess.

Før vi går videre med å beskrive forskningsprosessen vi har lagt opp til vil vi gi en nærmere beskrivelse av NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag og prosessen fram til 25. februar, som er startpunktet for opprettelsen av den nye organisasjonen.

1.2 Om NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag og prosessen fram til

25. februar 2019

Historikk

Hjelpemiddelsentralene ble etablert i alle landets fylker på 1980- og 1990-tallet og var da en Fylkeskommunal tjeneste. Fra 2000 ble Hjelpemiddelsentralene overført til Trygdeetaten og organisert som en enhet under Fylkestyret i hvert fylke. Ved omorganiseringen i 2007 da Trygdeetaten ble en del av NAV, ble hjelpemiddelsentralene underlagt en egen styringsenhet plassert i Oslo, og ikke lenger organisert under NAV i hvert fylke. Med unntak av Oslo og Akershus, som har hatt felles Hjelpemiddelsentral siden 2008, har alle fylkene i landet hatt hver sin Hjelpemiddelsentral frem til i dag.

Funksjon og oppgaver

Hjelpemiddelsentralenes hovedfunksjon er å støtte kommunene med rådgivning og tilrettelegging for mennesker med funksjonsnedsettelse. Det er kommunene som har hovedansvar for å gi disse tjenestene til sine innbyggere, men hjelpemiddelsentralene har et finansieringsansvar etter Lov om Folketrygd, og de har spesialkompetanse på området. Hjelpemiddelsentralene skal støtte kommunene i saker hvor de ikke har kompetanse til å løse dem selv. Hjelpemiddelsentralene er sammensatte organisasjoner. De har lager og verksted, og har spesialkompetanse innen ulike helsefag og tekniske fag om tilrettelegging for personer med nedsatt funksjon. De er også saksbehandlings-enheter som innvilger eller avslår ulike stønader etter Lov om Folketrygd. I tillegg har de også ansvar for å gi tolketjenester til døve

og døvblinde. Det har vært utredet om noen av oppgavene som ligger til hjelpemiddelsentralene kan eller bør overføres til kommunene, men så langt er dette ikke konkludert. Det er likevel en viktig diskusjon i utvikling av tjenestene fremover, hvordan samhandling og grensesnitt mot kommunene skal være.

Omorganiseringen fram til februar 2019

Trøndelagsfylkene var de første fylkene som ble sammenslått fra 1. januar 2018. Som følge av dette ble det nedsatt en arbeidsgruppe høsten 2017 som skulle se på hvordan tjenestene på hjelpemiddelområdet skulle organiseres i det nye fylket. Hva ville være den mest funksjonelle måten å organisere tjenestene på for å møte fremtidige utfordringer med et økende antall brukere, men som ikke blir kompensert med økte ressurser? Det ble gjennomført en grundig prosess ledet eksternt, og med representanter fra brukerorganisasjoner, kommuner, tillitsvalgte og ledelse fra hver av de eksisterende hjelpemiddelsentralene i Levanger og Trondheim.

Det ble skissert 3 ulike modeller; 2 fullverdige lokasjoner som før, 1 lokasjon for hele fylket, og en modell med en større lokasjon i Trondheim og en mindre på Steinkjer for å ivareta «brukernære tjenester». Den nasjonale ledelsen av hjelpemiddelsentralene landet på alternativ 3 i mai 2018, og en ny prosjektgruppe med alle tillitsvalgte, verneombud og ledere fra begge hjelpemiddelsentralene fikk tiden frem til 1. oktober 2018 med å skissere hvilke tjenester som skulle legges til Steinkjer og til Trondheim. Prosjektgruppen ble ledet av tidligere avdelingsdirektør i Trondheim, som nå også var innsatt som avdelingsdirektør på Levanger, da avdelingsdirektøren der gikk av med pensjon. Det var også nødvendig å få igangsatt arbeid med lokaler på Steinkjer så raskt som mulig, da leieavtalen på Levanger gikk ut i 2021, og det ville ta tid å få på plass nye lokaler.

I august 2018 satte avdelingsdirektøren foten ned for prosjektet. Han vurderte at dette gikk alt for fort og at tiden var for knapp til å få gjort dette på en god måte. Han ønsket å få tid til å jobbe med tjenesteutvikling i fylket først, og deretter ta stilling til hvor store lokaler vi trengte på ulike steder. Prosjektet fikk tillatelse til å gjøre denne endringen i mandatet.

Leiekontrakten på Levanger ble forlenget, slik at leiekontraktene både på Levanger og i Trondheim nå varer fram til 2026. Organisasjonen står da helt fritt til eventuelt å samle alt på et nytt sted, forlenge nåværende leiekontrakter eller etablere flere nye lokasjoner i fylket. I perioden fra 2019 og frem til 2023 skal organisasjonen konsentrere seg om å utvikle

tjenestene for hele fylket. De ulike faggruppene skal bestå av ansatte fra begge lokasjoner, som skal drive tjenesteutvikling sammen. De skal levere tjenester til hele fylket, og gruppene vil ha ledere med arbeidssted på en av lokasjonene. På Levanger er det til daglig 2 seksjonsledere og til sammen 39,8 faste årsverk, og i Trondheim er det 5 seksjonsledere og totalt 118,4 faste årsverk. At Trondheim har så mange ansatte har bakgrunn i at de har mange tegnspråktolker, da Trondheim gjennom sin historie med døveskole har en stor tegnspråklig befolkning. I tillegg er det lagt et bilsenter til Trondheim som også leverer tjenester til Møre og Romsdal og deler av Nordland, Hedmark og Oppland.

Nå vil vi gå videre til forskningsprosessen vi har vært gjennom.

1.3 Forskningsprosessen

Vi har fulgt gruppen Bevegelse i perioden fra oppstart med 2 fokusgruppeintervjuer – ett intervju på hver arbeidsplass 6. mars 2019 og frem til 20. juni 2019, hvor vi møtte hele gruppen samlet til en lengre evaluerings- og refleksjonssamtale. I forkant av intervjuer hadde vi innhentet informert samtykke fra deltakerne i gruppen. Med dette ble det satt punktum for å innhente mer data til bruk i denne oppgaven, selv om prosessen i gruppen fortsatt må kunne sies å være i en oppstartsfase. Ellen startet som ny leder for denne gruppen 25. februar 2019 og hadde ikke vært leder for noen av dem tidligere. Som leder for den nye gruppen startet hun med forholdsvis blanke ark, selv om hun kommer fra organisasjonen i Trondheim. En del av rammen rundt det hele er også at leder ikke bare har personalansvar for denne gruppen, men til sammen har personalansvar for 32 personer fordelt på 3 grupper.

Vi, Solfrid og Ellen, startet aksjonsforskningsprosessen med å ha et fokusgruppeintervju på hvert sted for å få tak i ståsted og forventningene ved oppstart. Disse intervjuene ble så transkribert og analysert til videre bruk i oppgaven og i det videre arbeidet i gruppen. Alle som deltok ved intervjuene fikk lese gjennom det vi hadde trukket ut av materialet og fikk fjerne det de ikke ønsket skulle bli med videre.

Gruppen har hatt til sammen 4 felles møter i perioden; 18. mars, 11. april, 20. mai og 20. juni.

Dette er de fysiske møtene hele gruppen har hatt, hvor tema blant annet har vært hvilke mål gruppen skal sette seg og hvordan de skal jobbe sammen. Hva som kom frem under intervjuene har blitt lagt frem til diskusjon i gruppen, og noe teori som vi har funnet som

aktuelt for bruk i oppgaven, har også vært presentert underveis. Solfrid har deltatt ved de innledende intervjuene og ved det avsluttende møtet/ samtalen 20. juni.

For gruppen har denne omstillingsprosessen gått parallelt med økende saksinnngang, slik at presset på alle har vært stort. Gruppen lever heller ikke i et vakuum, så små og store konflikter som har oppstått andre steder i organisasjonen har også tatt fokus og energi underveis. Dette vil vi komme tilbake til i presentasjon av funn og i analysedelen av oppgaven.

At gruppen selv setter mål for hva de kan klare å gjennomføre innenfor de rammene de har, prøver ut ulike strategier for hvordan arbeidet kan organiseres, evaluerer og reflekterer over dette selv underveis, mener vi kan være en god tilnæringsmåte. Gruppen består av sterke fagpersoner som ønsker å ha stor grad av innflytelse på organisering av eget arbeid.

Gruppen har hatt følgende felles møter i perioden:

- 25. februar 2019: Oppstartsamling for hele organisasjonen, Ellen starter som ny leder for nyetablert gruppe Bevegelse
- 06. mars 2019: Fokusgruppeintervjuer med gruppemedlemmer på Levanger
- 06. mars 2019: Fokusgruppeintervjuer med gruppemedlemmer i Trondheim
- 18. mars 2019: Første felles samling i Trondheim
- 11. april 2019: Andre felles samling på Levanger
- 20. mai 2019: Tredje felles samling i Trondheim
- 20. juni 2019: Fokusgruppeintervju med felles evaluerings- refleksjonssamtale på Levanger

I tillegg til intervjuer og møter har vi også tatt med hendelser og gjort observasjoner i tilknytning til gruppen underveis. Etter 20. juni ble det satt punktum for innhenting av data til vårt aksjonsforskningsprosjekt. Nå vil vi si litt om oppbygging av vår masteroppgave.

1.4 Oppbygging av oppgaven

I **kapittel 1** har vi innledningsvis sagt litt om oppstart og bakgrunn for vår masteroppgave, hvor vi går nærmere inn i en spesifikk gruppe hos Nav Hjelpemiddelsentral Trøndelag. Dette ledet oss frem til vår problemstilling og konkrete forskningsspørsmål.

Videre vil vi i **kapittel 2** presentere teoretiske perspektiv som kan bidra til å gi oss forståelsesrammer til de prosessene som skjer. Vi har valgt å ta med Kurt Lewins (1951) endringsmodell for planlagt endring og Mintzbergs (1985) fremvoksende strategier, da de til sammen kan vise hva som skjer i den større planlagte endringsprosessen, som er rammen rundt gruppens arbeid med egen utviklingsprosess. I tillegg har vi også valgt å ta med teorier rundt gruppeprosesser og teamutvikling med hovedvekt på Katzenbach og Smith (1993), da de viser til at gruppen kan gjøre et valg om hvilken gruppe de vil jobbe for å bli og trenger å være, for å håndtere sine oppgaver fremover. Vi har også tatt med teori om roller i grupper fra Sjøvold (2007) da det bidrar til å belyse gruppeprosessen, samt ledelse av grupper av Bush (2011), hvor selvledelse trekkes frem som egnet i offentlige organisasjoner med profesjonelle ansatte. Vi presenterer også Tannenbaum og Schmidt (1973) sin modell over forholdet mellom lederatferd og medarbeideres initiativ.

Da geografisk avstand er et sentralt tema for denne oppgaven, har vi også sett på «Media Richness Theory» (Daft og Lengel 1986), som sier noe om hvilke medier som kan være egnet til ulike former for kommunikasjon. Vi har også søkt og funnet en del forskning rundt det å jobbe i virtuelle team med konkrete råd som kan prøves ut i egen organisasjon.

I **kapittel 3** presenterer vi vårt vitenskapsteoretiske ståsted i denne oppgaven, og den kvalitative tilnærmingen vi har valgt, både fokusgruppeintervju og deltakende observasjon som metode, og aksjonsforskning som utviklingsstrategi. Her diskuterer vi også de ekstra utfordringer det er å drive med forskning og aksjonsforskning i egen organisasjon og etiske problemstillinger rundt det å være leder og å forske på/med egne ansatte.

I **kapittel 4** presenterer vi funn som har kommet frem under intervjuene og det som har vært observert underveis i prosessen. Her vil vi og trekke noen foreløpige konklusjoner ut fra våre funn.

I **kapittel 5** vil gjøre en analyse med refleksjoner av det vi har funnet og hva vi har kommet frem til rundt forskningsspørsmålene våre. I tillegg vil vi gjøre en oppsummering og presentere hovedkonklusjoner.

I **kapittel 6** løfter vi blikket og gjør en metarefleksjon før vi avslutter med noen tanker på veien videre for gruppen Bevegelse

2. Valg av teoretiske perspektiv

2.1 Teorier

I dette kapittelet vil vi presentere teorier som vi mener kan være relevante å knytte til problemformuleringen om hvordan vi med aksjonsforskning kan bidra til en god prosess og lede gruppen Bevegelse til å samarbeide om å utvikle tjenestene i det nye fylket, når de fortsatt er lokalisert på to steder.

NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag har gått fra å være to organisasjoner til å bli en organisasjon med et helt nytt organisasjonskart, hvor grupper og ledelse er satt sammen på tvers av lokasjonene. Dette er en større planlagt endring som er rammen rundt den prosessen vi følger i gruppen Bevegelse. Vi har derfor valgt å ta inn Lewins endringsmodell helt tilbake fra 1951, da den kan bidra i drøftingen av det som skjer i hele organisasjonen. Mintzberg (1985) sin modell rundt fremvoksende strategier er også en aktuell modell for å forklare noe av det som skjer underveis. For prosessen i gruppen Bevegelse har vi valgt aksjonsforskning som utviklingsstrategi, og presentasjonen av aksjonsforskning har vi lagt til metodekapittelet. At alt skjer i en kontekst hvor hovedretningen på endringen er bestemt top-down, påvirker det som skjer i gruppen. Våre forskningsspørsmål er konsentrert rundt hvordan gruppen sammen med leder kan håndtere den fysiske avstanden mellom gruppemedlemmene og det at de kommer fra to ulike organisasjoner. I tillegg er gruppens leder lokalisert på ett av stedene.

I perioden fra 25. februar 2019 og frem til 2023 er det lagt til de ulike gruppene ved NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag å utvikle tjenestene innenfor sitt område, for å møte utfordringene knyttet til økt brukervekst og forventet trangere økonomiske rammer (Strategi-NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag 2019). Det er gitt noen sentrale føringer, som for eksempel at tjenester til barn og til å øke yrkesdeltakelse blant personer med funksjonsnedsettelse, skal prioriteres. Utover dette vil det være opp til fagfolkene i gruppene å drive tjenesteutvikling. Det er gruppeprosessen rundt det å håndtere denne oppgaven vi har gått nærmere inn på, hvor vi hovedsakelig bruker Katzenbach og Smith (1993) sin teori rundt utvikling av grupper. Vi bruker også Sjøvold (2007) sin tilnærming til roller i grupper som

hjelp til å forstå hva som skjer med gruppen underveis i prosessen. Hvilke ekstra utfordringer en slik endringsprosess møter, som følge av geografisk spredning i gruppen og hvordan dette kan håndteres, blir også tatt opp. Her tar vi utgangspunkt i “Media-Richness-Theory” (Daft og Lengel 1986) til å se på kommunikasjon over avstand i grupper, og vi har også hentet teori fra danske forskere (Holt Larsen et al 2016) som har gjennomgått forskning på området om de ekstra utfordringer virtuell ledelse gir. De presenterer konkrete punkter for hvordan disse utfordringene kan møtes.

2.2 Organisasjonsendring

Endringen som gjennomføres ved at hjelpemiddelsentralene i tidligere Nord- og Sør-Trøndelag blir slått sammen til en organisasjon er en planlagt endring. En sentral teoretiker innen planlagt organisasjonsendring er Kurt Lewin (1951). Hans modell for planlagt endring er en lineær strukturmodell som kan være nyttig til å belyse den større organisasjonsendringen som er rammen for utviklingen i gruppen Bevegelse. Lewin (ibid) har nærmest en motsatt innfallsvinkel til endring enn en aksjonsforskningsprosess som vektlegger sykluser, medvirkning og læring. Han mente at for å få til endring måtte kreftene som holder en organisasjon stabil modifiseres. Det er hovedsakelig to ulike krefter som påvirker dette; de kreftene som strever for å opprettholde status quo, og de kreftene som ønsker endring. Disse må økes eller svekkes for å skape endring, og Lewin (1951) mente at det å svekke kreftene som opprettholder status quo gir mindre motstand enn å øke kreftene som dytter på for å skape endring.

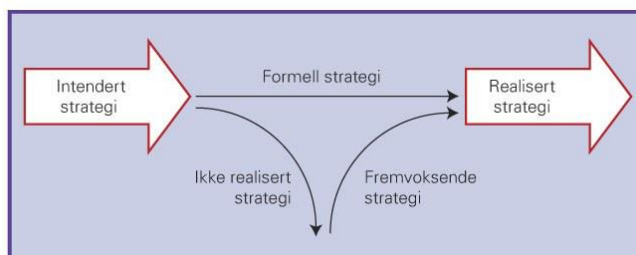
De grunnleggende tre trinnene i Lewins (1951) modell for endringsprosesser, som vi vil se gruppen Bevegelse ved NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag i forhold til er:

1. **Unfreezing:** Opptining av nåværende situasjon innebærer å svekke de kreftene som jobber for å opprettholde status quo. Det kan for eksempel skje ved at informasjon om misforhold mellom organisasjonens ytelse og krav til ytelse blir fremlagt. I vårt case kan det for eksempel være å legge frem hvilke krav hjelpemiddelsentralene må tilpasse seg for fremtiden.

2. **Moving:** Denne fasen innebærer å utvikle nye verdier og holdninger gjennom endringer i prosesser og organisasjonsstrukturer, og denne fasen kan være beskrivende for prosessen som NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag er midt oppe i nå.
3. **Refreezing:** Dette er stadiet da organisasjonen finner en ny likevekt som støttes opp av ny organisasjonskultur og organisasjonsstruktur som ivaretar den nye organisasjonsformen. Dette kan ligge et stykke frem i tid for NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag, og det er ikke sikkert at organisasjonen noen gang “fryses” på nytt, men det vil være viktig å få på plass nye felles rutiner for å skape mer stabilitet og likevekt i organisasjonen på nytt.

Dette er en grov og enkel modell for planlagt endring, og for vårt bruk gir den ikke et godt nok grunnlag til å forstå hele utviklingsprosessen som NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag er inne i, men teorien kan egne seg for å skildre hovedtrekk i utviklingsprosessen.

I følge Mintzberg (1985) kan en strategi for endring også være mer dynamisk og endre seg underveis. Noe av det som blir planlagt gjennomføres, mens deler av det som var planlagt ikke blir gjennomført. I tillegg kan det dukke opp nye muligheter og alternativer underveis som vi legger til for å nå våre mål. Dette kan være beskrivende for omorganiseringsprosessen ved NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag, da prosessen gruppen Bevegelse ikke har noen fasit på hvordan endringen vil skje. I et levende miljø som gruppen Bevegelse er, vil det gjerne være planlagte tiltak som er tenkt gjennomført, men som viser seg underveis at bør korrigeres ut fra erfaringer som gjøres. Nye muligheter som dukker opp underveis må også gripes. Det kan være ny teknologi som dukker opp, eller særlig interessante medarbeidere i kommunehelsetjenesten. Disse kan vise seg å ha nyttig kompetanse, som det kan være strategisk å knytte til seg. Mintzbergs illustrasjon over vedtatte og fremvoksende strategier vises under:



FIGUR 1 VEDTATTE OG FREMVOKSENDE STRATEGIER

(MINTZBERG 1985: HER I JACOBSEN OG THORSVIK 2013: s 57)

Den organisatoriske omstruktureringen som er gjort top-down ved NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag er bare et utgangspunkt for å oppnå de ønskede endringene. Den utviklingen som ønskes, bør skapes av de ansatte gjennom at de utvikler felles tjenester for det nye fylket sammen. Til dette formålet mener vi aksjonsforskningsspiralen (Coghlan og Brannick 2005) kan være en anvendelig modell da den er syklisk og har evaluering og læring i seg, i tillegg til at den er demokratisk og ønsker å få frem alles bidrag og engasjement.

Aksjonsforskning har til hensikt både å hjelpe organisasjoner med konkrete endringer, og i tillegg bidra til økt generell kunnskap som også kan brukes i andre sammenhenger. Planlagt endring ved bruk av aksjonsforskning kan ses på som en mellommenneskelig syklisk prosess som innebærer å diagnostisere, planlegge, handle, evaluere og reflektere, som i aksjonsforskningssyklusen. Aksjonsforskningssyklusen går videre i en spiralbevegelse hvor ny kunnskap utvikles. Dette blir nærmere beskrevet i metodekapittelet.

Et viktig trekk ved aksjonsforskning er at det er en demokratisk prosess hvor åpen kommunikasjon er en grunnleggende forutsetning for å lykkes, og for at de ansatte skal kunne få et eierskap til endringsprosessene og resultatene. NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag bruker ikke begrepet aksjonsforskning i sine dokumenter om de prosessene som foregår i gruppene. Dette er et begrep vi har innført i forbindelse med oppgaven og forskningen vår i gruppen Bevegelse. Det som er sammenfallende med aksjonsforskning og NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag sin strategi for tjenesteutvikling, er troen på at det er medarbeiderne som kan drive denne prosessen frem til suksess. I dette ligger også et sosiokulturelt perspektiv på kunnskapsutvikling. Den kunnskapen vi trenger for å utvikle tjenestene er knyttet til arbeid i en sosial og kulturell sammenheng. Utvikling skjer gjennom sosial samhandling og gjennom diskusjoner og refleksjoner om og i praksis (Gotvassli 2015: s 84).

For at denne utviklingen skal skje, er det viktig at de gruppene som skal jobbe sammen om dette, fungerer godt.

2.3 Teori om grupper og team

Vi følger i oppgaven en gruppe som er helt i oppstartsfasen og som er satt sammen av personer som kommer fra to ulike organisasjoner, men innen samme fagfelt. Denne gruppen skal sammen håndtere oppgaven med å gi gode tjenester til brukerne i hele fylket og samtidig utvikle disse tjenestene til å møte nye utfordringer.

Teorier om grupper, utvikling av grupper og roller i grupper er derfor relevant teori som kan øke forståelsen for hva som skjer i gruppen og hvilke valg de står overfor.

En enkel definisjon av begrepet gruppe finner vi hos Sjøvold (2007: s 17):

«En gruppe er tre eller flere personer som har et felles mål og som samhandler for å nå dette målet».

Bruken av begrepet «felles mål» er i denne definisjonen vid og kan favne alt fra konkret oppgaveløsning til sosiale sammenkomster, noe som bidrar til å samle medlemmene og utvikle deres identitet til gruppen som et sosialt system (ibid s 18). Denne definisjonen dekker både ansikt-til-ansikt-grupper og virtuelle team som vår gruppe er mye av tiden.

Begrepene gruppe og team brukes til dels om hverandre i faglitteraturen og det finnes ingen klar og utbredt definisjon på hva et team er (Sjøvold 2007: s 18). Når vi bruker begrepet team i denne oppgaven vil det være knyttet opp til hvordan begrepet defineres i den teorien vi henviser til, og som vi vil presentere nærmere. For øvrig vil vi bruke begrepet gruppe om vår gruppe, da det også er benevnelsen i organisasjonskartet.

Katzenbach og Smiths (1993) teori om grupper og team ser vi som aktuell for vår gruppe, da et av deres poenger er at grupper kan aktivt velge om de skal jobbe i retning av å utvikle seg til en arbeidsgruppe eller et team. Hva som kan være et godt valg avhenger av hvilke arbeidsoppgaver gruppen skal håndtere. Denne teorien vil derfor blir presentert mer utfyllende.

Katzenbach og Smith (1993: s 41) definerer et team på denne måten:

«A team is a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, performance goals, and approach for which they hold themselves mutually responsible»

I denne definisjonen er det ifølge Katzenbach og Smith (1993) ikke gruppestørrelsen som er det mest kritiske, men at større grupper har en tendens til å gli tilbake til mer hierarkiske

strukturer. Dette kan hindre den utbredte delingen av synspunkt, som et team er avhengig av. Grupper som består av mer enn 20-25 personer vil ha vansker med å bli «Virkelige team», et begrep vi skal komme tilbake til. For vår gruppe på 13 personer skulle ikke størrelsen i seg selv hindre dem i å bli et team.

Komplementære ferdigheter er et element som må være tilstede for å utvikle seg til et team. Dette gjelder selvsagt faglige ferdigheter som vår gruppe har, men det gjelder også ferdigheter i problemløsning og i å ta beslutninger, noe de også har vist at de har i de organisasjonene de kommer fra. Relasjonelle ferdigheter som det å tørre å ta sjanser, gi konstruktiv kritikk, objektivitet og aktiv lytting, å tolke andre i beste mening og å gi støtte og anerkjennelse, er ferdigheter som også bør være tilstede for at en gruppe skal kunne utvikle seg til å bli et team. Det er viktig at disse ferdighetene er tilstede i en gruppe, men Katzenbach og Smith (1993) poengterer at, ferdigheter som trengs også kan læres underveis da vi alle har et potensial for læring.

En forpliktelse til å nå et meningsfullt felles formål og spesifikke resultatmål, som henger sammen med det felles formålet, er også nødvendig for at en gruppe skal kunne utvikle seg til å bli et team. Det er gruppens formål som gir gruppen en identitet utover summen av enkeltindivider som deltar. Gruppen Bevegelse har i stor grad meningsfulle formål å jobbe for, men det er mulig at det er behov for at de må avstemmes noe for å sikre at de er felles og tydelige.

Et team må også ha en felles tilnærming til hvordan de vil nå sine felles resultatmål. Dette er den store jobben som gruppen Bevegelse nå er i gang med. Arbeidsmetodikk, rutiner og ”sånn gjør vi det her”, må de ansatte enes om på nytt i en ny organisasjon.

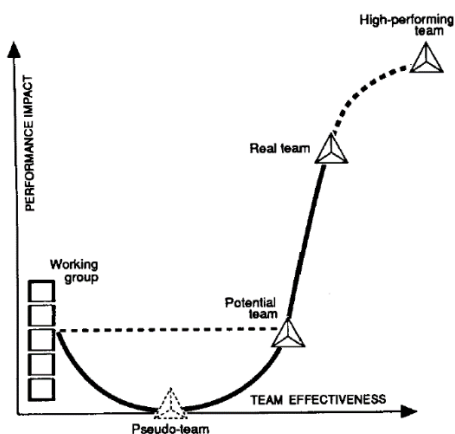
For å være et team må gruppen også være gjensidig ansvarlig for gruppens resultater. Dette kan være en vanskelig øvelse som forutsetter at både formål og arbeidsmetodikk er tydelig avklart. Å stå felles ansvarlig for resultatene, krever en godt utviklet tillit mellom medlemmene i teamet. Tillit er noe som bygges over tid for at en gruppe skal kunne utvikle seg til et team.

Hensikten med å utvikle team er at de har bedre forutsetninger til å løse komplekse oppgaver enn en gruppe individer som jobber innenfor avgrensede jobber og roller (Katzenbach og Smith 1993: s 9):

«In any situation requiring the real-time combination of multiple skills, experiences, and judgements, a team inevitably gets better results than a collection of individuals operating within confined job roles and responsibilities.»

Dette harmonerer relativt godt med strategidokumentet (Strategi-NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag 2019) som sier at *«Du får ingen stillingsinstruks. Avklar forventninger til deg og din jobb med leder og kolleger.»*

Katzenbach og Smith (1993) anbefaler likevel ikke at alle grupper nødvendigvis må være team. Det kommer an på hvilke oppgaver de skal håndtere, og om de har forutsetninger for å lykkes med å bli team. De beskriver en «Team Performance Curve» som viser hvordan 5 ulike gruppetyper gir seg utslag i ytelse og effektivitet.



FIGUR 2 TEAMUTVIKLINGSKURVEN (KATZENBACH OG SMITH 1993 S 82)

1. *Arbeidsgruppen* er en gruppe hvor deltakerne deler informasjon, arbeidsmetoder og perspektiver og tar beslutninger som hjelper hver enkelt innenfor eget ansvarsområde. Utover dette har de ikke et virkelig felles resultatmål eller et samlet produkt som de er gjensidig ansvarlige for. Dette er en utbredt arbeidsform som kan fungere bra når arbeidsoppgavene er klart definerte og det ikke er et behov utvikling.

2. *Pseudo-teamet* er den svakeste av alle gruppene. Her er summen av gruppens ytelse faktisk lavere enn potensialet av hver enkelt sin innsats. De kaller seg gjerne team, men har ikke fokusert nok på hverken felles resultatmål eller kollektive resultater. Dette er et team hvor samhandling foregår på bekostning av de enkelte sin innsats og ikke bidrar til økt ytelse.

3. *Det potensielle teamet* er en gruppe som har behov utvikling, og som virkelig prøver å forbedre sine resultater. De har fortsatt behov for å få mer klarhet i formål og resultatmål, og spesielt å finne en lik tilnærming til problemstillinger og arbeidsmetodikk. Denne gruppen har heller ikke etablert et kollektivt ansvar for gruppens resultater.

4. *Det virkelige teamet* er Katzenbach og Smith (1993) sin definisjon av team. Vår oversettelse: Et mindre antall mennesker med komplementære ferdigheter som er forpliktet til felles formål, har felles resultatmål og felles tilnæringsmåte som de holder hverandre gjensidig ansvarlig overfor. Dette er grupper som kan drive utviklingsprosesser og som oppnår gode resultater.

5. *Høy-ytelsesteamet* har i tillegg til å være et virkelig team, medlemmer som er dypt forpliktet til hverandres personlige vekst og suksess. En slik gruppe slår alle andre grupper når det gjelder resultater.

I vår diskusjon rundt gruppen Bevegelse vil vi se på om gruppen muligens bør være en arbeidsgruppe. Eller, kanskje kan gruppen være et potensielt team som kan jobbe videre for å bli et virkelig team, uten å gå i grøften og bli et Pseudoteam som sløser med tid uten å oppnå noe med tidsbruken (Katzenbach og Smith 1993: s 89-90).

Hva skal så til for å løfte seg, fra å være arbeidsgruppe eller et potensielt team, til å bli et virkelig team?

For å utvikle seg til å bli et team er det viktig å ha en felles utfordrende oppgave å samle seg rundt. Det kan være nyttig for et team å møtes for å bli godt kjent i oppstarten, men å ha som mål i seg selv at “nå skal vi bli et team” og drive med helt andre aktiviteter enn det som er gruppens oppgave, kan ha lite for seg. Da er det mer effektivt å jobbe med mer konkrete felles utfordringer og oppgaver. Dette har gruppen Bevegelse.

Det å gå fra å være en arbeidsgruppe eller et potensielt team til å bli et virkelig team krever en villighet til å ta risiko som involverer konflikter, tillit, gjensidig avhengighet og hardt arbeid (Katzenbach og Smith 1993: s 109).

Bruce Tuckman (1965) beskrev også en modell som angir at grupper går gjennom stadier før den når et modent og effektivt nivå. Stadiene er: *Forming* (etablerer mål og prosedyrer), *Storming* (konfliktfase med etablering av ledelse), *Norming* (utvikling av målrettet atferd og gjensidig aksepterte arbeidsregler), *Performing* (gruppen viser sin effektivitet/ ineffektivitet) og *Adjourning* (avslutning, gruppe opphør, eksempelvis prosjektgrupper). Denne modellen er mer lineær i sin tankegang da den beskriver at utviklingen går i en retning, og at alle grupper må gjennom de ulike stadiene.

Katzenbach og Smiths teori (1993) og også Sjøvolls (2007) SPGR- modell som vi senere skal presentere er mer dynamiske, idet grupper kan bevege seg mellom ulike stadier eller grader av modenhet. Det betyr at en gruppe som har et høyt modenhetsnivå eller som har blitt et virkelig team, slik Katzenbach og Smith beskriver det, godt kan gå tilbake til andre stadier langs kurven. Tillit må for eksempel fortjenes og gis kontinuerlig. Dersom tilliten i en gruppe brytes vil gruppen gå tilbake i modenhet, eller bevege seg nedover team-ytelseskurven.

Det å gå fra å være ansvarlig for egne resultater til å være gjensidig ansvarlig for gruppens resultater, er kanskje det vanskeligste. Vi er opplært til å ta ansvar for eget arbeid, og den tilliten som kreves for å ta et felles ansvar, må fortjenes og vises kontinuerlig (Katzenbach og Smith 1993). De to gruppene som gruppen Bevegelse nå er satt sammen av uttrykte i gruppeintervjuet 6. mars at de hadde en stor grad av tillit seg imellom på hvert sted. Nå må denne tilliten bygges på nytt i ny og større gruppe.

Det er viktig å åpne opp for uenigheter og konflikter for å bli et virkelig team, men det er viktig at dette foregår på en konstruktiv måte, i åpen og ærlig kommunikasjon. Det er bare gjennom å åpne opp for uenighet og konflikt at gruppen kan diskutere og kna seg frem til felles resultatmål og felles tilnærminger. Risikoen for å åpne opp for konflikter er at det kan føre til misforståelser, skuffelser, sårede følelser og i verste fall fiendtlighet (Katzenbach og Smith 1993: s 111).

Sjøvold (2007: s 16) vektlegger også at det å skape en atmosfære av harmoni, hygge og trivsel ikke er det som bygger et team. *«Effektiv teambygging skjer kun i den situasjonen gruppen skal prestere. Dess tidligere gruppen møter alvorlige utfordringer, dess bedre, og dess tidligere det går «litt varmt for seg», dess bedre. Tillit fordrer forutsigbarhet, og forutsigbarhet fordrer at jeg vet hvor jeg har deg. Tillit skapes derfor gjennom åpenhet og direkte kommunikasjon. Åpenhet er noe vi kun oppnår ved å være åpen. Pakkes ting for lenge inn i harmoniens kappe, kan det være vi aldri oppnår åpenhet i gruppen».*

Dette er et viktig poeng for vår gruppe, spesielt når gruppen er plassert på to ulike steder. Risikoen for misforståelser kan være større enn i en gruppe som er fysisk samlet på ett sted. Dette vil vi komme tilbake til under punktet «Hvordan påvirker avstand samhandling i grupper»?

Om gruppen Bevegelse ønsker å bli et virkelig team eller en arbeidsgruppe bør gruppen selv ta aktivt stilling til. De oppgavene de er tillagt med å utvikle tjenester, krever at de jobber som et team. Om de ikke lykkes med dette kan de kanskje like gjerne bli en arbeidsgruppe, hvor alle tar unna sine egne saker, som blir fordelt av leder. Det kan være mer effektivt enn å bruke tid på ineffektiv samhandling, og i verste fall bli et pseudoteam. Om gruppen blir en ren arbeidsgruppe kan det gi mindre av den tjenesteutviklingen de trenger for å møte fremtiden.

Vi har nå sett på teori rundt grupper og team, med mest vekt på Katzenbach og Smiths (1993) arbeider. Grupper består av enkeltpersoner som fyller ulike roller, og vi vil nå se nærmere på en annen modell for å forstå grupper. SPGR-modellen (Systematizing the Person-Group Relation), presentert av Endre Sjøvold (2007) går mer spesifikt inn på roller i grupper.

2.4 Roller i grupper

Vi går alle inn i ulike roller i sosiale sammenhenger.

Vi definerer en rolle som et sett av forventninger til hvordan vi skal oppføre oss for å fylle visse grunnleggende funksjoner i en gruppe (Sjøvold 2007: s 101).

Formelle roller er forventninger knyttet til den stillingen eller formelle posisjonen en person har, mens uformelle roller er knyttet til den sosiale funksjon personen fyller i den spesielle gruppen (ibid).

Sjøvoll (2007 s 107) presiserer at roller vi inntar er situasjonsbetinget, og har mindre med vår personlighet å gjøre. I teamutvikling er det et sentralt poeng å skille person og den atferden personen viser i en rolle. Atferd kan vi endre på, mens det er vanskeligere å endre personligheten. Det er et mål å utvide rollespekteret til hver enkelt for at et team skal være modent. I tillegg er det lettere å motta tilbakemeldinger på det du gjør enn på hvem du er.

Å identifisere hvilken rolle de ulike medlemmene i gruppen har og så ta dette for gitt kan skape vansker for videre utvikling av et team. I SPGR-modellen er det viktigste for en god gruppedynamikk at medlemmene i gruppen er i stand til å innta flere roller og skiftende funksjoner.

De fire grunnleggende funksjoner som er nødvendige for en gruppes funksjon er; omsorg, avhengighet, opposisjon og kontroll (Sjøvold 2007).

Omsorg: Denne funksjonen er fremtredende når sosiale relasjoner skal etableres og vedlikeholdes, og personer som fyller denne rollen i en gruppe er vennlige og demokratiske. En gruppe preget av omsorgskultur vektlegger grupped medlemmenes tilfredshet og mellommenneskelige relasjoner høyt, og dette kan komme i konflikt med verdier som ytelse og måloppnåelse. Lederen forventes å være ivaretagende. Gruppen Bevegelse beskriver i stor grad at de har en omsorgskultur når de møtes, men det kan være vanskelig å vise omsorg på avstand. Det samme kan sies om leders mulighet til å være ivaretagende med så mange ansatte og i tillegg er noen på avstand.

Avhengighet: Denne funksjonen er fremtredende i en gruppe som er i ferd med å tilpasse seg kjøreregler for samarbeid om en oppgave. Roller i denne kategorien er logiske, objektive og analytiske og fremmer lojalitet og disiplin. Ulempen med denne funksjonen, om den blir for fremtredende, er at den kan resultere i passivitet og underkastelse. Lederen forventes å ta ansvar for gruppens måloppnåelse. Vår gruppe er inne i en slik fase hvor de ikke bare skal

tilpasse seg nye kjøreregler, men også blir bedt om å være med å utforme dem. I en slik situasjon kan det for den ansatte, være ønskelig at leder går inn og tar et større ansvar.

Opposisjon: Opposisjon innebærer at status quo utfordres hele tiden. Personer som inntar roller i opposisjon kan oppleves som intolerante for kontroll og uttrykker klar motstand mot å innordne seg. Hvis gruppen preges av opposisjon vil det være gjensidig mistenksomhet mellom medlemmer og åpen aksept for enkeltpersoners rett til påvirkning og makt. Vilje til å jobbe for et felles resultatmål er manglende. Lederen forutsettes å ta parti for en av partene og kan bli ignorert om hun ikke gjør det. Lederens rolle i en slik situasjon blir forhandlerens. Dette er også roller vi kan forvente å se i en organisasjon som er inne i en top-down-styrt endring, lik det NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag er i nå.

Kontroll: Denne funksjonen er fremtredende for en gruppe som har etablerte kjøreregler for arbeidet og har fokus på utførelse og produksjon. De som inntar roller i denne kategorien kan oppleves som overdrevent opptatt av systematikk og korrekte måter å utføre oppgaver på. En gruppe med kontrollkultur kan være rigid og ha problemer med å akseptere nye ideer, da de gjerne anser seg selv som «de beste». Lederen forventes å forsvare gruppen mot konkurrerende grupper (ibid). Dette er ikke en rolle det er lett å se hos vår gruppe, men på begge steder kan de, for tiden, kanskje anse sine gamle rutiner som de beste.

I en «moden gruppe» er det balanse mellom de fire funksjonene, og alle medlemmene i gruppen behersker alle funksjonene. Heller ikke i denne modellen er det sånn at den modne gruppen anses som den beste gruppen til enhver oppgave. Generelt tilstrebes det å utvikle modne og robuste team hvis det jobbes med teamutvikling, men ikke alle arbeidsoppgaver er avhengig av teamjobbing. En gruppe på et lavt modenhetsnivå kan være mer effektiv enn en gruppe på et høyt modenhetsnivå. Effektivitet avhenger av oppgavens art og den situasjonen gruppen er i. En delbar oppgave kan godt koordineres av en person og utføres mest effektivt av en gruppe med et lavt modenhetsnivå. En dugnadsgjeng er et godt eksempel på en gruppe som antagelig blir mer ineffektiv om alle vil ha et ord med i laget om hvordan dugnaden skal organiseres. Alle grupper har ikke behov for å bli modne team (Sjøvold 2007: s 63-65). Gruppen Bevegelse har komplekse oppgaver som krever en stor grad av både selvstendighet og koordinasjon, slik at de med fordel kan arbeide for å være et modent team.

Begreper som brukes om umodne og modne grupper er tilbaketrekning og synergi som motpoler. Ved tilbaketrekning har medlemmene ingen felles identitet eller delt opplevelse av forpliktelse til samarbeid. Dette er en klar fare for vår gruppe.

Rollesystemet er primitivt når enkeltpersoner inntar faste funksjoner og blir i dem:

«I umodne grupper knyttes roller lettere til enkeltpersoner. Dersom team skal utvikles er det sentralt å bryte denne tilknytningen. En av de mest effektive måtene å hindre at team utvikler seg på, er å identifisere hvilken rolle de enkelte medlemmene har i gruppen, og så ta dette mønsteret for gitt. Utvikling er utforskning og læring» (Sjøvold 2007: s 106).

Ved synergi opplever medlemmene en sterk felles identitet, høy grad av læring og at diskusjoner fører til ny og unik kunnskap. Medlemmene mestrer alle funksjoner og er ikke bundet til spesifikke roller. Raske skifter mellom hvilke funksjoner og roller medlemmene inntar, er det som skaper balanse i en moden gruppe. Balanse er da en tilstand hvor systemet er i ubalanse og balanse på tilnærmet samme tid. En slik balanse kan sammenlignes med en *snurrebass*. Hvis skiftene er raske nok, snurrer snurrebassen raskt nok rundt til å holde seg i balanse. Om en av funksjonene blir for fremtredende over tid vil den komme ut av balanse og velte.

«Mens likevekt er å stå imot endringer og sikre en ideell posisjon, er balanse å være i konstant endring; en konstant veksling mellom ulike funksjoner» (Sjøvold 2007: s 69).

Er det mulig å få stor nok fart på «snurrebassen» i en gruppe som er fordelt på to geografiske lokasjoner, som Levanger og Trondheim er?

Sjøvold (2007) beskriver også spesifikt 12 ulike roller som er knyttet til de ulike funksjonene i en gruppe, men disse vil vi ikke bruke i denne oppgaven, da det ville vært for utleverende som leder å skrive om egne ansatte på et så detaljert plan.

Vi vil nå gå videre og se på hvordan ledelse av grupper bør forholde seg til hvordan gruppen fungerer.

2.5 Ledelse av grupper

Den kinesiske filosofen og grunnlegger av taoismen Lao Tzu som levde rundt 500 f.Kr. beskriver ledelse på denne måten:

«As for the best leaders, the people do not notice their existence. The next best, the people honor and praise. The next, the people fear; and the next, the people hate. When the best leaders work is done, the people say; We did it ourselves» (Katzenbach og Smith 1993: s 150).

Dette sitatet illustrerer at ledelse er et komplekst begrep. De fleste definisjoner av ledelse har med seg at ledelse er en intensjonell prosess som utøves av en person for å styre aktiviteter og relasjoner i en organisasjon eller en gruppe. Det spriker i definisjoner av ledelse, om det er noe som er knyttet til en rolle eller om det ses på som en prosess hvor flere kan utøve innflytelse (Bush 2011).

I vårt prosjekt ønsker vi at gruppemedlemmene i stor grad skal utøve selvledelse og være myndiggjorte medarbeidere. De er kunnskapsarbeidere, og vi ønsker at de selv skal bidra i ledelsesprosessen av gruppen. Det vil si at vi har et prosessorientert syn på ledelse. Vi skiller da mellom det å lede andre mennesker og det å utøve ledelse. Som formell leder har Ellen fått tildelt myndighet til å ta beslutninger som de ansatte i gruppen er nødt til å følge. I et mer strukturorientert syn på ledelse kunne Ellen som seksjonsleder ha fordelt arbeidet i gruppen og instruert de ansatte i hvordan arbeidsoppgavene skulle prioriteres og utføres. Da ville fysisk avstand mellom gruppemedlemmene vært et mindre problem. Med et prosessorientert syn på ledelse vil vi at de ansatte skal delta aktivt i ledelsesprosessen, og den formelle lederens ansvar blir å få denne prosessen til å fungere tilfredsstillende. «En god leder er en leder som makter å utvikle en god ledelsesprosess innenfor sitt formelle ansvarsområde, det vil si makter å ivareta *ledelse av ledelsesprosessen*» (Bush 2011: s 144).

Dette stemmer godt overens med forventningene som er uttrykt i Strategi-NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag (2019: s 11):

“Ved NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag er kunnskapen godt fordelt. Det handlingsrommet vi skal ha, både individuelt, som grupper og som organisasjon handler ikke bare om et faglig handlingsrom. Vi ønsker å påvirke og vi vil være involvert i prosesser både av tjenestemessig og organisatorisk art. Ledelse hos oss vil derfor primært være å legge tydelige rammer og

mål for aktivitetene og parallelt involvere i hvordan vi praktisk organiserer og tilrettelegger internt.”

Organisasjonen bruker også begrepet medarbeiderskap i sin strategiplan (ibid s 11):

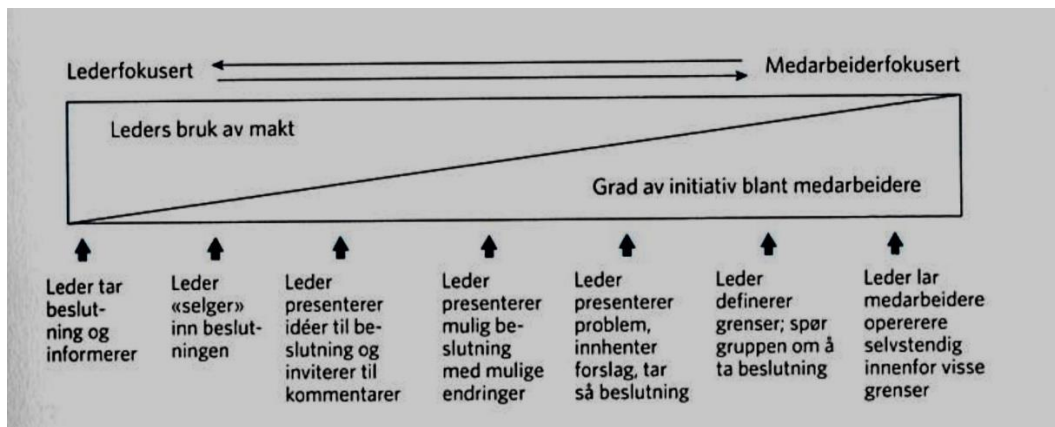
“Medarbeiderskapet bygger på at den enkelte medarbeider selv tar ansvar for egen arbeidssituasjon, læring og utvikling og at alle tar et delansvar for å utvikle vårt felles arbeidsmiljø, kultur og de tjenestene vi skal levere. Det forventes at alle utøver et godt medarbeiderskap. Samlet sett utgjør medarbeiderskap og lederskap det som skal være ledelsesfilosofien ved NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag.”

Et viktig aspekt ved å lede et virkelig team, slik Katzenbach og Smith (1993) definerer det, er at lederen faktisk ikke tror at hun sitter på alle svarene selv, og at hun derfor heller ikke insisterer på å gi dem. Hun mener at alles bidrag er nødvendig for at gruppen skal lykkes, og unngår enhver handling som kan føre til at noen blir skremt til taushet. Lederens ego må ikke ta for stor plass.

Ulike grupper trenger ulik ledelse. Arbeidsgrupper trenger en type ledelse som er tydelig, hvor lederen bestemmer og har kontroll og kan harmonere med et strukturorientert ledelsessyn.

For et virkelig team må det være gruppen som har kontroll og tar beslutninger. For at en gruppe skal utvikle seg til å bli et virkelig team bør de selv ta sjanser som kan involvere konflikt, tillit, gjensidig avhengighet og hardt arbeid. Dette skjer ikke dersom lederen tar alle beslutninger. At lederen helt unngår å ta beslutninger vil heller ikke fungere for en gruppe som er i utvikling, noe gruppen Bevegelse kan sies å være juni 2019. Lederen må «frigi» rommet for beslutninger i takt med gruppens evne og aksept til å ta over dette rommet. Essensen av lederens jobb vil være å finne den rette balansen mellom å gi retningslinjer og å gi fra seg kontroll, mellom å ta avgjørelsene selv eller å la andre ta dem, samt mellom å være tålmodig og å dytte på. På samme måte som en komandostil vil ødelegge kreativitet og initiativ, kan også for lite retningslinjer og mangel på beslutninger være hemmende. Det finnes ikke noen standard oppskrift som passer for alle grupper. De fleste team vil kunne hjelpe lederen med å identifisere hva de trenger og ikke trenger, dersom lederen er lyttende og følger godt med på hva som skjer, og hvordan det påvirker teamets ytelse (Katzenbach og Smith 1993: s 132-134).

Tannenbaum og Schmidt (1973) har skissert forholdet mellom lederatferd og medarbeideres initiativ. Tabellen gir en konkret beskrivelse av forholdet mellom leders atferd og medarbeideres initiativ:

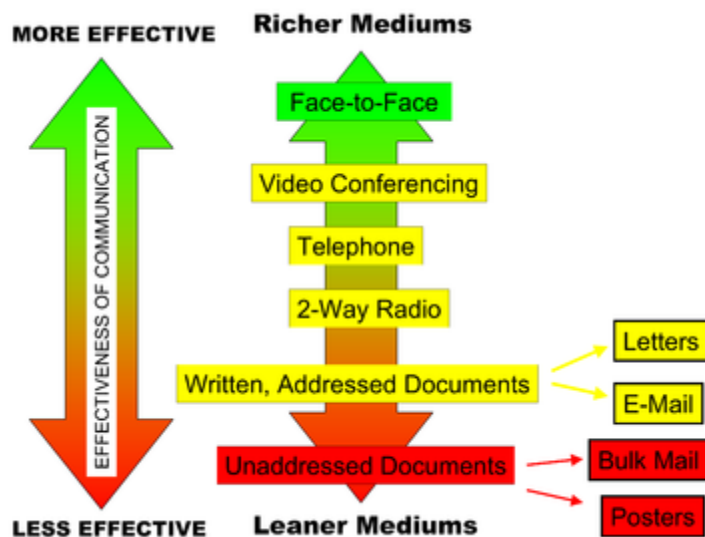


FIGUR 3 LEDERATFERD OG MEDARBEIDERES INITIATIV (TANNENBAUM OG SCHMIDT 1973: HER I HERNES 2019: s 93)

Denne modellen er svært konkret og lett å plassere ulike beslutninger inn i, noe vi vil komme tilbake til i analysen.

2.6 Hvordan påvirker avstand samhandling i grupper?

Når vi snakker om kommunikasjon over avstand kan teorien til Daft og Lengel «Media Richness Theory» (1986) være sentral. Kommunikasjonsteknologi har endret seg mye siden 1986, men grunnprinsippene er likevel aktuelle. «Richness» – eller fylldighet som vi kan oversette det til norsk – dreier seg om informasjonens evne til å endre forståelse innenfor et tidsintervall. Hvor fyldig et medium er, vurderes etter evnen til å ha et personlig fokus, muligheten til å gi umiddelbar tilbakemelding for å sikre at informasjonen som er mottatt blir forstått riktig, muligheten til å bruke et naturlig språk, og ikke minst hvor mange «nøkler» vi får til å forstå avsender. Nøkler vil her kunne være ansiktsuttrykk, stemmeleie, kroppsspråk i tillegg til ordene som blir formidlet. Her er modellen over hvilke medier som er fyldige og tynne slik det ble satt opp i 1986:



FIGUR 4 MEDIA RICHNESS

(DAFT OG LENGEL 1986)

Siden 1986 har det kommet til flere kommunikasjonskanaler som for eksempel tekstmeldinger og Chat med mulighet til å legge inn ikoner for å hjelpe på tolkningen av teksten, og de fleste går nå rundt med muligheten for videotelefoni i lommen. At vi bør velge kommunikasjonskanal etter hva vi vil formidle er likevel et poeng som blir stående, og det er fortsatt sann at vi bør velge fyldige kanaler når vi vil ta opp komplekse tema og unngå misforståelser. Når vi skal diskutere uenigheter og forhandle kan det være viktig å møtes fysisk eller benytte videokommunikasjon, for å forebygge misforståelser som kan gjøre diskusjonene mindre konstruktive. Valg av kommunikasjonskanaler er derfor viktig for et team som er spredt, og dette er også noe gruppen Bevegelse selv må ta aktivt stilling til.

Det tar nesten 3 timer å reise mellom Trondheim og Levanger tur/ retur, og bruk av arbeidstid til å sitte i bil eller på tog bør av effektivitetshensyn begrenses, men noen fysiske møter vil være nødvendig, særlig i oppstarten av en ny gruppe (Katzenbach og Smith 1993: s 126). Etter hvert vil det trolig være mer effektivt om andre kanaler for kommunikasjon kan ta over. NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag har innført nye plattformer med Teams og deling av dokumenter i SharePoint, og det er også lagt til rette for bruk av videokommunikasjon i flere ulike former som gjennom utstyr for videokonferanse på storskjerm, skype og videomøter fra egen pc. Å ta denne teknologien i bruk og velge bevisst hva de ulike kanalene brukes til, samt evaluere dette underveis, bør gjøres av gruppen Bevegelse.

Straube et al (2018) har sett på hvordan bruk av ulike kommunikasjonskanaler påvirker ytelsen til spredte team. De tar utgangspunkt i begrepet «Media Richness» slik vi har

beskrevet det tidligere og ser på dette i sammenheng med kommunikasjonsintensitet. Straube et al (2018) viser til at mye forskning på kommunikasjon i team med all tydelighet, viser at grupper med mye ansikt-til-ansikt kontakt klart er mer effektive enn andre grupper, men mye av denne forskningen er gjort på grupper som er satt sammen for en kort periode. Dette er ikke nødvendigvis overførbart til en stabil gruppe som samhandler over lenger tid og som kan utvikle egne normer for bruk av teknologi. Ulempene ved å samhandle digitalt kan minskes betraktelig ved å bruke flere kanaler, og ved å bruke fyldigere kanaler når gruppen skal koordinere seg, og ved å være gode på å sjekke ut om mer kompleks informasjon har blitt forstått riktig av mottakeren. Når informasjon skal gis i en tynn kanal som for eksempel over e-post, må intensiteten i kommunikasjonen økes. Innholdet må da være mer tydelig og utfyllende for å gi riktig forståelse hos mottaker. Fyldigheten i kanalvalg og graden av intensitet i kommunikasjonen kompletterer hverandre. Å bruke rett kanal i forhold til hva som skal kommuniseres kan være en avgjørende faktor for å lykkes med kommunikasjon i virtuelle grupper. Komplekse problemer bør diskuteres i rike kanaler, som over video eller ansikt-til-ansikt kontakt, mens dokumenter og informasjon gjerne deles i nettverk på en måte som gjør at mottakeren kan lese det på et tidspunkt som passer den enkelte. Det er ikke sånn at jo fyldigere og mer intens kommunikasjonen er, dess bedre er det. For mye og for ofte, vil også gå ut over gruppens effektivitet, da det går med for mye tid og oppmerksomhet til det. For lite og for dårlig kommunikasjon vil også gå ut over gruppens ytelse. Om en gruppe klarer å få til en effektiv samhandling vil avhenge av om gruppemedlemmene ser på seg som et team eller som en gruppe med enkeltindivider. Det å samhandle godt krever en delt forståelse og delte normer. Å etablere dette, mener vi, vil være viktig i oppstarten av en gruppe, som hos gruppen Bevegelse.

2.7 Å bli ledet og å være leder på avstand

En del av forskningen som finnes rundt virtuelle team og hvordan de kan ledes, tar for seg problemstillinger rundt det å bli isolert på et hjemmekontor og å samhandle på tvers av landegrenser. Vår gruppe har et kontorfellesskap på to ulike steder, og det er også bare rundt 8 mil eller en kjøretur på 1 time og ett kvarter i avstand mellom stedene. Gruppen Bevegelse er likevel delt i to i sitt daglige arbeide, og det innebærer at alle ikke har fysisk kontakt med hverandre til daglig. Samhandling i gruppen skjer dermed via teknologi. Dette gjør at gruppen faller inn under Kirkman og Mathieu (2005) sin definisjonen av et virtuelt team slik den er gjengitt i Holt Larsen et al (2016: s 26):

«Virtual teams are groups of geographically and/or organizationally dispersed coworkers that are assembled using a combination of telecommunication and information technologies to accomplish a variety of critical tasks».

Ulempene med virtuelt arbeid og virtuell ledelse slik de oppsummerer det (Holt Larsen et al 2016) kan være mange. At kommunikasjonen blir mer krevende ved manglende nærvær er det grunnleggende problemet som kan føre mange andre problemer med seg. Det vil være mer krevende å bygge tillit på avstand, og tillit er grunnleggende for å få et team til å fungere godt – særlig på avstand. Det kan være vanskeligere å skape sammenhengskraft og synergi i teamet, og det kan også være større risiko for misforståelser og konflikter. Det er og en fare for suboptimering ved at det gjøres lokale prioriteringer, og dette punktet er særlig relevant for vår gruppe som tidligere har hatt delte ansvarsområder. Det stilles også større krav til selvledelse når leder ikke er daglig tilstede, og informasjonsdeling og kompetansedeling kan også være mer krevende. Ikke minst oppsummerer de at virtuelle team er mer sårbare for dårlig ledelse, og de legger også frem konkrete råd for hvordan de potensielle problemene med å lede på avstand kan møtes.

Holt Larsen et al (2016) gjengir på sidene 150 -152 i helhet en artikkel av Larsen og Teglskov i Væksthus for ledelse 2015: «*Vær Nærværende også på avstand*». Der konkretiseres 5 kompetanser en virtuell leder bør utvikle. Disse kompetansene vil vi komme tilbake til i analysedelen av oppgaven.

1. Avstem forventninger til selvledelse. Medarbeiderne bør være selvstendige, kunne samarbeide, ha lyst og mot til å treffe beslutninger selv og ta ansvar for oppgavene. Dette er i overensstemmelse med Strategi-NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag (2019). Rammene for selvledelse bør være tydelig slik at en unngår misforståelser, usikkerhet og detaljstyring. I perioder med store forandringer, som det for tiden er for vår gruppe, bør lederen likevel være klar til å være nærværende og inngripende.
2. Gjør mål og verdier tydelige. Dette kan være vanskeligere på avstand og bør derfor fokuseres særlig. Det er når verdiene blir levd og utfordret i det daglige arbeidet med kjerneoppgavene at de gir mening og blir innarbeidet i kulturen. For vår gruppe er mål og verdier i grove trekk felles i utgangspunktet da de har et sterkt brukerfokus og “*Skal gi mennesker muligheter*”. Hvordan disse målene skal nås, hva som er resultatmålene, er kanskje det som bør tydeliggjøres mest for vår gruppe.

3. Styrke relasjoner og bygge tillit. For å bygge tillit må du selv vise tillit, da tillit er smittsomt. Hold alltid avtaler og vær rettferdig. Rettferdighet er særlig viktig når leder sitter tettere på noen medarbeidere mens andre er lenger unna til daglig, som hos vår gruppe. Gi støtte til medarbeiderne, også utad og spesielt i vanskelige saker. I vårt case vil det for eksempel kunne være brukere som er misfornøyde med tjenestene, og det er også media-oppslag fra tid til annen. Da er det viktig at det er lederen som tar støytten og støtter ansatte, selv om det kanskje faktisk kan ha skjedd feil som må rettes.

4. Finn den rette formen for kontroll. Selvledelse og tillitsbasert ledelse innebærer ikke at lederen kan legge beina på bordet og lene seg bakover. Lederen bør hele tiden vurdere når det er viktig å holde kontrollen og når den kan slippes, og det er særlig viktig at medarbeiderne kan melde tilbake om ting som ikke fungerer og som de er misfornøyde med. I den travle hverdagen til de ansatte i gruppen Bevegelse tror vi det er viktig at leder aktivt ber om tilbakemeldinger på hvordan situasjonen er til enhver tid, og samtidig viser at også klare negative tilbakemeldinger blir verdsatt, og ikke oppfattet som brysomt.

5. Delegere til team og nøkkelpersoner. Lederen bør oppmuntre til at teamet selv tar stilling til oppgavene, prøver ut ting og sparrer med hverandre. Lederen bør sørge for at gruppen har rom for å møtes og at de har klare retningslinjer og spilleregler. Ansvar for å følge opp ulike oppgaver kan med fordel distribueres til flere. I vår gruppe er for eksempel ansvar for å ha oversikten over ulike sakslister nå fordelt til 5 personer i gruppen.

Det som går igjen i all forskningen Holt Larsen et al (2016) har gjennomgått er at det bør jobbes godt med den virtuelle kommunikasjonen innad i gruppen, og mellom leder og den enkelte. For å kompensere for manglende uformelle treffpunkt kan leder for eksempel sette av faste tider for korte virtuelle møter med den enkelte som ikke jobber på samme sted.

«Når vi taler om succesfuld virtuel ledelse, kan ejendomsmeplerens mantra om at et boligsalg handler om «beliggenhet, beliggenhet, beliggenhet» omskrives til, at ledelse på avstand handler om «kommunikasjon, kommunikasjon, kommunikasjon» (Schramm 2013: s 28 sitert i Holt Larsen 2016: s 37).

2.8 Oppsummering av teoretiske perspektiv

Vi har i dette kapittelet gjennomgått teoretiske perspektiv som vi finner nyttige til å forstå og til å drøfte prosessen i gruppe Bevegelse i lys av. Vi har tatt med teorier om planlagt endring som er aktuelle for omorganiseringen av organisasjonen, som gruppen Bevegelse er en del av. Vi har deretter sett på teorier om grupper og roller i grupper som vi finner nyttige til å se prosessen i gruppen i lys av, og vi har også tatt med teori om ledelse av grupper.

“Media-Richness-Theory” (Daft og Lengel 1986) er tatt med da det sier noe om bruk av kommunikasjonskanaler som kan være relevant for gruppen, og vi har til slutt presentert forskning vi har funnet som sier noe om hva vi bør være ekstra oppmerksomme på når grupper er på geografisk ulike steder.

Vi har i dette kapittelet tatt med teori som vi synes bidrar til å gi oss ulike rammer og perspektiver til å tolke og analysere våre funn, og hva som skjer under utviklingsprosessen i gruppen Bevegelse. Disse teoriene vil vi bruke når vi i analysekapittelet skal drøfte våre funn og forskningsspørsmål. Det vi ikke har presentert teori om, men som er vesentlig i vår oppgave er teori om aksjonsforskning. Vi har valgt å ta dette inn i metodekapittelet selv om aksjonsforskning ikke er en forskningsmetode i seg selv, men en tilnærming til kunnskapsutvikling og organisasjonsutvikling hvor ulike forskningsmetoder kan benyttes. I metodekapittelet vil vi også beskrive valg av forskningsmetode, presentere vår vitenskapsteoretiske tilnærming til dette prosjektet, og i tillegg si noe om det å drive forskning og aksjonsforskning i egen organisasjon.

3. Metode

I dette kapittelet vil vi presentere vår vitenskapsteoretiske tilnærming og valg av forskningsmetode i prosjektet. Vi tar for oss kvalitetskriterier i kvalitativ forskning. I tillegg presenterer vi aksjonsforskning som utviklingsstrategi, og sier noe om rollen som leder og forsker i egen organisasjon. Vi tar og opp forskningsmessige utfordringer før vi oppsummerer metodekapittelet.

Det metodiske og systematiske arbeidet er en viktig del i masteroppgaven. Vi følger gruppen Bevegelse som Ellen er ny leder for i de 4 første månedene fra oppstart, og har valgt aksjonsforskning som utviklingsstrategi. Vi presenterer i dette kapittelet hva aksjonsforskning er og hvorfor vi mener det passer til prosessen i vår gruppe. Vi tar opp problemstillinger rundt det å forske på egen organisasjon, å drive aksjonsforskning i egen organisasjon, og etiske dilemmaer rundt det å være leder for en gruppe hvor utviklingen blir dokumentert og analysert, som vi gjør i denne oppgaven.

Som forskningsmetode har vi valgt fokusgruppeintervju som er en kvalitativ metode, i tillegg til deltakende observasjon av gruppeprosessen og hendelser som skjer underveis. Dette vil vi også presentere nærmere, men først vil vi starte med å si noe om vårt vitenskapsteoretiske ståsted i denne oppgaven. Vi har stilt flere spørsmål rundt hvordan få en gruppe som er på to ulike steder til å fungere som et team, og som i fellesskap kan drive tjenesteutvikling. Hvordan kan vi vite noe om dette? Hvilke undersøkelser kan vi gjøre for å finne ut noe om dette? Dette er vitenskapsteoretiske spørsmål vi har stilt oss.

3.1 Vitenskapsteoretisk tilnærming

Et grunnleggende spørsmål i et forskningsprosjekt er “Hvordan kan vi vite noe om verden?” Hvordan kan vi vite noe om hvordan en gruppe kan samarbeide godt sammen når de er fordelt på to steder? Ontologi er “læren om det værende” - eller oversatt til norsk som “læren om det som er” (Justesen og Mik-Meyer 2017: s 14). Hvordan oppfatter vi verdens beskaffenhet? Finnes det **en** objektiv virkelighet, som vi kan undersøke, og med det finne skjulte sannheter om hvordan verden henger sammen? Eller kan det finnes **flere** virkeligheter, som skapes av hvordan vi oppfatter og klassifiserer det vi undersøker, og at ulike virkeligheter med det blir farget av kulturelle, sosiale og historiske sammenhenger? Dette kan sies å være de to ontologiske hovedretningene vi må forholde oss til. Når det gjelder våre forskningsspørsmål

er det nok ikke slik at det finnes en objektiv sannhet om hva som fungerer for alle grupper. Vi har funnet forskning som til dels kan være normativ og oppskriftsmessig på dette området, men generelt har vi funnet forskning som er utført i en annen kontekst som sier noe om hva som **kan** fungere for vår gruppe. Vi må prøve ut om andres erfaringer også har gyldighet i vår situasjon. De svarene vi kommer frem til for vår del, er ikke nødvendigvis direkte overførbare til andre grupper i en annen kontekst.

Epistemologi defineres av Justesen og Mik-Meyer (2017) som læren om viten, og står i sterk tilknytning til ontologi. Det handler om hvordan vi kan fremskaffe viten om det som undersøkes. Vår problemstilling i oppgaven er: *Hvordan kan aksjonsforskning som utviklingsstrategi bidra til en god prosess og lede gruppen Bevegelse til å samarbeide om å utvikle tjenestene i det nye fylket, når de fortsatt er lokalisert på to steder? Hvordan kan vi fremskaffe viten om dette?* Justesen og Mik-Meyer (2017) kaller dette erkjennelsesteori og skiller mellom tre ulike hovedretninger; realisme, fenomenologi og konstruktivisme. Av disse er det det konstruktivistiske perspektivet som harmonerer best med vår problemstilling, da gruppen sammen skal konstruere en ny arbeidshverdag med for eksempel felles arbeidsmetodikk.

Et konstruktivistisk perspektiv vektlegger at det vi tar for gitt, kunne sett annerledes ut (Justesen og Mik-Meyer 2017: s 27). Konstruktivismen oppfatter kunnskap som konstruert av dem som deltar i sosiale sammenhenger (Thagaard 2018: s 44). Dette stemmer godt overens med organisasjonen vi undersøker i, NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag. Vi vet at de ulike hjelpemiddelsentralene som er rundt om i landet er ulike organisasjoner, formet av de ansatte og av omgivelsene de samhandler med. Virkeligheten er en konstruksjon, og er ikke som i realismen objektiv i den forstand at den eksisterer uavhengig av det sosiale. Vi har konstruert og klassifisert verden rundt oss slik at det gir mening i den sosiale og historiske konteksten vi er en del av. Hver enkelt hjelpemiddelsentral har skapt sine egne forståelser av hva som er en god måte å drive organisasjonen på sammen med sine omgivelser, som for eksempel kommunene. Konstruktivismen vektlegger den kollektive konstruksjonen av virkeligheten gjennom språket og gjennom diskurser (Justesen og Mik-Meyer 2017: s 28). Vår gruppe er satt sammen av personer fra to ulike steder som nå skal fungere sammen som en gruppe. Det innebærer at de må konstruere en felles plattform å arbeide ut fra. Kommunikasjon blir her en sentral faktor. Tjora (2017) presenterer sosialkonstruktivismen som en av flere sosiologiske perspektiver. Sosialkonstruktivisme, bygger på fenomenologi, men mener at virkeligheten er samfunnsskapt i den forstand at vi forstår den på basis av ulike sosiale faktorer. At ulike

mennesker kan ha ulike oppfatninger av «samme» fenomen, forklares godt innenfor dette perspektivet, og ikke minst er det forskningsmessig interessant å forsøke å forstå disse prosessene. For å oppnå dette er observasjon og intervju de mest vanlige metoder innen sosialkonstruktivismen. Perspektivet forsøker å forstå hvordan enkelte tolkninger av virkeligheten oppnår dominans fremfor andre på bakgrunn av sosiale prosesser (Tjora 2017: s 27-28).

Et aktuelt eksempel her er hvordan ulike forståelser av hva som har blitt sagt og bestemt på et møte kan oppstå. Ulike oppfatninger av hva som har blitt sagt og bestemt kan forsterkes ved at en del av en gruppe som er på vei tilbake til sitt arbeidssted skaper seg en felles forståelse av hva som har blitt sagt, uten at dette blir sjekket ut med den delen av gruppen som er igjen på møtestedet. Det konstrueres historier som ikke blir sjekket ut. Dette kan være en risiko som organisasjonen NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag bør være særlig oppmerksom på når grupper holder til på ulike steder og på grunn av at det kan dannes undergrupper. Disse kan forsterkes ved at det blir skapt sannheter på et sted som ikke blir sjekket ut med resten av gruppen. Dette er en mekanisme som det er viktig for vår organisasjon å motvirke.

Sosialkonstruktivisme som vitenskapelig ståsted harmonerer godt med aksjonsforskning som er vår tilnærming til utviklingsprosessen i gruppen. I aksjonsforskning skapes kunnskapen av deltagerne i fellesskap. Først vil vi gå nærmere inn på valg av forskningsmetode.

3.2 Valg av forskningsmetode

For å sikre kvaliteten på den kunnskapen vi skaper må vi velge metoder som er egnet, og anvende dem på rett måte. En konstruktivistisk inspirert forsker justerer forskningsdesign, intervjuguide og lignende gjennom hele forskningsprosessen med tanke på å hele tiden kunne vise den nødvendige sensitivitet overfor den empiriske verden (Justesen og Mik-Meyer 2017). I vår aksjonsforskning har vi hele tiden justert fokus etter hva gruppen har vært opptatt av. Kvalitative forskningsmetoder er mer egnet til å ivareta dette enn kvantitative metoder, som i større grad sjekker ut om det finnes årsak-virkningssammenhenger som er mer universelle.

Diskusjoner om forholdet mellom kvalitative og kvantitative metoder bærer ofte preg av argumentasjon basert på generelle karakteristikk av de to hovedtilnærmingene: at kvalitative metoder fremhever innsikt mens de kvantitative fremhever oversikt, eller at kvalitativ forskning søker forståelse mens kvantitativ forskning søker forklaring. Ved kvalitativ

forskning stilles andre spørsmål eller spørsmålene stilles annerledes. Dette betyr at man går inn i forskningen med en genuin nysgjerrighet på hvordan folks liv formes, hvordan sosial orden oppstår, i stedet for å anta at dette kan forklares ut fra noen spesielle faktorer (Tjora 2017: s 28-29).

Kvalitative tilnæringer gir mulighet til å studere sosiale handlinger og sosial organisering innenfor et mangfold av sosiale settinger, og bidrar til at vi kan utforske kompleksiteten i det sosiale liv (Thagaard 2018: s 20). Fokusgruppeintervju er en kvalitativ metode som vi mener er egnet til vårt formål, ihvertfall når spørsmålene som stilles er åpne. I vårt prosjekt har vi valgt fokusgruppeintervju som forskningsmetode, to intervjuer på hvert sted ved oppstart 6. mars, og en avsluttende felles samtale for hele gruppen samlet 20. juni. I tillegg blir hendelser slik en av oss som deltaker i prosessen opplever dem og egne refleksjoner underveis tatt inn i beskrivelsen av prosessen. Deltaker-observasjon vil derfor også være en metode vi til en viss grad benytter.

Fokusgruppeintervju

Fokusgruppeintervju er egnet som metode for vårt prosjekt fordi fokusgrupper gir særlig god mening i et konstruktivistisk perspektiv, hvor ambisjonen er å belyse den kompleksiteten som kommer særlig fram i en gruppesituasjon hvor det er sosiale og prosessuelle aspekter som er interessante (Justesen og Mik-Meyer 2017: s 91). En realistisk orientert forsker vil også kunne bruke fokusgruppeintervju som metode, og vil da se på enighet i gruppen som et objektivt funn. I et konstruktivistisk perspektiv vil vi derimot se på enighet i en gruppe som noe som er skapt i interaksjon mellom gruppens deltagere/ informanter. De bruker gjerne språket til å skape eller konstruere fellesskap og felles identitet, for slik å etablere enighet (ibid s 97).

Både innen et konstruktivistisk perspektiv og med aksjonsforskning som utviklingsstrategi må spørsmålene som stilles være åpne.

Coghlan og Brannick (2005: s 100) ordlegger seg slik:

“In a similar vein, interviewing in action research is not simply a tool for collecting data. As we have pointed out, asking someone a question or a series of questions is a data-generating intervention. Interviewing in action research tends to be open-ended and unstructured, focusing on what the interviewee has to say, rather than confirming any hypothesis the action research might have.”

Intervju i aksjonsforskning bør med andre ord være åpne og heller ustrukturert med fokus på hva intervjupersonene sier. Hva intervjugruppen er opptatt av er det viktige, og ikke nødvendigvis de spørsmålene vi på forhånd trodde var interessante.

Fokusgruppeintervju inneholder aspekter fra både kvalitative intervju med bestemte tema/ spørsmål og observasjonsstudier med fokus på sosial interaksjon. I fokusgruppeintervju kommer vi ikke i dybden på samme måte som ved individuelle intervju. Interaksjon i gruppe er det viktigste og hvordan deltakerne responderer (Justesen og Mik-Meyer 2017: s 79). Spørsmålene som stilles er åpne, for å få fylldige beskrivelser av hvordan intervjupersoner i gruppen ser på sin egen virkelighet. Semi-strukturert intervju er velegnet til eksplorativ tilgang av data, da det stimulerer til ny viten, og refleksjoner fra intervjupersoner i gruppen. Det stilles stort sett åpne **hvordan** og **hva** spørsmål (ibid s 55-56). Vi valgte semi-strukturert intervju med åpne spørsmål fordi vi ønsket refleksjon fra deltakerne i gruppen Bevegelse over utviklingsprosessen de er en del av.

Fokusgrupper er godt egnet til å se på holdninger og samhandling i grupper. Ulemper eller begrensninger med fokusgruppeintervju er at metoden kan bli misbrukt og resultatene forvrengt. En annen fordel/ ulempe kan være at informantene påvirker hverandre. Det kan trekkes feilaktige slutninger samt at resultatene kan over- eller under-analyseres, på grunn av forutinntatthet hos forsker. Thagaard (2018: s 96) kaller dette asymmetri, når intervjuperson er åpen og fortrolig, og den som intervjuer har planlagt både tema, definert intervjusituasjon og driver intervjuet fremover, og i tillegg anvender intervjuet for sitt forskningsformål. Dette kan bedres ved at flere forskere tolker resultatene, og når det som i vårt tilfelle inngår i aksjonsforskning, sikrer vi også at vi ikke feiltolker ved at gruppen leser gjennom og responderer på det vi har tatt ut.

Resultater fra fokusgruppeintervjuer kan aldri generaliseres, men kanskje være relevant for andre grupper i lignende situasjoner. Gruppedynamikken, er avhengig av interaksjonen mellom grupped medlemmene på et bestemt tidspunkt.

Ved våre fokusgruppeintervjuer 6. mars hadde vi på forhånd forberedt oss med en semi-strukturert intervjuguide (vedlegg 4). Noen spørsmål opplevdes som aktuelle og ble brukt mye tid på, mens andre ikke gav like stor gjenklang i gruppen. Ved den avsluttende evalueringssamtalen 20. juni hadde vi også sendt ut noen åpne spørsmål på forhånd som deltakerne kunne reflektere over i forkant og skrive ned det de tenkte (vedlegg 5). Vi samlet

inn de nedskrevne svarene slik at vi også kan se om det de tenkte i forkant av møtet kom fram under diskusjonene. De innsamlede svarene var anonymisert, og selv om et par valgte å sende det som e-postvedlegg ble vedleggene skrevet ut og blandet med de andre svarene før gjennomlesing. Nå viste det seg at anonymisering av svarene ikke var viktige i denne sammenhengen, da diskusjonen i gruppen var svært åpenhjertig og samsvarte for en stor del med det som ble skrevet ned på forhånd. Diskusjonene i denne samtalen dreide seg også bare delvis om de spørsmålene vi hadde forberedt. Diskusjonen fløt fritt i lange perioder uten at intervjuerne måtte stille oppfølgingsspørsmål underveis.

Som generell regel bør fokusgrupper vare mellom 1 og 2 timer og ha mellom 6 og 12 deltakere. Antall deltakere bør være høyt nok til at flere ulike meninger blir representert, men lavt nok til at deltakerne føler seg trygge og ikke får prestasjonsangst (Tjora 2017: s 124).

I vårt prosjekt ble det 4 og 6 deltakere i de to første gruppeintervjuene og 12 personer ved den avsluttende samtalen. Det at det ikke var fulltallig deltakelse på intervjuene og i avsluttende evalueringssamtale, skyldes gyldig fravær som sykemelding og lignende, og ikke grunnet ønske om å avstå fra prosjektet. De første intervjuene varte i rundt en time, mens den avsluttende samtalen varte i rundt 3 timer med pauser innlagt. Med færre deltakere i en gruppe er muligheten til å komme i dybden på tema større. På den annen side kan et større antall deltagere i en gruppe i sterkere grad belyse kompleksiteten i forskningen. For vår del var gruppestørrelsene gitt på forhånd. Like viktig som hva gruppen sier, er hvordan gruppe medlemmene forholder seg til hverandre. I vårt prosjekt har prosessen bestått i å følge gruppen Bevegelse fra å være to separate grupper, til å bli en gruppe som jobber fremover mot felles arbeidsmetodikk og som samarbeider om tjenesteutvikling til brukerne. Vi startet med fokusgruppeintervjuer med gruppen delt etter sted, for å høre nå-situasjon og hvilke tanker, utfordringer og forventninger de hadde til prosessen. Denne delingen gjorde vi fordi vi tenkte at de ville uttrykke seg friere i en mindre gruppe hvor de var kjente, enn en i en større gruppe hvor deltakerne var ukjente for hverandre. Ved den avsluttende samtalen valgte vi å samle gruppen. Da hadde de jobbet sammen i over 3 måneder, og det var interessant i seg selv å se hvor stor åpenheten det var blitt internt i gruppen Bevegelse.

I forkant av intervjuene hadde vi søkt NSD om godkjenning for prosjektet, sendt informasjonsskriv til de ansatte om prosjektet og innhentet samtykkeerklæring fra de ansatte. Kopi av godkjenning fra NSD (vedlegg 1), informasjonsskriv (vedlegg 2), samtykkeerklæring (vedlegg 3) og intervjuguider er vedlagt oppgaven (vedlegg 4 og 5).

Deltakende observasjon

I tillegg til datagenereringen ved bruk av fokusgruppeintervju har Ellen fulgt gruppen i hele perioden, og også vært en del av hele organisasjonen NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag. Hun har skrevet ned refleksjoner underveis og delt disse med medstudent Solfrid både skriftlig og på Skype. Gruppen Bevegelse har i tillegg til det siste møtet som Solfrid deltok på hatt 3 fysiske møter i perioden som det er både agenda og referat fra, og gruppen har etter hvert også innført arbeidsmøter på videokonferanse som leder har deltatt på. I tillegg har Ellen hatt samtaler med hver enkelt som en del av lederjobben, og også informasjon som ikke kan brukes i oppgaven vil være med å farge blikket i andre sammenhenger.

Gruppen Bevegelse er en del av en stor organisasjon som er midt inne i oppstartsfasen av en top-down-styrt endringsprosess, men hvor gruppen Bevegelse selv oppfordres til å ta ansvar for hvordan de vil bygge gruppen, for best å kunne møte fremtidige utfordringer og samtidig ha fokus på tjenesteutvikling. Både beslutninger som blir tatt av andre enn gruppen underveis og hendelser og konflikter i andre grupper, preger gruppemedlemmenes hverdag og prosessen i egen gruppe. Det kan være vanskelig å balansere hva som skal tas med av ytre hendelser i oppgaven. Det vil helt klart være Ellen sine tolkninger som blir tatt med i oppgaven, men som hun har måttet begrunne overfor Solfrid. Disse kan til dels avstemmes med gruppemedlemmenes egne utsagn i intervjuene og ved at de leser gjennom og kommenterer det som er tatt med.

Observasjoner av hendelser og konflikter andre steder i organisasjonen må også anonymiseres så ingen utenfor organisasjonen kan identifisere personer, men internt i organisasjonen kan det være vanskelig å unngå at situasjoner vil bli gjenkjent. Slike observasjoner må derfor presenteres med stor varsomhet og også diskuteres med de involverte.

Det er helt klart at de observasjonene som er gjort og refleksjonsnotat som er skrevet underveis ikke er objektive på noen måte, men er Ellen sine subjektive betraktninger. Som deltaker i organisasjonen er hun på ingen måte en ren observatør. I konstruktivistisk inspirerte undersøkelser vil utgangspunktet være at den studerende vil påvirke feltet med sin person, sine erfaringer og sitt forskningsfokus. Dette er et grunnvilkår som vi må forholde oss til i vårt analysearbeid (Justesen og Mik-Meyer 2017: s 110).

Analysearbeidet av intervjuene

Vårt utgangspunkt for datainnsamling er fokusgruppeintervjuene. Disse har vi transkribert, laget uttrekk fra og kodet etter beste evne og kommet frem til grupperinger med hovedtemaer. Vi har brukt mye tid på dette, og ser god nytte i grundig og systematisk gjennomgang av fokusgruppeintervjuene, da de danner mye av datagrunnlaget i vårt prosjekt.

Vi har hatt Tjora (2017 s 19) sin SDI metode (Stegvis-Deduktiv Induktiv) som grunnlag for vår bearbeidelse og koding av fokusgruppeintervjuene. Det vi har brukt SDI modellen til er til koding av fokusgruppeintervjuene 6. mars og 20. juni. Kodene har vi videre systematisk gruppert og deretter lagt i hovedgrupper etter tema som er relevante i forhold til vår problemformulering. Vi har gjort kode-test av at kodene våre er induktive og ikke deduktive, i den forstand at vi ikke kunne laget kodene i forkant av fokusgruppeintervjuene.

Den stegvis-deduktive induktive metoden til Tjora (2017) har hjulpet oss til systematisk å jobbe fremover med koding av vårt datagrunnlag, noe som også har kommet til god nytte i det videre analysearbeidet av gruppeprosessen. Et mål med modellen er jobbe i retning av å utvikle konsepter eller modeller, noe vi vil komme tilbake til i kapittel 5 under "kvaliteten i vår forskning".

Vi søker å gå i dybden for å finne mening og forståelse for hvorfor personer handler som de gjør og hvordan de samhandler i gruppen Bevegelse. Om vi får frem noen klare resultater, tendenser eller konsepter kan være en utfordring innenfor tidsrammen vi har til rådighet. Det vi håper er at problemstillingene våre kan være relevante for andre i lignende omstillingsprosesser.

Vår metode kan sies å være abduktiv - det vil si at vi har startet med empiri i form av intervjuer og observasjoner, og har i ettertid knyttet teorier som vi har funnet relevante til å analysere det vi har funnet. Vi har verken jobbet rent induktivt fra erfaringer til teori eller rent deduktivt -startet med en teori som erfaringene skal passe inn i. Vi har lest ulike teorier underveis og forkastet de vi ikke direkte kunne relatere til våre erfaringer, mens vi har tatt med oss teorier og kunnskap frembrakt av andre som vi har opplevd har gitt oss gode forståelsesrammer (ibid s 33).

Noen av teoriene har vært delt med gruppen underveis på fellessamlinger.

Når vi har valgt en kvalitativ forskningsmetode, vil vi se nærmere på hvilke kvalitetskriterier som er gjeldende.

3.3 Kvalitetskriterier i kvalitativ forskning

Innen kvalitativ forskning benyttes de tre kriteriene **pålitelighet, gyldighet** og **generaliserbarhet** som indikatorer for kvalitet. Pålitelighet (reliabilitet) handler om intern logikk eller sammenheng gjennom hele forskningsprosjektet. Dette vil for oss, handle om at vi åpent redegjør og reflekterer underveis for vår påvirkning i prosjektperioden. Gyldighet (validitet) handler om logisk sammenheng mellom prosjektets utforming og funn, og de spørsmål man søker å finne svar på. For vår oppgave kan gyldigheten ses på som hvorvidt funnene fra fokusgruppeintervjuene/ samtalene og observasjonene gir svar på vår problemstilling og våre forskningsspørsmål. Generaliserbarhet er knyttet til forskningens relevans utover de enheter som faktisk er undersøkt, og vil for oss si noe om hvorvidt våre funn kan være relevante for andre (Tjora 2017: s 231-232).

For å sikre kvaliteten på vår forskning, i perioden fra mars-juni 2019 har vi vært åpne med tanke på å informere om prosjektet og at de ansatte i gruppen Bevegelse har hatt mulighet for å trekke seg uten at det skal få negative konsekvenser. I forkant har vi også søkt Norsk senter for forskningsdata (NSD) (vedlegg 1) om nødvendig tillatelse til å gjennomføre intervjuene med lydopptak, informert ansatte om vårt prosjekt (vedlegg 2) og vi har innhentet samtykke fra deltakerne (vedlegg 3). Den Nasjonale forskningsetiske komite (NESH) presiserer at det må være informert samtykke, mulighet til å trekke seg uten fare for negative konsekvenser (Tjora 2017: s 47). Vi har også fått tillatelse til å utføre vår forskning i organisasjonen fra ledelsen og fra medbestemmelsesapparatet. I aksjonsforskningsprosesser er det ikke alltid så lett å trekke seg underveis, da prosessen ofte er tett innvevd i daglig praksis. Dette bør drøftes i forkant av prosessen, i tillegg hva som er mulig å trekke seg fra underveis. Thagaard (2017 s 26-27) presiserer at det er spesielle utfordringer knyttet til informert samtykke i kvalitativ forskning, som for eksempel at forsker må være innstilt på å forhandle om deltakernes samtykke i løpet av forskningsprosessen. Det er særlig viktig at personer som deltar i prosjektet, gir sitt samtykke til presentasjon av resultatene dersom materialet kan være identifiserende (ibid).

Det som har kommet frem i intervjuene, har blitt formidlet tilbake til gruppen på fellessamlingene. Deltakerne i gruppen Bevegelse, er for oss informanter (Thagaard 2018: s 50). Vi bruker innimellom begrepene ansatt og deltaker om informantene, for å gjøre det så praksisnært som mulig. Informantene har blitt spurt om de kjenner seg igjen i det som legges frem fra uttrekkene i intervjuene, og de har hatt mulighet til å stryke uttalelser som de kjenner

igjen som sine egne, men som de ikke ønsker skal være med. Vi har også etterspurt om det er viktige perspektiv, meninger eller hendelser som de mener vi har oversett, samt om det er noe vi kunne gjort annerledes i løpet av prosjektperioden, hva som har vært bra og mindre bra med prosessen de står oppe i.

Kvalitativ forskning søker en forståelse av sosiale fenomener. Dette kan eksempelvis være ved intervjuer og som i aksjonsforskning i nær relasjon til deltakerne i gruppen Bevegelse. Begrepet kvalitativ innebærer å fremheve prosesser og meninger, noe som ikke kan måles kvantitativt eller i frekvenser. Med aksjonsforskning som utviklingsstrategi har vi muligheten til mer fleksible opplegg for å få innsikt og forstå komplekse sosiale fenomener ut fra problemformuleringer. Vi har en nær tilknytning til kildene og dette kan gi rom for relevante tolkninger, i motsetning til kvantitative undersøkelser hvor det er mer struktur og avstand til kildene. De mest utbredte kvalitative metodene er gjerne deltaker observasjon og intervju, og baserer seg på et subjekt-subjekt forhold mellom forsker og personer som studeres. Dette innebærer at både forsker og deltakere vil påvirke prosessen. Derfor ser vi det som svært sentralt at det settes av tid til refleksjon, hele tiden underveis i prosessen. Vi er opptatt av hvordan deltakerne opptrer internt og hvordan de kommuniserer for å enes. Som forskere har vi vært tilstede og deltagende i deler av samhandlingen, og vil derfor kunne ha påvirket prosessen i større eller mindre grad (Thagaard 2018: s 17-20 og 96-100).

Generelle etiske betraktninger i kvalitativ forskning bør ligge implisitt, som en slags etisk sans, strengt tatt uavhengig av de formelle juridiske kravene til forskning. Aspekt som tillit, konfidensialitet, respekt og gjensidighet må prege kontakten vi har med våre deltakere i prosjektet og eventuelle kontaktpersoner for aktuelle case (Tjora 2017: s 46). Tillit er en selvfølgelig og implisitt side ved relasjoner og kommunikasjon i et samfunn hvor gjensidig respekt mellom aktører forventes. Siden den kvalitative forskningen ofte gjøres ved hjelp av direkte kontakt med informantene, er vanlig høflighet et godt utgangspunkt for etisk god forskning. Men samfunnsforskning må formulere høyere krav enn dem som oppstår i de fleste sosiale situasjoner, blant annet fordi man bryter «brått og brutalt» inn på andre folks arenaer og fordi resultater skal offentliggjøres.

Tjora (2017: s 238) mener at innen kvalitativ forskning er det behov for å tenke generalisering på en annen måte enn innen kvantitativ forskning som er i statistisk form. Han skisserer tre former for generalisering i kvalitativ forskning; Naturalistisk, moderat og konseptuell generalisering. Ved naturalistisk generalisering redegjøres det nok for detaljene i det som er

studert, til at *leseren selv* kan vurdere hvorvidt funnene vil ha gyldighet. Ved moderat generalisering er det opp til forskeren å beskrive i hvilke situasjoner som tider, steder, kontekster og andre variasjoner at resultatene vil kunne være gyldige. Ved konseptuell generalisering utvikles konsepter, typologier eller teorier som kan ha relevans for andre tilfeller (case) enn det (eller de) som er studert. Tjora (2017: s 245) sier at konseptuell generalisering er målet med SDI (Stegvis-Deduktiv-Induktiv) modellen, som vi vil komme tilbake til under fokusgruppeintervju som metode.

Tjora fremhever konseptuell generalisering fordi han mener:” *Målet med kvalitativ forskning er å utvikle innsikt knyttet til et fenomen, og hvor denne innsikten kan testes ved en form for konsept- eller teoriutvikling (ibid s 239)*”. For å sikre relevans av data som er analysert i prosjektet, benyttes tidligere forskning og teorier som støtter opp under en større gyldighet eller generaliserbarhet (s 245). Felles for alle begrep ved konseptutvikling er at de er knyttet til ulike aspekt ved sosial interaksjon (ibid s 247). Dette håper vi å kunne bruke på det materialet som kommer frem i gruppen Bevegelse, for å se om vi kan fremskaffe konsepter i form av modeller, typologier eller lignende.

Videre må kvalitetskriteriet *transparens* eller gjennomsiktighet være innfridd, også kalt åpenhetskriteriet. Dette betyr at det skal komme klart og tydelig frem hvordan forsker har valgt å undersøke valgt problemstilling, og begrunnet hvorfor nettopp denne metode og denne teori er valgt (Gotvassli 2019: s 212).

Gjennom prosjektperioden reflekterer vi sammen med de ansatte og dokumenterer det som har kommet frem på fellesmøtene, for å se hva som er bra og ikke fullt så bra gjennom prosessen. Dokumentasjonen av mulige feilkilder er sentral, og vi ser det som svært viktig at vi ikke lar vårt ønske om en vellykket og positiv utgang på prosjektperioden farge vår masteroppgave. Vi vil prøve å være mest mulig nøkterne og ha fokus på prosessen de ansatte er del av, så må resultatet bli det det blir. Dersom vi har en felles forståelse av våre funn i løpet av prosjektperioden og at funnene faktisk svarer på de forskningsspørsmålene vi stiller, vil dette skape en større troverdighet og samtidig vil det være med å høyne kvaliteten på vårt kvalitative forskningsprosjekt (Gotvassli 2019: s 211).

I samfunnsvitenskapelige analyser vil en konstruktivistisk inspirert forsker justere forskningsdesign, intervjuguide og lignende gjennom hele forskningsprosessen med tanke på å hele tiden kunne vise den nødvendige sensitivitet overfor den empiriske verden, slik at beskrivelsene blir relevante og interessante for leserne av undersøkelsen. Da konstruktivistisk

forskning rommer mange ulike teorier og prosjekter, vil kvalitetskriteriene også vise stor bredde. Man sier at *troverdigheten* av et prosjekt er høy dersom leser vurderer de valg som er gjort som *riktige valg ut fra problemstilling og forskningsspørsmål*. Dersom undersøkelsen bidrar med *relevant og interessant viten i forhold til målgruppe*, sier vi at undersøkelsen har *høy kvalitet*. Et annet kriterium som trekkes frem i konstruktivistisk inspirerte diskusjoner, er begrepet *refleksivitet*, som er beslektet med åpenhetskriteriet på den måten at forsker legger sine refleksjoner åpent frem for leserne. Refleksivitetskriteriet innebærer også at forsker reflekterer over sin egen posisjon og hva egen erfaring betyr for undersøkelsen. Man kan som forsker, ikke gå utenom etiske overveielser, det er et nødvendig aspekt ved enhver undersøkelse (Justesen og Mik-Meyer 2017: s 37-52). Gotvassli (2019: s 213) påpeker at vi som forskere *hele tiden må reflektere over egen forskning*; Er vi ærlige? Behandler vi data riktig? Hva kan påvirke vår tolkning? Dette vil vi drøfte videre under analysen.

Vår forskning skjer innenfor rammene av at vi bruker aksjonsforskning som utviklingsstrategi, som vi nå vil presentere nærmere.

3.4 Aksjonsforskning som utviklingsstrategi

Aksjonsforskning innebærer, som det sammensatte ordet tilsier, at vi både handler og forsker på samme tid. Utbyttet skal både være konkret for den organisasjonen vi forsker i, og samtidig skal vi kunne frembringe kunnskap eller teori på grunnlag av de erfaringene vi gjør. Dette skiller seg klart fra tradisjonell forskning som bare skal frembringe ny kunnskap eller teori (Coghlan og Brannick 2005: s 7).

Det som særlig skiller aksjonsforskning fra annen forskning er at den vil bringe teori og praksis sammen, og at forskningen skjer gjennom deltagelse fra de som eier problemstillingen det forskes på. Aksjonsforskning innebærer å forske sammen med og ikke forske på de menneskene som deltar i handlingen. Det innebærer for oss at gruppen Bevegelse skal være involverte i forskningsprosessen og ikke være en gruppe som blir forsket på. Vi ser på medlemmene i gruppen som deltakere og ikke som medforskere. Om vi har lyktes med dette kommer vi tilbake til i vår analyse av prosessen.

Johannessen et al (2016: s 53) definerer aksjonsforskning som forskning som har som mål å løse spesielle problemer innenfor en organisasjon, et lokalsamfunn eller et program. Formålet er å endre noe og samtidig skape ny kunnskap. For oss vil dette innebære at gruppen

Bevegelse håndterer sine egne utfordringer med å være en gruppe som er lokalisert på to steder samtidig som de får ny kunnskap om dette, og som kan være relevant for andre grupper i en lignende situasjon. I vårt prosjekt har gruppen vært mest aktive i å arbeide med sine egne utfordringer, mens vi som studenter og forskere har vært de aktive med å knytte gruppens erfaringer til relevant teori og å dokumentere erfaringene på en måte som gjør at de kan være aktuelle for andre.

Selv om aksjonsforskning defineres noe ulikt og har flere tradisjoner er det tre karakteristiske trekk som går igjen (Gotvassli 2019: s 41-42):

-Forskning in action (i praksis) og ikke on action (på praksis)

Dette oppfyller vårt prosjekt i hvert fall delvis. Hvilke problemstillinger som har vært mest aktuelle har endret seg underveis. Teori har vært lest og valgt ut på grunnlag av de problemstillingene som dukker opp underveis, og gruppen har også endret praksis etter hvert som de har gjort seg nye erfaringer. Den analyse- og skriveprosessen vi som studenter har hatt etter at innsamlingsperioden av data ble avsluttet, kan nok tendere til å være mer forskning på praksis.

-Deltagelse og medvirkning

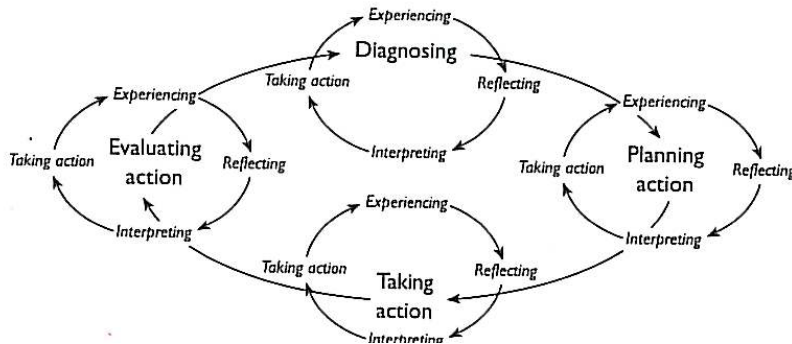
Gruppemedlemmene har vært deltagende og medvirkende i den prosessen gruppen Bevegelse har hatt i perioden mars - juni. Utforming av forskningsspørsmål og analyseprosess har de ikke deltatt i, men alt vi skriver om gruppen blir delt med og godkjent av gruppen, slik at de også har et eierforhold til det vi presenterer og kan kvalitetssikre innhold.

-Aksjon - endring av praksis

Endring av praksis har skjedd nærmest kontinuerlig, og gruppen er fortsatt i en tidlig fase når det gjelder å etablere felles nye rutiner. På et område – rutiner for behandling av saker for aktivitetshjelpemidler for voksne, kom de raskt frem til ny rutine sammen med representanter også fra andre grupper. Her innebærer rutinen en endring for begge stedene i forhold til tidligere praksis, og rutinen har fungert godt så langt.

Aksjonsforskningsspiralen:

Aksjonsforskningsspiralen med diagnose, handlingsplanlegging, konkret handling og feedback/ evaluering gjør aksjonsforskning til et dynamisk verktøy for endring (Coghlan og Brannick 2005).



FIGUR 5 AKSJONSFORSKNINGSSPIRALEN

(COGHLAN OG BRANNICK 2005: S 35)

Aksjonsforskningsspiralen kan ligne på andre modeller for utvikling hvor vi undersøker, planlegger, gjennomfører og evaluerer kontinuerlig, og kan like gjerne være en modell for endringsledelse. Det som skiller aksjonsforskning fra å være en ren ledelsesstrategi er at det også skal komme ny kunnskap ut av prosessen. Det vi lærer av handlingene bør kunne knyttes til anvendelse av etablerte teorier eller utvikle teori, og det vi lærer bør også kunne ha noe overføringsverdi til en annen organisasjon i en lignende situasjon (Coghlan og Brannick 2005: s 130-131).

Først vil vi illustrere eller redegjøre for aksjonsforskningsspiralens ulike deler oversatt til vårt prosjekt. Det er vanskelig å konkretisere og begrense hva som inngår i de ulike fasene i en syklus, da det skjer ting og dukker opp nye problemstillinger underveis, men i grove trekk kan det skisseres som under:

Diagnose: Diagnosen handler om at gruppen gjør en vurdering av de utfordringene de står ovenfor i tjenesteutviklingen. Fokusgruppeintervjuene 6. mars hører inn under diagnosefasen, da de kartlegger hvor gruppen står ved oppstarten av prosessen. Beskrivelsene i Strategi-NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag er også med på å beskrive utfordringene til hele organisasjonen. Når gruppen har sitt første felles møte 18. mars går diskusjonene raskt over i handlingsplanlegging, men gruppen ønsket også å få oversikt over hva de som kom fra det andre stedet hadde av rutiner og arbeidsmetodikk fra tidligere. De hadde behov for å skaffe seg en felles oversikt før de kunne gå videre med å utvikle tjenestene sammen.

Handlingsplanlegging: Handlingsplanleggingen starter med en “brainstorming” på møtet 18. mars hvor det kommer opp mange ideer til hva de kan jobbe med framover, og disse ideene er oppsummert i 4 punkter. Hele organisasjonen startet med felles arbeidslister på tvers av de gamle fylkesgrensene 1. april, og gruppen bestemte på neste møte 11. april at de for perioden frem til sommeren ville ha nok med å gjennomføre allerede planlagte aktiviteter i tillegg til å komme i gang med å samarbeide om felles arbeidslister. Å finne frem til en god møtestruktur og hvordan de skulle fordele arbeidet med listene seg imellom har hatt hovedfokus i perioden. De planla å ha faste møter på videokonferanse-møter hver onsdag i ulike arbeidsgrupper. Handling og planlegging går om hverandre i perioden 18. mars til 11. april.

Aksjonsfasen, konkret handling: Aksjonsfasen har i all hovedsak bestått i at gruppen har kommet i gang med å ha felles sakslister. De har prøvd seg fram med hvordan de skal få det til å fungere ved bruk av videokonferanseutstyr, på en slik måte som gjør at det ikke går med mer arbeidstid til møter enn nødvendig. Det har vært gjort justeringer underveis i hva møtetiden brukes til, og de siste ukene har det også blitt innført et kort felles møte for hele gruppen over videokonferanse hver onsdag hvor det blant annet blir gjennomgått hvilke saker som rører seg i organisasjonen for øvrig, og det er også et sted for å ta opp saker til diskusjon som krever mer fyldig kommunikasjonskanal enn for eksempel e-post.

Evaluering, feedback: Ved periodens slutt hadde vi på møte 20. juni, et felles fokusgruppeintervju, hvor vi sammen med gruppen Bevegelse reflekterte over prosessen så langt, bruk av digitale verktøy til samhandling, samt hvordan de tenkte veien videre, både for gruppen og med tanke på hvilke forventninger de hadde til leder. Gruppemedlemmene fikk spørsmålene på forhånd, og de ble bedt om å skrive ned sine egne refleksjoner før diskusjonen i plenum. Vi ba om å få de nedskrevne refleksjonene med oss.

Gotvassli (2019) oppsummerer hva som er viktig for å lykkes med aksjonsforskning, og noe av det han mener er viktigst, er å få til en god prosess. Det har til dels vært utfordrende å få til en god demokratisk prosess innenfor rammene av en top-down-styrt organisasjonsendring, og beslutninger som blir tatt i andre grupper eller som kommer inn fra sidelinjen har også vært forstyrrende og energitappende. Dette påvirker gruppens rammevilkår i så stor grad at vi vil komme tilbake til det under vår drøfting og analyse.

I vår case har vi forsket på en organisasjon hvor en av oss er leder. Dette gir både forskningsmessige og etiske utfordringer som vi nå vil gå nærmere inn på.

3.5 Rollen som leder og forsker i egen organisasjon

Det kan være både fordeler og utfordringer med å forske i egen organisasjon, når du samtidig er leder.

En fordel ved å forske i egen organisasjon kan være eget engasjement og lysten til endring. En intern forsker vil ha forhåndskjennskap til organisasjonens hverdag gjennom å kunne hverdagspråket og vite hva de ansatte er opptatt av. Den interne forskeren kjenner den uformelle organisasjonen på godt og vondt og har også med seg organisasjonens historie. En intern forsker har mulighet til å stille gode spørsmål og relevante oppfølgingsspørsmål underveis i et gruppeintervju. I tillegg vil det være tidsbesparende for en intern forsker å vite hvor en kan finne relevant tilleggsinformasjon for å unngå feilrapportering (Ry Nielsen og Repstad 2006). For Ellen som har vært leder for gruppen Bevegelse har det vært en klar fordel at jobb og forskning har hengt sammen. Omorganiseringen ved NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag er en krevende prosess, og det å ha hatt en medstudent å diskutere med som står utenfor organisasjonen underveis, har vært en styrke. Arbeidet med å finne relevante teorier til å belyse prosessen har bidratt til at forskningen har hatt en positiv effekt på leders refleksjon og oppmerksomhet rundt prosessene i gruppen.

Det ligger også potensielle begrensninger i det å forske på egen organisasjon. Det å være for nær og tett på hendelsene kan gjøre det vanskeligere å løfte blikket. «Man ser ikke skogen for bare trær». Det kan være vanskelig å fremskaffe relevante og valide data dersom man må krysse avdelings-grenser eller hierarkiske nivåer. Dersom den som intervjuer er i en maktposisjon er det fare for at de som blir intervjuet svarer det de tror at intervjueren vil høre. Særlig om organisasjonen er preget av utrygghet og konflikter kan det være vanskelig å få gode svar, og dette gjelder både for intern og ekstern forsker. Det er også en fare for at forskeren stoler for mye på at hun er godt orientert på forhånd og derfor blir for lite åpen for andre meninger som kommer frem i intervjuet. Tolkning av data kan være vanskelig for en intern forsker som er påvirket av egne forutinntatte meninger og oppfatninger. Det kan også være etiske utfordringer for en intern forsker i det å skrive sannheten. Faren kan da være at nyanserte og avdekkende data gjennomgår en filtreringsprosess, hvor viktige meninger fra ansatte/ informanter blir utelatt. Det er og fare for å bli anklaget fra kollegaer for å ha utnyttet egen posisjon til spionasje og angiveri, og dermed kan intervjuer bli for forsiktig i sin tilnærming i intervjusituasjon, og da vil fordelene med lokalkunnskapen utebli (ibid). Det er

klart at alle disse potensielle begrensningene er noe vi må være oppmerksomme på i vårt prosjekt. Da gruppen Bevegelse fortsatt er i oppstarten av en sammenslåingsprosess, vil det også være en potensiell begrensning i at intern forsker vil utelate å ta med «funn» eller refleksjoner som kan ha negativ effekt på den videre prosessen i gruppen. Hensynet til de ansatte vil klart gå foran hva som kan være interessant i forskningssammenheng.

Det er viktig å få distanse til det som undersøkes, løfte blikket, når en selv er forsker i egen organisasjon. Dette handler om bevisstgjøring av egen rolle i organisasjonen og så langt som mulig klarlegge egne meninger og fordommer mot organisasjonen. Videre er det viktig å finne fornuftige teorier som kan være både konkurrerende og supplerende (ibid). Vi ser det som en klar fordel at vi har vært to forskere. Den ene er intern og har organisasjonshistorien med seg, mens den andre er ekstern og ser prosessen utenfra. Dette har også bidratt til at den interne har fått hjelp til å løfte blikket og se prosessen fra flere perspektiv. Dette har ført til gode diskusjoner og forhåpentligvis en bedre og bredere refleksjon.

Å være en objektiv forsker i egen organisasjon er ikke realistisk. Både den interne og eksterne forskeren tar del i fokusgruppesamtalene som er vår metode i denne oppgaven. Selv om vi har som mål å lytte mer enn å aktivt bidra i diskusjonen, vil tilstedeværelsen og det som likevel blir sagt, påvirke samtalen. Gruppesamtalene eller fokusgruppeintervjuene er aktive intervju hvor det foregår en samkonstruksjon av kunnskap og refleksjon mellom gruppemedlemmene. Når leder og intern forsker deltar i disse vil hun også være med på å skape den kunnskapen som vi vil bruke i oppgaven (Ry Nielsen og Repstad 2006).

Aksjonsforskning i egen organisasjon

Å drive med aksjonsforskning i egen organisasjon betyr at et medlem av organisasjonen tar på seg en eksplisitt forskerrolle i tillegg til den normale funksjonen vedkommende har i organisasjonen til vanlig. I vårt prosjekt er den ene forskeren også leder for gruppen Bevegelse. Hun må da klare å balansere disse to rollene uten at de går utover hverandre. En sammenligning kan være at aksjonsforskning i egen organisasjon er som å være “skuespiller og regissør” i en film samtidig. Du deltar som skuespiller i opptakene, men trekker deg deretter tilbake for å se på opptaket og reflektere over hvordan neste opptak skal være. I vårt prosjekt har en av oss ikke vært en del av organisasjonen, og har med det kunnet bidra til et utenfrablikk på organisasjonen og utviklingen (Coghlan og Brannick 2005).

Et fremtredende aspekt med aksjonsforskning er at deltakerne selv skal delta i refleksjoner rundt erfaringer for å skape ny kunnskap og endring. Å unngå at deltakerne blir opptatt av skyld eller av hvem som har rett og galt, vil være viktig for å unngå å trigge forsvarsmekanismer, og for å få en ønsket utvikling til å skje. I vårt prosjekt har deltakerne til dels vært ganske forsiktige i sine uttalelser på de første felles møtene for å unngå å trække hverandre på tærne, men de har i løpet av relativt kort tid utviklet en stor grad av åpenhet og trygghet i gruppen, noe som gjør at svært ulike tilnærminger og refleksjoner kommer fram. Det lover godt for den videre fremdriften i gruppen etter at vårt prosjekt er avsluttet.

Å skrive en oppgave med aksjonsforskning som utviklingsstrategi, og samtidig være leder for den gruppen som deltar, har også etiske sider som må tas hensyn til. På samme måte som at det å være leder kan gjøre at informasjon blir holdt tilbake kan også det motsatte skje. Som leder kan du også få informasjon fra de ansatte som blir gitt fordi du har tillit som leder og fordi de stoler på at du ikke vil stille dem i et dårlig lys. Å misbruke en slik tillit vil være helt uakseptabelt. Løsningen på dette kan være at deltakerne selv eier det som kommer frem i like stor grad som forskerne, og at de hele tiden har full kontroll på hvordan materialet blir brukt. Deltakerne bør få ha kontroll på hva som kommer frem og hvordan det blir presentert (ibid). Vi har derfor lagt opp til en transparent oppgave med full åpenhet gjennom vår forskningsperiode fra mars-juni 2019, og gruppen Bevegelse har lest igjennom og godtatt alt som er skrevet om gruppen. Noe annet ville også vært utenkelig innen aksjonsforskning. Gruppen må ha et eierforhold til det som presenteres. Dette er med på å øke kvaliteten på oppgaven. Når det gjelder vår analyse av prosessen samt å knytte det opp mot teori, har gruppen ikke deltatt, men de har hatt “vetorett” når det gjelder hva vi legger inn som erfaringer fra gruppen.

Når det er leder som både tar initiativ til og samtidig leder prosessen, dukker det opp flere aspekter som bør diskuteres. Ut fra et legalitets perspektiv har leder et klart ansvar for å drive utviklingsarbeid (Moe og Gotvassli 2019: s 86). I beskrivelsene av aksjonsforskeren som en fasilitator av prosesser, er dette også en beskrivelse som kunne passe på enhver lederrolle: å skape en samarbeidende relasjon til deltakerne, å planlegge en god gruppeprosess, å skape og vedlikeholde et deltakende miljø, å veilede gruppen til gode resultater, å bygge opp og vedlikeholde sin profesjonelle kunnskap og å være rollemodell for en positiv, profesjonell holdning (Solem og Hermundsgård 2015).

Det er ingen konflikt mellom forskerrollen og lederrollen i disse beskrivelsene.

Ut fra et legitimitetsperspektiv kan det likevel stilles spørsmål ved om ikke en leder i kraft av sin rolle kan stå i fare for å ikke bli oppfattet som likeverdig i prosessen, samt at det er en fare for utøvelse av makt og manipulering i aksjonsforskningen (Moe og Gotvassli 2019: s 86). Dette krever at leder stadig må analysere og reflektere over seg selv, sin egen atferd, maktposisjon og verdier.

Det er en fare for at leder alltid vil bli oppfattet som “sjefen”, og at dette kan føre til mindre åpenhet i prosessen. Når en organisasjon er i endring kan det bli etterspurt at lederen skjærer igjennom i stedet for å fasilitere en demokratisk prosess. Dersom forvirringen i gruppen Bevegelse blir stor, er det større sannsynlighet for at leder velger å gå inn i lederrollen enn å bli i forskerrollen (ibid s 87).

Vi har tidligere presentert vårt vitenskapsteoretiske ståsted som er sosialkonstruktivisme med fokusgruppeintervju og deltakende observasjon som metode, og aksjonsforskning som vår tilnærming til å prøve å få svar på våre forskningsspørsmål. Vi vil se nærmere på forskningsmessige utfordringer for vår aksjonsforskningsprosess.

3.6 Forskningsmessige utfordringer

En hovedutfordring i vårt prosjekt er det korte tidsrommet vi har hatt til rådighet. Vi følger gruppen Bevegelse i en kort og hektisk periode og får bare med oss oppstarten av arbeidet i gruppen Bevegelse. Dette er en klar begrensning i prosjektet. Vi ville mest sannsynlig fått en fyldigere forskning om vi hadde hatt tid til å følge prosessen i gruppen over en lengre periode.

Den største utfordringen har vi skrevet om som et eget punkt, og det har vært å forske i en organisasjon hvor en er leder.

Det har også vært en stor utfordring at aksjonsforskningsprosessen finner sted midt i en større omorganiseringsprosess som er styrt og bestemt top-down. Gruppen har fått et oppdrag i fanget; å utvikle tjenestene i det nye fylket på sitt fagområde på en måte som gjør at de klarer å håndtere oppgavene med økte fremtidige behov hos brukerne av tjenestene, samtidig som budsjettene heller krympes enn økes. Dette er ikke en enkel oppgave, og de har heller ikke valgt den selv. Innenfor disse rammene har gruppen likevel stor frihet til å velge hvordan de håndterer oppgavene.

Det er også en utfordring at gruppen påvirkes i stor grad av hendelser som skjer andre steder i organisasjonen, så selv om de oppsummerer at prosessen i egen gruppe går godt, kan de bli demotivert av årsaker som ligger utenfor selve gruppen.

Vi kan også diskutere hvorvidt gruppen har vært delaktig i aksjonsforskning og om det er riktig å kalle prosessen for aksjonsforskning. Gruppen har vært aktive i beslutninger rundt egen prosess, og vært delaktige i diskusjoner rundt hvordan de kan kommunisere og samarbeide for å nå sine mål, men for gruppen er ikke det å bli en velfungerende gruppe et mål i seg selv. Dette er diskusjoner vi vil komme tilbake til i våre drøftinger. Først vil vi kort oppsummere innholdet i metodekapittelet.

3.7 Oppsummering av metodekapittelet

Vi har valgt en kvalitativ tilnærming til feltet, kombinert med aksjonsforskning som utviklingsstrategi. Den kvalitative tilnærmingen har gitt oss mulighet til å studere sosiale handlinger og sosial organisering innenfor et mangfold av sosiale settinger, og har bidratt til at vi har kunnet utforske noe av den kompleksiteten i de prosessene som gruppen og organisasjonen gjennomgår. Vårt vitenskapsteoretiske ståsted er sosialkonstruktivistisk i den forstand at vi ønsker å se nærmere på kompleksiteten i hvordan gruppen Bevegelse orienterer seg i retning hverandre for å skape en felles plattform for det videre utviklingsarbeidet fremover.

Gruppesamtalene, eller fokusgruppeintervjuene, danner sammen med deltakende observasjoner og refleksjoner underveis, grunnlaget for våre analyser. Det har vært et mål fra vår side at alle i gruppen skulle delta i prosessen. Med deltakelse og medvirkning fra alle gjennom endringsprosessen mener vi aksjonsforskning som utviklingsstrategi passer godt. Vi har lagt vekt på etisk forsvarlighet ved at deltakerne i gruppen Bevegelse har fått lese gjennom det som er gjengitt av uttalelser i fokusgruppeintervjuene og det som er gjengitt av observasjoner som er gjort underveis. Dette bidrar til å gjøre prosjektet mest mulig transparent. De har hatt mulighet til å trekke uttalelser og til å stille spørsmål ved tolkninger av observasjoner som er gjengitt.

Vi har innhentet tillatelse fra NSD og fått informert samtykkeerklæring fra hver enkelt ansatt/informant i gruppen Bevegelse til å ta lydopptak av det som blir sagt under fokusgruppeintervjuene. Det er likevel sånn at denne prosessen er en del av den enkeltes

arbeidsdag. Det kan ha vært vanskelig for de ansatte å si nei til å bli med på intervjuene, men selve prosessen det forskes på har de ikke hatt mulighet til å avstå fra, da den er innvevd i det daglige arbeidet. Vi ønsker at det som kommer frem i denne oppgaven skal bygge opp under en videre god gruppeprosess, og at ingen ansatte skal ha opplevd vår forskning som en belastning. Tvert imot har målet vært at forskningen skal ha bidratt til at prosessen for de ansatte har vært bedre, enn den ville ha vært uten det ekstra fokuset som forskningen gir. Vi vil nå gå videre til selve aksjonsforskningsprosessen og funn der.

4. Presentasjon av prosess og funn med foreløpig analyse

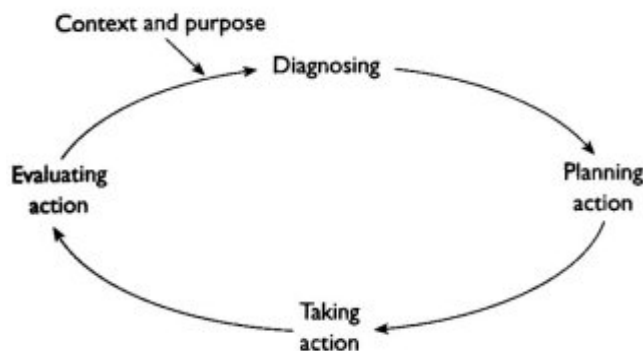
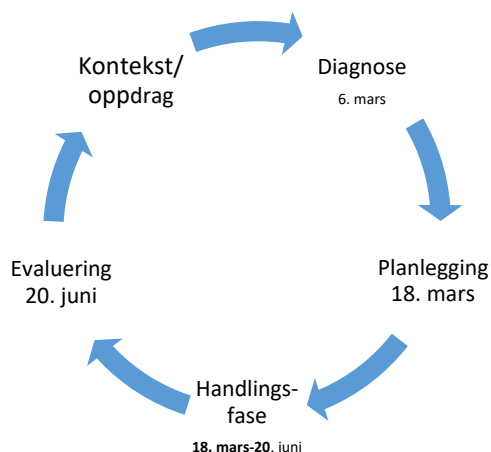
I dette kapittelet vil vi presentere aksjonsforskningsprosessen og det som har kommet frem under fokusgruppeintervjuene. Til sammen utgjør dette vårt datagrunnlag for de analyser vi vil gjøre, og knytte teori til i kapittel 5. Hovedproblemstillingen vi har samlet data til å diskutere er:

Hvordan kan vi gjennom aksjonsforskning som utviklingsstrategi bidra til en god prosess og lede gruppen Bevegelse til å samarbeide om å utvikle tjenestene i det nye fylket når de fortsatt er lokalisert på to steder?

Hovedproblemstillingen har vi som nevnt tidligere delt i to forskningsspørsmål: Hvordan kan gruppen utvikle seg fra å være to grupper med ulike utgangspunkt til å bli en gruppe som fungerer som et team, og hvordan kan gruppen sammen med leder håndtere de ekstra utfordringene som geografisk avstand mellom medlemmene i gruppen gir?

For gruppen Bevegelse har dette vært en sammenhengende prosess hvor det har vært flere justeringer underveis og fasene går mer om hverandre. Vi har satt de fire første månedene inn i en syklus i aksjonsforskningsspiralen som illustrert i figur under. Kontekst og hensikt er gitt ved at gruppen har fått et klart oppdrag de skal gjennomføre; å samarbeide om å utvikle tjenestene på sitt fagområde, for hele fylket. De første fokusgruppeintervjuene 6. mars kan knyttes til diagnosefasen, -hvor står vi nå? Frem til 18. mars jobbet vi to aksjonsforskere med bearbeiding av intervjuene og forberedelser til første felles møte 18. mars. Slik kan vi si at i praksis går fasene litt over i hverandre. Det første fellesmøtet 18. mars kan sies å være starten på planleggingsfasen for gruppen, da de på dette møtet kom frem til hva de så som viktige å jobbe med fremover. I perioden fra 18. mars frem til 20. juni er handlingsfasen, mens fra det avsluttende møtet 20. juni starter evalueringsfasen. Slik kan vi si at prosjektet har gjort en første syklus i en aksjonsforskningsspiral, og selv om vår oppgave slutter ved inngangen til sommeren 2019 kan gruppen fortsette utviklingsarbeidet i samme spor og legge nye sykluser til spiralen fremover.

Under har vi laget gruppen Bevegelse sin aksjonsforskningsssyklus etter mal fra originalen:



Gruppen Bevegelse sin Aksjonsforskningsssyklus

Aksjonsforskningsssyklusen til Coghlan og Brannick (2005 s 17)

Som en lineær tidslinje kan aksjonsforskningsprosessen illustreres slik:

DIAGNOSE-FASEN	PLANLEGGINGS-FASEN	AKSJONSFASEN	EVALUERINGS-FASEN
6/3 -18/3 2019	18/3 2019	18/3-20/6 2019	20/6-1/9 2019
Fokusgruppe-intervju på Levanger og i Trondheim Bearbeiding av intervju	1.felles samling Trondheim 18/3	Felles videokonferanser i mindre grupper om konkrete saker. Individuelle samtaler (Ellen) 2.felles samling på Levanger 11/4 Utadrettet aktivitet, sykkel dager og demonstrasjon av elektriske rullestoler Nye rutiner aktivitetshjelpemidler 3.felles samling i Trondheim 20/5 Jobbing med sakslister Diverse observasjoner underveis	4.felles samling på Levanger 20/6, Fokusgruppeintervju/ evalueringssamtale Bearbeiding av intervju

I samsvar med forventninger i Strategi-NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag (2019) legges det opp til en stor grad av medvirkning fra de ansatte til å finne de gode arbeidsmetodene og tiltakene til både å ivareta en stor løpende saksmengde og samtidig drive tjenesteutvikling i fylket. Det finnes ingen “oppskrift” på hvordan dette skal håndteres, og gruppen lærer underveis i prosessen, av de erfaringene de gjør seg.

Vi har fulgt gruppen Bevegelse i deres prosess for å utvikle et godt samarbeid på tvers av to lokasjoner i denne perioden. Vi har benyttet kvalitativ forskningsmetode i form av semi-strukturerte fokusgruppeintervjuer med gruppen ved oppstart og avslutning av prosjektet, for å få en systematisk tilnærming til problemstillingene. Temaene til intervjuene var valgt av oss som forskere på forhånd, men spørsmålene var åpne, og samtalene ble i stor grad preget av det som opptok gruppen. I tillegg har vi tatt med oppsummeringer fra fellesmøter, samt eksterne og interne hendelser som kan ha påvirket gruppen i løpet av prosjektperioden.

Intervjuene som har inngått i aksjonsforskningen har vi transkribert, laget uttrekk fra og kodet. Som beskrevet i metodekapittelet (kap. 3.2) har vi benyttet Tjora (2017) sin stegvis-deduktive induktive (SDI) metode i kodingen av intervjuene.

Vår begrunnelse for å bruke denne modellen er at den gir et godt grunnlag for systematisk jobbing, bedre oversikt over materialet og gir retning for videre fremdrift.

Vi viser her eksempler på koder og kodegrupper som er laget ved bruk av denne metoden:

Kode	Intervju
<i>Ei god gruppe</i>	Intervjuer: <i>Hvordan har du opplevd at arbeidet i gruppa har vært så langt?</i> Informant: <i>Bevegelsesgruppa er ei god gruppe, og det er god tone og det er fine folk, og en fin leder i gruppa, tydelig, så akkurat det med gruppa-den biten er god synes jeg når vi møtes.....</i>
<i>Kaotisk</i>	Intervjuer: <i>Hvordan har du opplevd at arbeidet i gruppa har vært så langt?</i> Informant: <i>Jeg synes for min del at det ble ekstra slitsomt og uoversiktlig når listene ble sammenslått og vi ikke har sorteringsmuligheter i systemene så blir det kaotisk...</i>

Etter gruppering av koder laget vi kodegrupper etter tema som var relevante i forhold til vår problemformulering og våre forskningsspørsmål. Dette kan illustreres slik, dersom vi tar utgangspunkt i prosessen med sammenslåing av to lokasjoner:

koder	kodegruppe
<i>Kaotisk, slitenhet, utilstrekkelighet, ei god gruppe, omsorg,...</i>	Opplevelse (som vi tar med til prosessen)
<i>Rydd vei så vi får jobbe, deltagende, observasjoner tilbake til ledergruppe, lande avgjørelser, ta beslutninger, tilstedeværelse...</i>	Ønskede tiltak (som vi tar med til ledelse)

Vi har gjort kode-test i form av at vi ser at vi ikke kunne laget kodene i forkant av intervjuene. I tillegg gjenspeiler kodene konkret innholdet i intervjuene. Tjora (2017: s 203) sier: ”*Ett sett av koder som bare kunne vært generert fra empirien og ikke på forhånd, og som presist gjengir en detalj fra empiriske data, er god koding innenfor SDI-rammeverket.*”

Vi vil nå presentere det som har kommet frem underveis i prosessen, stort sett i kronologisk rekkefølge.

4.1 Diagnosefasen

I diagnosefasen kartlegger vi nå-situasjon, hvordan de ansatte opplever situasjonen i dag og hvilke forventninger de har til prosessen fremover. Dette gjør vi ved bruk av fokusgruppeintervju, ett på Levanger og ett i Trondheim.

4.1.1 Fokusgruppeintervju 6. mars

Den 6. mars, knappe 2 uker etter den offisielle datoen for sammenslåingen til NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag, kom Solfrid til Trøndelag og deltok på gruppeintervjuer både på Levanger og i Trondheim. Intervjuene 6.mars har vi tidligere karakterisert som diagnosefasen i aksjonsforsknings sirkelen. Hvordan er situasjonen ved oppstart? Vi valgte å dele gruppen Bevegelse i to ved det første intervjuet, da vi vurderte at det kunne gi økt trygghet i gruppen at de var kjente for hverandre fra før. Det kunne være større sannsynlighet

for at eventuelle motsetninger mellom de ansatte på de to stedene ville komme frem ved at de ble intervjuet i sine fra før kjente omgivelser.

Vi hadde utarbeidet en intervjuguide (vedlegg 4), og alle spørsmål i intervjuguiden ble stilt, men det var ulikt hvor mye tid som ble brukt på hvert tema. Temaene som ble tatt opp var i grove trekk spørsmål om samarbeidserfaringer fra egen lokasjon, oppfatninger av kulturelle forskjeller og verdier, tillit, forventninger til nye kolleger, ny leder og seg selv, hva vil være utfordringene framover og om bruk av kommunikasjonsteknologi. Alle tema ble berørt, men det var ulikhet i hvilke spørsmål som skapte engasjement, slik at noen tema fikk større plass enn andre. Mulige ulikheter i arbeidsmetodikk og hvordan de skulle gripe det an var et sentralt tema på begge steder, mens bruk av kommunikasjonsteknologi ikke skapte mye engasjement. Spørsmål direkte om kultur og tillit var det også forholdsvis lite respons på, men indirekte snakkes det mye om begge deler. Gruppen er mer engasjert i konkrete problemstillinger i hverdagen, enn i drøfting av begreper som kultur og tillit. Arbeidsmetodikken og “sånn gjør vi det her” handler i stor grad om kultur, og spenhet rundt hvordan samarbeidet vil gå kan handle om etablering av åpenhet og tillit i gruppen.

Vi går nå over til de temaene som skapte engasjement slik vi har gruppert dem.

Tverrfaglig samarbeid

På begge steder uttrykte de ansatte at de var godt fornøyde med det tverrfaglige samarbeidet de hadde, og det var viktig for dem å beholde dette også i ny organisasjon. Dette gjaldt også samarbeid utover egen gruppe, da gruppens arbeid henger tett sammen med andre gruppers arbeid, for eksempel med jurister, innkjøpere, teknisk gruppe og serviceavdeling. Som en i gruppen uttrykte det:

“En ting som har vært styrken, har vært samarbeidet mellom rådgiverne - helsefaglig rådgiver og teknisk rådgiver, om hvor effektivt det er, og hvor viktig det er - diskusjoner om hva som er mulig å få til.... Vi har et godt samarbeid med vedtak (jus) og innkjøp, og håper vi får videreført dette.”

De ansatte på Levanger og i Trondheim har samarbeidet om ulike prosjekt tidligere, og har møtt hverandre tidligere i sammenslåingsprosessen for å diskutere arbeidsmetodikk, men de kjenner ikke hverandre godt fra før, og de har heller ikke gått i detaljer om hvordan arbeidet utføres. Det var flere som uttrykte spenning til prosessen de stod foran.

Spenning

I Trondheim var det flere ansatte som uttrykte at de var spente på hvordan samarbeidet i den nye gruppen ville bli, og mye av spenningen er knyttet til hvordan gruppen vil klare å håndtere eventuelle uenigheter rundt arbeidsmetodikk. De kjenner ikke hverandre godt nok til at de vet hvordan de vil opptre ved uenighet og hvordan konflikter vil kunne arte seg i den nye gruppen. Derfor kan disse temaene være vanskelig å ta opp.

“Jeg er veldig spent da, ikke akkurat at jeg gruer meg, på at vi skal ha felles arbeidslister, - da blir vi jo tvunget til å ha felles diskusjoner om hvordan ville du ha løst denne saken? Da vil det jo komme tydeligere fram om forskjellene er så store, hvor store er mengdene, hvor mye går vi inn i sakene og den biten der da.”

“Jeg er litt spent på om vi er veldig enig eller veldig uenig framover. Kanskje det ikke er et problem? Kanskje er vi skjønt enige om hvordan ting skal være og vi ser det likedan og er enige i forslagene og sånn, men kanskje er vi ikke det, - og da er jeg litt spent på hvordan vi – jeg tror vi er en gruppe med mange sterke meningsbærere.”

Også på Levanger blir det uttrykt at eventuelle uenigheter eller konflikter ikke har kommet til overflaten så langt i prosessen:

“De andre gruppene har vært mye tøffere i de rundene de har hatt; I forhold til hvordan de ønsker å jobbe. Jeg tror nesten de har kranglet så busta føyk. I noen av gruppene har det vært ganske heftig, mens vi har bare kost med hverandre enda. Vi synes vi har det så trivelig. Vi har ikke tatt steget ned.”

Spenningen som kommer frem på begge steder, handler om de klarer å enes om felles arbeidsmetodikk på demokratisk vis, eller om det blir konflikter. De uttrykker også at de tror at dette kan komme til å gå helt fint, med gode diskusjoner i en god tone.

Irritasjon

På Levanger er det også to tema som kan skape irritasjon og har tatt energi. Det ene er diskusjoner om hvor nye ansatte skal jobbe når noen har sluttet. På Levanger er det flere som har gått av med pensjon eller har sluttet av andre årsaker det siste året, og når de skal erstattes blir det tatt opp til diskusjon hvor de nyansatte skal plasseres, på Levanger eller i Trondheim. For de ansatte på Levanger er det en selvfølge at rekrutteringen skal skje på Levanger:

“Lokasjons-spørsmålet dukker opp hele tiden, når en ny stilling skal lyses ut. Det skaper irritasjon. Det er en energilekkasje som går ut over tjenesten.”

Et annet tema som også er litt ømtålig er saksmengde. Hva som er realiteten i saksmengde i forhold til ressurser på de to stedene fra før er ikke kartlagt, men Levanger har et inntrykk av at forventningen i Trondheim er at sammenslåingen skal føre til at det skal skje en utligning av saker, hvor det overføres saker fra sør til nord:

“I hvert fall nå, sånn helt umiddelbart, så tenker jeg den bøygen med å skulle begynne å plukke saker som egentlig tilhører tidligere Sør-Trøndelag, det har vi snakket litt om. Hvordan skal vi begynne å jobbe sånn rent praktisk nå fra 1. april, når vi får felles arbeidsliste? Hvilke forventninger har Trondheim, for det er ikke å stikke under en stol, selv om det kanskje har vært mindre av det nå, så vet vi jo det at alle mann her på huset har blitt møtt med uttalelser som «Åhh, det skal bli så bra når dere skal begynne å hjelpe oss å ta unna av listen.”

Dette er og et vanskelig tema å diskutere da det kan være konfliktfylt. Dersom det bare blir uttalt at det er en forventning om at Levanger bare skal ta flere saker fra sør, kan det oppleves som en nedvurdering av arbeidsmengden på Levanger i dag. Det kan kanskje like gjerne være at de i Trondheim mener at ved å endre arbeidsmetodikk, kan dette for alle gi en bedre arbeidsflyt.

Arbeidsmetodikk

Når det gjelder konkret hvordan de jobber på de to stedene Trondheim og Levanger, sier de på begge steder at de er usikre på hvordan de på det andre stedet jobber, men det de tror om saken er nokså sammenfallende på begge steder; Levanger reiser mer ut til brukerne, mens Trondheim i større grad får brukerne til å reise inn til seg. Levanger ferdigstiller flere produkter teknisk før de sendes ut, mens Trondheim overlater mer til hjelpemiddelteknikerne i kommunen. Levanger har kanskje tettere kontakt med noen brukere, mens Trondheim i større grad forventer at kommunene skal ha kompetanse til å være de som er tett på brukerne. Slike mulige forskjeller kan ha utviklet seg over tid ettersom hjelpemiddelsentralene har stått ganske fritt i å utforme egen arbeidsmetodikk. Hvor befolkningen bor i forhold til hjelpemiddelsentralen, folketall og kompetanse i ulike kommuner kan og i stor grad ha hatt betydning for at det utvikles ulik arbeidsmetodikk;

*“Man har jo rigget seg; Arbeidsmetodikken er rigget ut fra brukerne sant, etter bruker-
mengden, etter hvor brukerne bor, og sånn sett er det helt naturlig at vi jobber litt forskjellig.
Så det blir nok en stor del av diskusjonen fremover også, hvordan skal vi jobbe?”*

*“Og vi er kanskje på en måte heldig stilt som ikke har denne her storbyen og mengde-
problematikken å forholde oss til. Det gir oss kanskje et større handlingsrom til å reise ut der
brukeren er.”*

Tjenestekvalitet

Det kommer frem en forskjell på hvor fornøyde gruppene på de to stedene er med kvaliteten på egne tjenester. På Levanger er hovedinntrykket, ut fra intervjuet, at de er veldig fornøyde med det de leverer i dag. De er også usikre på om det er nødvendig at tjenestene må være like i hele fylket:

*“Formålet må jo være at vi skal nærme oss hverandre og gjøre ting mer eller mindre likt?
For jeg tenker at det ikke nødvendigvis er målet, at vi skal gjøre ting så likt, så lenge brukerne
opplever at de får like tjenester, så tenker jeg det må være det viktigste. Vi gjør jo ting
forskjellig mellom oss her på Levanger også.”*

*“Må vi gjøre alt likt? Så lenge brukerne opplever å bli behandlet likt, så er det ikke så viktig
hvordan vi gjør det. Om du sammenligner oss med Mekonomen, som har avdelinger over hele
landet, så er det jo forskjeller der og, men hovedlinjene er like. Det må ikke bli for rigid og
tungvint.”*

I Trondheim uttrykker de ansatte gjennom intervjuet, at de er mindre fornøyde med det de får til i dag, og de har nok i større grad et ønske om endring. Endringen de ønsker går ikke først og fremst ut på at de ansatte på Levanger skal komme å ta saker i sør, det er mer et ønske om at de skal bli faglig sterkere til å kunne utvikle tjenestene når de blir en større gruppe:

*“Om vi er fornøyd med tjenestene? Både ja og nei. Mengdeproblematikken gjør at vi ikke
rekker alt vi burde rekke”*

*“Jeg håper at et større fagmiljø gjør at vi kan løfte oss litt opp om sakene og tenke mer på
systemnivå, noe som handler om kurs, nettbaserte opplegg, mer digitale løsninger for å øke
kompetansen ute i kommunene. Det håper jeg nå som vi blir ei større gruppe. Kanskje har de
gjort noe fra før som vi kan dra nytte av og omvendt.”*

“Vi bør få ryddet tid til å få jobbet mer på systemnivå; med å få bedre søknader inn, bedre utredninger i det første møtet med kommunen, mer effektive møter med at vi for eksempel kan skype med kommunen.”

I Trondheim uttrykkes det gjennom intervjuet at tjenestene i det nye fylket må være like for alle:

“Tilbudet må jo være likt for alle i hele fylket, de må jo få de samme tilbudene og samme tjenestene.”

Det ser ut til å være en sammenheng mellom egen fornøydhhet med tjenestene de leverer i dag og ønske om å ha en lik og ny arbeidsmetodikk. Tendensen er at de på Levanger er mer fornøyde med egen kvalitet på tjenesten og ikke ser så stort behov for å bli like, mens de i Trondheim beskriver at de ikke har nok tid til å få arbeidet godt nok med alle sakene, og uttrykker at de ønsker drahjelp til å få utviklet en ny felles arbeidsmetodikk som gjør det lettere å håndtere saksmengden på en god måte.

Forventninger til leder

Når det gjelder forventninger til leder formidles det ulike ønsker. Noen trekker frem leders rolle som tilrettelegger og at leder skal være tilgjengelig:

“Forventningen min til leder er at du skal rydde vei slik at vi får jobbe, være lyttende for å finne ut hvordan vi skal jobbe i lag og kunne gjøre en best mulig jobb. Jeg forventer at døra til lederkontoret skal stå åpen også videre framover”.

Det uttrykkes også at de i stor grad kan lede seg selv i hverdagen:

“Jeg trenger ikke å ha noen leder som henger over skulderen min hver dag. Er det noe jeg trenger så spør jeg.”

Det ble og uttalt at det kan være nødvendig med mer tydelig ledelse i en periode fremover:

“Vi kan kanskje trenge en leder som er mer synlig og besluttsom nå i starten, kanskje ta en større rolle nå enn på sikt”.

“Ettersom vi ikke kjenner hverandre så godt enda kan det være ekstra behov for lederstøtte i starten sånn at noen gir noen føringer og tar beslutninger hvis det er vanskelig for oss å enes”.

“Jeg har en forventning om at leder må få kommunene i enda større grad på banen så vi sammen kan finne de mest effektive løsningene. Utfordringene som venter oss framover gjelder jo ikke bare oss, det gjelder jo kommunene også, det må jo henge sammen. Det er ekstra behov for lederstøtte i starten sånn at noen er med og tar noen føringer og beslutninger.”

Gjennom intervjuene kom det også frem at de ser at de selv har en mulighet til å bidra til god ledelse, og at leder kan bidra til at de selv tar gode beslutninger:

“Vi vil gjøre deg så god som mulig ved å vise deg hverdagen vår slik at du blir enda bedre i stand til å hjelpe oss til å ta beslutninger.”

Som vi ser er det ulike forventninger til leder, men de forventer at døren til lederkontoret skal være åpen. De ansatte uttrykker at de i stor grad er selvgående med stor faglig trygghet i utøvelsen av tjenestene. I sammenslåingsprosessen de er i nå, hvor hensikten er å utvikle felles tjenester, uttrykkes det av noen et større behov for lederstøtte.

Oppsummering fra 6. mars

- Generelt kan vi si at det er knyttet mye spenning til oppstarten. De har alle en formening om at de har ulike arbeidsmetoder og er spente på hvordan arbeidet med å få til en felles arbeidsmetodikk vil gå. På Levanger stilles det spørsmålstegn ved om de må bli så like, mens det i Trondheim er en klarere oppfatning av at tjenestene må være like, uavhengig av bosted. Denne ulikheten i oppfatning av om de trenger å bli like kan henge sammen med hvor fornøyde de er med status quo. I Trondheim uttrykkes et håp om at de skal bli sterkere ved å bli flere til å jobbe med arbeidsmetodikken.
- Forventninger til leder er også divergerende da det både kommuniseres at de ønsker stor grad av selvledelse og samtidig kan det være ekstra behov for en tydelig leder særlig nå i starten. Det ønskes ikke at leder skal henge over skulderen til de ansatte, men at leder skal være tilgjengelig ved at døra til lederkontoret skal stå åpen.

Kodene tverrfaglig samarbeid, spenning, irritasjon, arbeidsmetodikk, tjenestekvalitet, og forventninger til leder har vi valgt å legge i kodegruppe forventninger til prosessen fremover.

4.2 Planleggingsfasen

Mellom 6.-18. mars jobbet vi med transkribering og koding av intervjuene fra 6. mars, og med hva som skulle presenteres av det på møtet 18.mars. Selve planleggingen av hva gruppen skulle ta tak i ble gjort 18. mars.

4.2.1 Møte 18. mars

Den 18. mars hadde gruppen Bevegelse sitt første felles fysiske møte i Trondheim. En del av det som hadde kommet frem under intervjuene ble da lagt frem for den samlede gruppen.

På møtet 18. mars la Ellen også fram Gibbs (1961) redegjørelse for forskjellen mellom støttende og forssvarsskapende kommunikasjonsatferd:

Støttende	Forssvarsskapende
-beskrivende	-vurderende
-problemorienterende	-kontrollerende
-spontan ærlighet	-beregrende/manipulerende
-nærhet/innlevelse	-distanse/nøytralitet
-jevnbyrdighet	-overlegenhet
prøvende/undrende	skråsikkerhet

FIGUR 6 KOMMUNIKASJONSATFERD

(GIBBS 1961: HER I RENNEMO 2006: s 101)

For å få til gode og fruktbare diskusjoner fremover kan det være nyttig å løfte frem dette i forkant av diskusjoner/ møter, og også sette av tid til å evaluere egen kommunikasjonsstil i etterkant av møter. Støttende kommunikasjon er noe alle kan slutte seg til som et ideal, mens det i praksis kan være lett å gli over til en forssvarsskapende kommunikasjonsstil hvis det ikke jobbes bevisst med det. Vi har erfart at det å legge dette frem i andre grupper og jobbe med kommunikasjonsstil, har hatt en god effekt på diskusjonsklimaet.

Det ble et godt oppstart-møte med engasjement i gruppen, og diskusjoner rundt hva de selv måtte ta tak i fremover. Oppsummert ble det pekt på 4 områder det må jobbes med fremover:

1. Mengde-Kvalitet

Gruppen bør finne gode løsninger sammen med kommunene for å håndtere mengde-saker på en slik måte at de ansatte får kapasitet til å sette ressursene inn i de mer krevende sakene. For å kunne ha en god kvalitet på tjenesteleveransen vil de kontinuerlig se etter muligheter til å være mer effektive på mengde-sakene – dette gjelder både tidsbruk og samarbeid internt, samt hvordan de kan gjøre kommunene bedre i stand til selv å utrede sakene godt, før de kommer til Hjelpemiddelsentralen. I fokusgruppeintervjuene 6. mars kom det også frem at det var forskjeller i arbeidsmetodikk og arbeidsflyt mellom Trondheim og Levanger.

2. Kommunesamarbeidet

Sammen med kommunene bør de ansatte i gruppen Bevegelse finne frem til løsninger som gjør samarbeidet mer effektivt. I hvilke saker kan de ansatte sette kommunen i stand til å utrede saker helt selv? Kan de være tilstede via skype i flere saker? Hvordan kan de hjelpe kommunene til å gjøre bedre utredninger av hjelpemiddel-sakene?

3. Utvikle sin egen kompetanse

Gruppen bør sette av tid til å dele og utvikle sin egen kompetanse internt for å være en attraktiv samarbeidspartner også i fremtiden. De ønsker å være helt i front, med tanke på å ta i bruk ny teknologi og nye produkter. Gruppen har fra før vært tidlig ute med å ta i bruk ny teknologi og de har for eksempel tilgang på 3D-printer, noe svært få har. Gruppen har også alltid vært sterkt representert i nasjonale faggrupper og blir motiverte av å få være faglig i front på landsbasis.

4. Samhandling internt

I en periode fremover kommer gruppen til å bruke en del tid på å finne og utvikle gode interne møtepunkt for kompetansedeling og fordeling av saker. Det ble bestemt på dette møtet at de skulle bli med inn via videokonferanse på hverandres fagmøter for å bli kjent med hverandres

arbeidsmetodikk og vurderinger. Underveis i prosessen har dette blitt mer systematisert og fått høyere prioritet. Både kommunikasjonsstil og valg av kommunikasjonskanal vil ha stor betydning i det videre samarbeidet.

4.3 Aksjonsfasen

Aksjonsfasen omfattes av det som skjer i gruppen og hvilke tiltak de gjør i perioden fra 18. mars til 20. juni.

Etter møtet 18. mars startet gruppen opp med møter på videokonferanse, hvor de gikk gjennom ulike saker og arbeidet med å bli kjent med hverandres rutiner, prioriteringer, og faglige vurderinger. Dette ble gjort for deler av gruppen, da alle ikke arbeider med alt. Gruppen Bevegelse jobber på flere områder som barnehjelpemidler til bevegelseshemmede, aktivitetshjelpemidler til personer over 26 år, elektriske rullestoler, manuelle rullestoler og formstøpte sitteenheter for å nevne de største arbeidsfeltene. På disse videokonferansene gikk de igjennom hvordan de arbeidet på Levanger og i Trondheim på de ulike områdene og begynte også å diskutere en del saker. Det som kom frem etter hvert er at valg av løsninger og faglige tilnærminger er svært like, mens det er større forskjeller i arbeidsmetodikk og arbeidsflyt. Disse forskjellene handler til dels om hvem som gjør hva internt i gruppen av helsefaglig medarbeider og tekniker, og om rutiner for samhandling med teknisk verksted og serviceavdelingen.

Fra 1. april ble det innført felles arbeidslister for hele NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag, og det viste seg at arbeidet med å håndtere felles arbeidslister tok så mye energi at gruppen Bevegelse på neste møte 11. april, bestemte at de måtte konsentrere seg om punkt 4 fra 18. mars - samhandling internt, i perioden frem til sommeren. Slik ble strategien endret da gruppen ville ha mindre fokus på punktene 1, 2 og 3.

Ekstern hendelse som kan ha påvirket gruppen

Like før neste fysiske fellesmøte 11. april på Levanger, skjedde det en hendelse i organisasjonen utenfor gruppen Bevegelse, som kan ha påvirket stemningen i gruppen. I forbindelse med at det ble innført felles arbeidslister ble det også innført felles førstelinje inn på telefoni til NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag. Trondheim og Levanger hadde hatt ulike telefontider, og på begge steder var de fornøyde med telefontiden de selv hadde. Det ble tatt

en beslutning som var en mellomting mellom disse to åpningstidene, men dagen før ny telefontid skulle innføres var det «opprør» i Trondheim. Avdelingsdirektøren, som var i Trondheim denne dagen, bestemte etter å ha konferert med noen av seksjonslederne i Trondheim, at telefontiden skulle bli for alle, slik den tidligere hadde vært i Trondheim. Denne beslutningen ble tatt uten å involvere noen på Levanger, – heller ikke seksjonslederne som var stasjonert på Levanger.

Dette er i ettertid vurdert av alle som et feilsteg som ga et tilbakeslag for tilliten i organisasjonen, og Ellens opplevelse er at dette var med å prege møtet 11. april. Muligens ved en tilfeldighet ble de fra Levanger og de fra Trondheim sittende på hver sin side av møtebordet. Det samme skjedde i lunsjen, da ble de også sittende ved hvert sitt bord. Dette kan ha skjedd ved tilfeldighet, men det kan også illustrere at stemningen ikke var like positiv som ved det første møtet.

4.3.1 Møte 11. april

På møtet 11.april ble det fordelt ansvar for å ha oversikt over de ulike arbeidslistene som gruppen Bevegelse har ansvar for. Dette var et forslag som kom fra Ellen, som hadde snakket med dem som ble foreslått på forhånd. Det Ellen gjør her ville hun gjort uansett, i kraft av sin stilling som leder for gruppen. En del av lederoppgavene blir og en del av prosessen, i likhet med samtale hun har hatt med ansatte. Det ble også satt opp lister over hvem som arbeidet med hva, og flere deltar i flere slike “arbeidsliste- grupper”. Det ble også bestemt at de ulike arbeidsliste-gruppene skulle ha ukentlig videokonferanse for å fordele og diskutere saker, hver onsdag.

Det skulle også velges en gruppekoordinator. Tidligere hadde det vært uttrykt at gruppene selv skulle diskutere hvilken rolle en gruppekoordinator skulle ha i gruppen. Denne rollen kunne være ulik fra gruppe til gruppe, men alle gruppene måtte ha en koordinator som skulle være et ekstra bindeledd mellom gruppene i tillegg til seksjonslederne. I kort tid før møtet ble det lagt frem et dokument av avdelingsdirektøren, hvor rollen var ferdig definert og beskrevet som mer omfattende enn den rollen som mange i gruppen Bevegelse hadde sett for seg. Det var få som var direkte motivert til å ta på seg denne rollen, og seksjonsleder, det vil si Ellen, hadde trolig også forberedt dette for dårlig til møtet. Dette kan henge sammen med at dokumentet kom litt brått på og at hun hadde undervurdert betydningen av ny rolledefinering. Valg av gruppekoordinator ble derfor utsatt til etter påske. En av de nyest ansatte meldte seg

villig etter møtet, til å påta seg koordinatorrollen, mens flere av de med lenger erfaring vurderte at denne ekstra belastningen var det ikke rom til å ta på seg nå.

Utadrettet aktivitet og nye rutiner for aktivitetshjelpemidler

Etter påske var det travelt med planlagte aktiviteter som sykkel dager både på Levanger og i Trondheim, samt demonstrasjon av elektriske rullestoler. Her ble det vist nye prisforhandlede elektriske rullestoler sammen med leverandørene til kommunehelsetjenesten og for brukere i Namsos, på Skogn og i Trondheim. I tillegg holdt gruppen to godkjenningskurs for kommunalt ansatte som skal kunne drive med formidling av elektriske rullestoler. Midt i denne aktiviteten ble det også avholdt et 2-timers møte 6. mai med folk fra både Levanger og Trondheim og fra andre grupper, hvor de klarte å lande en ny felles rutine for saksgang i saker med aktivitetshjelpemidler for personer over 26 år. Dette møtet ble holdt etter initiativ fra den som hadde fått tildelt ansvar for å ha oversikt over denne arbeidslisten. Dette er et område som skiller seg fra andre arbeidsområder med at det er en begrenset sum til rådighet hvert år, og i fjor ble denne potten tom tidlig på høsten. Selv om dette ikke er blant de høyest prioriterte arbeidsområdene, ville det likevel gitt negative konsekvenser for brukerne i Trøndelag om de ikke hadde orden på disse sakene. Sen saksgang kunne ført til at brukerne i Trøndelag ikke hadde fått innvilget sine saker, selv om de hadde søkt tidlig på året. I år ble denne potten oppbrukt allerede i juni, til tross for at det ble tilført flere midler ved revidert nasjonalbudsjett. Når opptelling av forbruk rundt i landet ble gjort, viste det seg at Trøndelag hadde det største forbruket på dette området i hele landet, også større enn Oslo og Akershus, så vi kan konkludere med at de hadde lykket med å få tatt unna disse sakene. De nye rutinene rundt aktivitetshjelpemidler for personer over 26 år vil innebære at det brukes mindre ressurser på utprøvinger på dette feltet fremover, og dette vil frigjøre tid til barneområdet som er prioritert, da det er de samme personene som dekker begge disse to fagområdene.

Den høye utadrettede aktiviteten i perioden gikk til dels ut over intern møtevirksomhet og arbeidet med å få struktur på saksfordeling og saks-diskusjoner i første halvdel av mai. Dette kan forklares med at møtevirksomhet i de ulike gruppene er lagt til onsdager, og mye av den planlagte aktiviteten var på forhånd lagt på onsdager. I tillegg spilte helligdager også inn. Men, med tanke på at de hadde fått landet ny rutine på aktivitetshjelpemidler, var de godt i gang.

4.3.2 Møte 20. mai

Neste felles fysiske møte i gruppen ble holdt 20. mai i Trondheim. Her ble inndeling i saksliste-grupper revurdert, og de tildelte ansvar for en 5. liste sånn at det nå er 5 personer i gruppen som deler på ansvaret med å ha oversikt over sakene. Gruppe-koordinatorens rolle ble også diskutert, og Ellen la frem at hun ønsket en mest mulig spredt ledelse i gruppen, hvor **alle** tar ansvar. Dette begrunnes med at selv om de nå har en koordinator i tillegg til seksjonsleder må ikke dette bli en sovepute som fritar andre fra å ta ansvar.

Ellen la også fram Katzenbach og Smith (1993) sin teori rundt grupper og team for gruppen Bevegelse til diskusjon. Det gruppen kommenterte, med latter, var at de kjente seg igjen i beskrivelsen av et pseudoteam - at de brukte mer energi på organisering og møter enn de fikk igjen i form av økt effektivitet og tid til fag- og tjenesteutvikling. Dette uttrykte gruppen som en ikke ønsket situasjon.

På møtet gikk Ellen også gjennom bruk av ulike kommunikasjonskanaler og “Media-Richness-Theory” (Daft og Lengel 1986). Etter en diskusjon rundt bruk av ulike kanaler besluttet gruppen å innføre et kort felles møte på videokonferanse på slutten av dagen, hver onsdag. Det vil kunne gi dem en mulighet til å ta opp ulike saker til diskusjon i et “rikt” medium hver uke, noe vi vil komme tilbake til i kapittel 5.

Jobbing med sakslister

I tiden mellom møtet 20. mai og frem til 20. juni var det ukentlige møter med saksdiskusjoner og til dels saksfordeling i de ulike saksliste-gruppene. Alle saksliste-gruppene kom godt i gang med å diskutere saker i fellesskap, og det som har kommet frem så langt, er at de i stor grad har en lik forståelse for hvordan saker løses og hvor grensene for hva som innvilges og avslås går. Det oppdages noen ulikheter, men det veksler mellom hvem som har hatt den “strengeste” og “snilleste” praksisen så langt. På barneområdet og på aktivitetshjelpemidler for personer over 26 år har de i tillegg håndtert saker på tvers av de gamle fylkene, og da i form av at Levanger har løst saker i sør, - lite omvendt. For elektriske rullestoler, manuelle rullestoler og sitte-enheter har de kommet godt i gang med saksdiskusjoner for å samkjøre praksis, men disse gruppene har foreløpig ikke kommet i gang med å ta saker på tvers av de gamle fylkesgrensene. Dette kan til dels skyldes at det har vært vanskelig å holde oversikt over alle sakene, og dels at de har hatt større ulikhet i ventetid på

utredning av saker. Det vil være ulike forventninger som skal møtes i de gamle fylkene, og gruppen Bevegelse trenger lenger tid på å få bygd ned saksmengden i sør, slik at ventetiden der etter hvert også blir kortere, i stedet for at det blir en brå forverring i nord. På sikt er det selvsagt et mål at tjenestenivået skal være likt og godt i hele fylket.

I perioden mars-juni har Ellen også hatt individuelle samtaler med hver enkelt av de ansatte i gruppen Bevegelse, noe som hører med til Ellen sin lederjobb, men som også kan ses i sammenheng med aksjonsforskningsprosessen. Det er i stor grad samsvar mellom hva som kommer frem under intervjuene og på møtene, og det som blir formidlet under individuelle samtaler. Det ser derfor ikke ut til at de i noen vesentlig grad legger bånd på egne meninger når de møtes. Dette kan være med på å styrke innholdet i intervjuene, men det er også mulig at noen kan ha lagt bånd på seg både i intervju og under samtale, da de fleste ikke kjenner leder godt fra før.

På møtet 20. mai, hvor bruk av kanaler ble tatt opp, besluttet Ellen å prøve ut mer systematisk å “ta en tur innom kontoret” hos de i Levanger ved bruk av videomøter. På grunn av familiære årsaker hadde Ellen en del fravær i denne perioden, slik at dette ikke ble gjennomført helt som planlagt. Vi har likevel gjort oss erfaringer, som sier at dette er en praksis som mest sannsynlig har noe for seg, og som bør prøves ut mer og brukes mer systematisk fremover.

4.4 Evalueringsfasen

4.4.1 Møte 20. juni

For å evaluere prosessen så langt den var kommet hadde vi satt av 20. juni til et siste felles fysisk møte før sommerferien på Levanger, og Solfrid kom opp fra Bergen og var med på hele dagen. Hensikten med evalueringen var å se hvor langt gruppen var kommet i forhold til mål som var satt og for å sette nye mål fremover med tanke på å nå hovedmålet med tjenesteutvikling for hele fylket.

Vi hadde forberedt en intervjuguide (vedlegg 5) til møtet og kom igjennom alle spørsmålene, men også på dette møtet lot vi tiden som gikk med på ulike punkt, til dels bli styrt av engasjementet i gruppen. Alle hadde også fått spørsmålene tilsendt på forhånd, slik at de hadde tid til å reflektere rundt svarene på forhånd, og vi fikk også innlevert skriftlige individuelle svar fra de fleste. De skriftlige svarene sammenholdt vi med de transkriberte

intervjuene, og vi kunne slik kontrollere at det var samsvar mellom det som ble sagt og det som var skrevet i forkant.

Spørsmålene i dette intervjuet handlet om hvordan prosessen og samarbeidet i gruppen hadde blitt opplevd så langt, erfaringer med bruk av digital samhandling, om måloppnåelse i forhold til gruppens kortsiktige mål, spørsmål om ledelse, og spørsmål om hva de skal sette som nye resultatmål for å komme videre i oppdraget med å drive felles tjenesteutvikling for hele fylket.

Vi har også her brukt Tjora (2017) sin SDI modell for koding av våre rådata, som nevnt innledningsvis i dette kapittelet.

Vi opplevde dette som et møte med stor takhøyde, og det var mye lufting av frustrasjoner, men også mye latter innimellom. Spørsmålene vi hadde forberedt handlet om; Prosessen og samarbeidet i gruppen; Hva synes du bør vektlegges fremover?, Bruk av digitale verktøy, Ledelse, Måloppnåelse, og til slutt; Hva skal være gruppens konkrete mål for høsten 2019?

Det ble brukt mest tid på evaluering av prosessen og samarbeidet i gruppen. På dette punktet valgte vi å ta en runde rundt bordet slik at vi sikret at alle kom til med sine betraktninger. Det kom frem at det hadde vært et stort trykk og en stor arbeidsbelastning for alle, så langt i prosessen. Dette handlet om at de skulle ta unna en stor saksmengde, samtidig som de var midt inne i en omstilling og i tillegg skulle ryddet tid til å drive tjenesteutvikling. Generelt var det enighet om at gruppen samarbeidet godt, men at det var mye kaos og den store arbeidsbelastningen som gjorde at frustrasjonen var høy hos noen. Selv om mange uttrykte at arbeidsbelastningen hadde økt, var situasjonen mest forandret på Levanger. De fikk nå flere klager fra misfornøyde brukere, og dette var en demotiverende situasjon de ikke hadde opplevd før. Vi vil nå gå igjennom ulike punkt som kom under evalueringsrunden slik vi har gruppert dem etter koding av utsagn.

Kaotisk

Det var mange utsagn i gruppen som handlet om at situasjonen nå ble opplevd som kaotisk og uoversiktlig, og at det var hektisk og mange saker å ta unna:

“Jeg synes for min del at det ble ekstra slitsomt og uoversiktlig når listene ble sammenslått og vi ikke har sorteringsmuligheter i systemene så blir det så kaotisk. Jeg tror vi var litt for tidlig ute med denne sammenslåingen av listene for vi har et verktøy som fungerer. “

Dette er en opplevelse som går på tvers av lokasjonene, mens 3 av de med teknisk bakgrunn uttalte at arbeidssituasjonen ikke var særlig endret. Dette kan ha sammenheng med at de i større grad jobber med saker de får tildelt av andre i gruppen, slik at de ikke i samme grad strever med å holde oversikten. Kaoset synes i stor grad å være knyttet opp mot sammenslåingen av listene.

Slitenhet

At en omorganisering kan bringe med seg et midlertidig kaos er en ting, noe annet er hvordan dette oppleves i hverdagen og takles av de ansatte. Det uttrykkes av mange at de er ekstra slitne nå og at de mangler kapasitet og overskudd til å jobbe med arbeidsmetodikken:

“Jeg må jo si at jeg har ikke den samme trivselen på jobb lenger, det må jeg si, for jeg synes det er et sant kaos. Så ærlig kan jeg være – det er slitsomt.”

“Vi ligger på etterskudd, og så prioriterer vi brukerne ikke sant, og det å ha overskudd og kapasitet da til å tenke system for å kanskje få effektivisert enda mere – der ser jeg et gap – jeg skulle ønske vi hadde hatt mere muligheter til det.”

“Selv om det har vært hektisk før også, har jeg aldri gledet meg mer til å ta ferie enn i år”

Slitenhet behøver ikke i seg selv å være negativt hvis du føler at du har fått gjort en god jobb, men for gruppen er slitenheten også til dels akkompagnert av en følelse av utilstrekkelighet som flere utsagn også handler om.

Utilstrekkelighet

Følelsen av utilstrekkelighet er først og fremst knyttet til tilbakemeldinger fra brukere og samarbeidspartnere som er misfornøyde. Dette utsagnet illustrerer dette godt:

“På den ene sida jobber du livskiten av deg og opplever at jeg server sørdelen med å ta unna saker, og så får du telefoner som er negative fra norddelen hver eneste dag.”

Dette utsagnet viser også til at klagene kan ha sammenheng med at delt ansvar går på bekostning av servicenivået i norddelen av fylket. Her blir det uttalt at de i Levanger aldri har behøvd å unnskyldes seg tidligere fordi de har hatt full kontroll.

I Trondheim kan de også føle på utilstrekkelighet, men for dem er dette ikke noe nytt:

“Jeg er vant med dette her maset og trøkket fra sør-trønderne som ikke er fornøyd og som ringer og purrer, og dette har vi stått i ganske lenge og det er sånn nå som det har vært.”

Så langt har vi sett på det som har vært opplevd som kaotisk, slitsomt og gitt en følelse av utilstrekkelighet. Dette er de viktige tilbakemeldinger å ta med seg i planlegging av det videre arbeidet sammen med gruppen. Hvordan gruppen kan få mer energi, kan være vanskelig å svare enkelt på, men ved at det tas opp i gruppen, har kanskje de ansatte noen gode forslag. Samtidig ser vi at det kan bli krevende for leder dersom knapphet på energi og engasjement fortsetter å prege de ansatte. Det er likevel ikke bare negative erfaringer som kommer frem. Det kommer også frem en stor grad av fornøydhet med gruppen, omsorg for hverandre og utsagn som også har i seg mestringsstrategier og håp for fremtiden.

Gruppen er god

Gruppen er unisone i sin tilslutning til dette utsagnet. Det snakkes om at de synes de har gode kollegaer, at gruppen fungerer bra, at de har en god tone seg imellom og at det er stor takhøyde i gruppen. Dette uttrykkes i en eller annen form av alle rundt bordet, og det ville vært vanskelig å komme med et motstridende utsagn om noen faktisk ikke var enige i dette. At hovedoppfatningen i gruppen er at de samarbeider godt, er ikke i strid med noe som har kommet frem ved andre anledninger. Disse to utsagnene kan stå som representative for gruppens oppfatning av seg selv og samarbeidsklimaet:

“Det er et godt klima i gruppa her, og jeg opplever at alle jobber hardt for å få dette til å fungere.”

“Når det gjelder gruppa her, så synes jeg det er ok med at det er litt høyt under taket og vi tør å si hva vi mener.”

Gruppen er god kan vi nesten bruke som et slagord for gruppen, da alle uttrykker dette. Det kan også tenkes at alle kanskje ikke er like overbevist, ved å holde tilbake. Siden “ballet ble åpnet” med stor grad av fornøydhet med gruppen, kan det være vanskelig å uttrykke noe

annet, informantene påvirkes av hverandre, noe som kan være en svakhet ved fokusgruppeintervju.

Det kommer også mye omsorg for hverandre til overflaten under diskusjonen.

Omsorg

Det er mange i gruppen som opptrer ivaretagende og som ønsker å bidra til en god tone. Dette kom også frem under de første gruppeintervjuene. Også under evalueringen 20. juni kommer det frem når flere forteller at de er veldig slitne og at de må passe på å se til hverandre:

“Vi må kanskje ha mer fokus på å se til hverandre. For det er jo ikke bra å sitte med en opplevelse av at det var bedre tidligere.”

“Det er viktig at vi ser hverandre og vi må ha fokus på at folk skal synes det er greit å dra på jobb”.

Omsorg i gruppen kommer tydelig frem i intervjuene/ samtalene. I prosessen gruppen er inne i, kan de ha behov for omsorg i ulik grad. Dette kan være omsorg fra hverandre og omsorg fra leder. Gruppen trekker også frem behovet for mestringsstrategier.

Mestringsstrategier

Det er også flere stemmer i gruppen som snakker om mestringsstrategier, at de nok må tåle å stå i endring en god stund til fremover og at det er håp om bedring på sikt:

“Når vi er på to lokasjoner er det tidkrevende å tune seg opp mot hverandre, men det vil nødvendigvis ta tid, og da kan det hende vi må jobbe på den måten vi var vant til også, men så må vi se på hva er positivt – hva er ikke fullt så positivt, hva skal vi ta med oss, hva skal vi bruke og hva skal vi legge til siden,- og det tror jeg vi må jobbe med lenge lenge, jeg tror ikke at det blir noen lettere hverdag med det første, det er ingen tryllekunst, men vi jobber med det og vi må fortsatt jobbe med det.”

“Så jeg skjønner at dette må ta tid, og at det må falle på plass ikke bare hos oss, men i resten av organisasjonen også for at vi skal få dette til å flyte bra, så jeg gleder meg til vi kommer litt lenger fram hvor det er landet litt flere baller ellers også. Så jeg føler at vi trenger mye mer tid til å jobbe litt på hver vår tue ei stund framover også til vi kan se litt nærmere på

fordeling – for vi må jo holde hjulene i gang. Men jeg er positiv da – det er håp i hengende snøre.”

Disse utsagnene representerer uttrykk for villighet til å jobbe og investere tid i å komme videre. Gruppen uttrykker et håp om en bedre arbeidshverdag lenger fremme, om enn ikke med det første. Det er ulik grad av engasjement i gruppen, og noen utsagn kan grupperes som:

Mindre interessert

Noen uttrykker at de ikke ønsker å bruke mye tid på denne prosessen:

“Møter og videokonferanser er egentlig bare tidstyver for meg”

eller at det generelt ikke kommer så mye ut av prosessen (som her henviser til hele omorganiseringen):

“Jeg er ikke så glad i denne prosessen – jeg synes det ble bare tull.”

Det er store individuelle forskjeller i engasjement til å bidra i prosessen.

Andre ulikheter handler om at opplevelsene er noe ulike på de to stedene.

Stedsforskjeller

En frustrasjon som er særegen for Levanger er opplevelsen av å ha gått fra å være en liten og smidig organisasjon hvor alt løses med kort avstand mellom alle involverte til å bli en del av en større organisasjon som krever mer organisering. De blir nå dratt inn i en arbeidsmetodikk som krever mer struktur, og dette oppleves som mer tungvint:

“Det er også en mer tungvint måte å jobbe tverrfaglig på – vi har mye mindre kontakt nå med serviceavdelinga og med jus – vi må liksom vente på det møtet på onsdag for å diskutere saker mens vi tidligere bare har gått over gangen til S – kan vi diskutere den saken her? Det er en tungvint måte å jobbe på da, at i stedet for å bli ferdig med saken må jeg notere meg at denne skal vi diskutere.”

Selv om hele gruppen påvirkes av hva som skjer andre steder i organisasjonen, blir de som jobber på Levanger i større grad påvirket av organisasjonen rundt, da de er færre og tettere på hverandre til daglig:

“Vi er jo liten og tett her. Mye av trivselsfaktoren er jo at vi bærer med oss våre kollegers frustrasjoner også, så det handler litt om det også.”

Dette er hovedpunktene som kom frem under selve evalueringsrunden, på hvordan de hadde opplevd prosessen og samarbeidet så langt. Videre har vi kodet og gruppert det som kom frem etter tema vi hadde lagt opp på forhånd.

Bruk av digitale verktøy og samhandling

Kodene *mange kanaler, tilbakemeldingskultur, videokonferanse-møter og e-post*, har vi gruppert i en hovedgruppe kalt digitale verktøy og kommunikasjon.

Dette er et av de tema vi hadde satt opp som eget punkt på forhånd, og vi har valgt å samle hovedpunkter som belyser dette fra hele dagen. For samhandling internt kommer det frem at det kan bli litt for mange kanaler å forholde seg til. Så langt har ikke gruppen kommet godt i gang med bruk av Teams, men det var enighet om å ta dette mer aktivt i bruk fremover, slik at de får samlet mest mulig på ett sted.

Det ble også diskutert at **tilbakemeldingskulturen** generelt burde jobbes med i organisasjonen. Det har ikke vært negative episoder internt i gruppen, men noen har opplevd å få kjeft på **e-post** fra ansatte i andre grupper på e-post:

“Tilbakemeldingskulturen i organisasjonen må jobbes med. Det er ikke greit rive av seg kjeft – særlig ikke på e-post. Det må gå an å gi beskjed på en ok måte om ting kan gjøres annerledes.”

Gruppen uttrykker klart at tilbakemeldinger må gis i en god tone og helst i andre kanaler enn på e-post, for eksempel ved å ta en telefon og stille spørsmål til hva som har skjedd.

Når det gjelder å ha **videokonferanse-møter** har gruppen Bevegelse fått en del erfaring på dette. Meningene er delte om hvor godt det fungerer, men det er de som har brukt det mest som er mest positive;

“Jeg synes VK har fungert bedre enn jeg hadde forventet faktisk, for vi har prøvd det en del før og det har vært mye knot med å koble seg opp osv., men etter hvert som vi har blitt bedre kjent så synes jeg det har blitt lettere. Det er best å kunne møtes, men når det ikke er mulig synes jeg VK fungerer bra.”

“Det er vanskeligere jo flere som er i rommet, jo flere som er på skjermen. Vi hadde en VK hvor KH var alene i den andre enden og fylte hele skjermen – da var det som å være i samme rom, men så kan du ha tilfeller der det sitter 15 rundt et bord, men med et så stort møte hadde det kanskje ikke fungert så bra uansett. Men, jo flere deltakere det er i et møte, dess dårligere fungerer VK. Det fungerer godt på de møtene hvor vi er 2-4 på hvert sted”. Det var mange som var enige i dette utsagnet og det var mye mmm-ing og nikking rundt bordet.

Oppsummert kan vi si at gruppen gir uttrykk for å ha gjort seg gode erfaringer med å bruke videokonferanse til å samhandle på når det er få tilstede på hvert sted, og ikke så mange ulike studio som er koblet på. Det er enklere å bruke videokonferanse i samhandling med personer du kjenner, så etterhvert som gruppen blir enda bedre kjent kan dette fungerer godt.

Det gruppen ikke har brukt i særlig grad, men som er tilgjengelig er å bruke Lync direkte for å ta kontakt med folk som sitter andre steder, på samme måte som om du hadde gått innom på nabokontoret. Dette har de ikke kommet i gang med, men det kan og prøves ut etterhvert.

Ledelse

Koding etter SDI modell (Tjora 2017): *deltakende, observasjoner tilbake til ledergruppe, ta beslutninger og døra til lederkontoret bør stå åpen, med flere*. Disse kodene har vi lagt til kodegruppe ønskede tiltak. Kodegruppen tar vi videre med oss til ett av våre hovedtema som er ledelse.

Temaet ledelse ble også tatt opp ved intervjuene i mars. Det er mange like synspunkter på hva som ønskes fra leder nå som i mars. Det ønskes at leder skal være deltakende i det gruppen driver med, og at leder må ta med seg de observasjoner hun gjør inn i ledergruppen. Det er også et ønske om hjelp til å få landet avgjørelser og til å få tatt beslutninger. Dette ble også nevnt i mars.

Det som er nytt er at vi nå har fått noen måneders erfaring med ledelse på avstand. Det ble i mars i større grad uttrykt at de ikke trengte noen daglig eller ukentlig tilstedeværende leder, de var vant å jobbe selvstendig og løse saker omgående internt. I møtet 20. juni ønskes det en mer tilstedeværende leder. Nå har Ellen lederansvar for 3 grupper og 32 personer, så noen tett daglig oppfølging blir det ikke for noen, men det kan være behov for at Ellen også er tilstede i miljøet på Levanger innimellom. Nå er det ledere tilstede på Levanger også, og de brukes i

det daglige. Ledergruppen er en gruppe som skal være koordinert, og de ansatte bør kunne bruke de som er tilstede ved behov. Dette sitatet uttrykker dette godt;

“ja jeg tenker også at det hadde vært alright om du var her fysisk – ikke at det trenger å være så ofte, men at du kanskje har noen faste dager innimellom, at du kanskje kommer og jobber her. For det handler om å være her og kjenne litt på stemningen og bare det å være her. Men jeg tenker jo at de lederne som er her til daglig også fortsatt har et ansvar som ledere ved Hjelpemiddelsentralen i Trøndelag – så hele ledergruppa står jo som ansvarlig tenker jeg, så om vi bruker noen av de andre lederne innimellom – det må vi bare gjøre tenker jeg.”

I evalueringssamtalen 20. juni uttrykker gruppen et ønske om tilgjengelig i form av at døren til lederkontoret bør stå åpen. Dette kan like gjerne være for de ansatte på Levanger som de i Trondheim, og tilgjengeligheten kan være både ansikt-til-ansikt og digitalt tilgjengelig.

Måloppnåelse

Dette er også et tema hvor vi har samlet det som kom frem slik vi hadde satt opp agendaen på forhånd. Kodene for hovedgruppe måloppnåelse ble: *Felles saksliste, bli kjent med hverandre, bli kjent med hverandres praksis og intern saksflyt.*

Hvor langt hadde gruppen Bevegelse kommet i forhold til resultatmålet om samhandling internt, som var satt for våren? Den 11. april ble dette målet omsatt til å komme i gang med å håndtere felles sakslister, bli kjent relasjonelt og med hverandres praksis og å få kontroll på den interne flyten i sakene.

Det er en forholdsvis lik vurdering fra alle i gruppen, av hvor langt gruppen Bevegelse har kommet med å håndtere felles saksliste, -de sier de har kommet godt i gang, men er ikke i mål med å finne en effektiv struktur på arbeidet. Når det gjelder om det er lurt i det hele tatt å ha felles lister er det delte meninger. På den ene sida gir felles lister mer kaos sånn som det er i dag, mens det på den andre siden bygger opp under å ha et felles ansvar for sakene i hele fylket.

Vektlegging fremover

Her har vi tatt utgangspunkt i kodene *lande rutiner, mer samhandling med kommunene og skype* og lagt de i kodegruppe vektlegging fremover.

Når det gjelder hva som bør vektlegges fremover brukte gruppen kortere tid og innspillene var veldig konkrete. Både gruppen Bevegelse og organisasjonen som helhet, bør lande rutiner på alle områder så raskt som mulig, så får de heller forbedres eller endres etterhvert hvis de ikke fungerer godt. De må også tilrettelegge for at kommunehelsetjenesten kan få utført flere utprøvinger av hjelpemidler, uten at Hjelpemiddelsentralens ansatte må være tilstede. Det kan gjøres både ved at kommunehelsetjenesten kan komme til hjelpemiddelsentralen sine lokaler og jobbe selvstendig med utprøvinger, men kan også prøves ut ved å låne ut hjelpemidler som kan stå fast i noen kommuner. Et tredje tiltak som gruppen kan se nærmere på er å ta i bruk skype mer aktivt i samhandling med kommunene. Da vil de ansatte kunne se på problemstillinger sammen med kommunene, uten at noen av partene bruker tid på reise. Dette kan være et vinn-vinn-tiltak som frigjør tid både for gruppen Bevegelse og for kommunene.

Konteksten har vært at gruppen er top-down vedtatt sammenslått fra 25. februar i forbindelse med sammenslåing av fylkene Nord- og Sør-Trøndelag til Trøndelag fylke. Hensikten med aksjonsforskningsprosessen har vært å få gruppen til å samarbeide om å utvikle tjenestene på sitt fagområde, for hele fylket. Aksjonsforskningsrommet er ikke ubegrenset, men med stor grad av selvledelse og autonomi kan gruppen komme et langt i å samarbeide om tjenesteutvikling i Trøndelag.

Oppsummering fra 20. juni

- Mange av de ansatte i gruppen bevegelse er slitne etter våren og at arbeidsbelastningen har vært større enn tidligere. Samtidig sier de ansatte i Trondheim at dette er en situasjon de har levd med over lengre tid, selv om det opplevde kaoset som omorganiseringen har ført med seg, har gjort at situasjonen nå oppleves som forverret. Flere på Levanger uttrykker i intervjuet at de nå har gått fra å ha en hverdag hvor de opplevde mestring og flyt, til å få en hverdag hvor de jobber hardere, men får flere negative tilbakemeldinger fra brukere som er misfornøyde.
- Det kommer og frem at noe av frustrasjonen blant de ansatte handler om hva som skjer andre steder i organisasjonen. Alt er vevd sammen, og det som skjer ett sted i organisasjonen påvirker også andre deler. Både kaos andre steder i organisasjonen og frustrasjoner hos andre ansatte, smitter lett over. Ledergruppen har også evaluert at flere rutiner burde vært på plass før den nye organisasjonen gikk i gang med felles saksinngang og felles telefoni.

- Det mest positive som kom frem den 20. juni er at gruppen synes at samarbeidet dem imellom fungerer godt og at takhøyden i gruppen er stor. De er også svært åpne overfor hverandre og overfor oss i denne samtalen.
- Flere trekker frem at gruppen må finne strategier for å stå i denne situasjonen i en litt lengre periode, og at de ser frem til at mer skal ha falt på plass også andre steder i organisasjonen og i gruppen internt. Flere har håp om at det er bedre tider i vente, men det er også en velbegrunnet skepsis til om de skal klare å drive utvikling med den løpende arbeidsbelastningen de har.
- Det er et større ønske om noe mer tilstedeværende ledelse nå enn i mars. De har gjort seg gode erfaringer med bruk av videokonferanse, mener tilbakemeldingskulturen i hele organisasjonen bør jobbes med, og har konkrete forslag til hva de kan ta tak i til høsten.

Foreløpig analyse fra 20. juni

Etter Tjora sin SDI modell er vi kommet frem til gruppering av koder til 5 kodegrupper. Disse er prosess og samarbeid, digitale verktøy og kommunikasjon, ledelse, måloppnåelse og vektlegging fremover. Hvorvidt disse kan konseptualiseres, mener vi kan være vanskelig å si, da vi har hatt en relativt kort periode til å utvikle spesifikke konsepter. Vi mener å kunne se noen trender eller mønstre. Det kan se ut som det er lite energi i gruppen Bevegelse til å engasjere seg i prosessen. De uttrykker ønske om å drive tjenesteutvikling til beste for brukerne, men opplever samtidig prosessen som kaotisk, noe som resulterer i slitenhet og oppgitthet over en stor saksmengde. I tillegg kan vi se et mønster som tenderer til at det er større motstand til endring i Levanger enn i Trondheim, men det er kanskje de som har opplevd den største endringen også. Det er en god tone i hele gruppen, noe som kan være et godt potensiale for å utvikle gruppen i retning av team. Det uttrykkes en forventning om at ting vil falle på plass etterhvert, og at de nok må stå i et press en god stund enda, mens andre viser lite engasjement til hele prosessen. Temaene prosess og utvikling i gruppen Bevegelse, bruk av digitale kommunikasjonskanaler i teamutvikling og ledelse vil vi i neste kapittel analysere nærmere i lys av teori som beskrevet i kapittel 2.

Andre iakttakelser underveis i prosessen

Av andre hendelser underveis som kan være verdt å nevne, er for eksempel hvordan de ansatte i Levanger og Trondheim tenkte ulikt da det oppsto fravær ved gjennomføring av sykkeldagen i Trondheim. I Trondheim som fra før har vært en organisasjon med over 120 ansatte var det naturlig å henvende seg til egen gruppe - det vil si gruppen Bevegelse på begge steder for å få forsterkninger. På Levanger opplevdes dette som underlig. Der har slike dager vært et felles ansvar for hele organisasjonen på stedet, slik at de ville henvendt seg til andre ansatte på samme sted selv om de ikke hadde noe med fagområdet å gjøre. Dette var ikke en stor sak, men det er et eksempel på at det som blir tatt for gitt kan være ulikt i Trondheim og på Levanger. Dette gjør at det er nødvendig å være tydelig og eksplisitt i kommunikasjonen internt i gruppen, og at det kan være ekstra nødvendig å sjekke ut om budskap blir forstått på rett måte for å unngå misforståelser.

En annen tanke som vi har gjort underveis er at den geografiske avstanden kan være hemmende for bygging av tillit. Det har i løpet av våren vært noen ettermiddager hvor det har vært jobbet overtid for å ta ned sakslistene. Det har for det meste handlet om å bidra til at serviceavdelingen får bygget ned sine restanser. Her kan det være mindre motiverende å bidra når du ikke ser at de andre også jobber like hardt. Det har kommet konkrete spørsmål til Ellen som; *“Hvem jobber overtid i dag på det andre stedet?”* Vi tror det kan være mer motiverende å legge inn litt ekstra innsats når du faktisk ser at andre også jobber like hardt. Nå vil det være synlig at listene krymper, men det er mindre håndgripelig enn å se at de andre også svetter over tastaturet eller telefonen.

4.5 Oppsummering av funn med foreløpig analyse

- Det ble ved oppstarts-intervjuene uttrykt at det var knyttet stor spenning til hvordan samarbeidet på tvers av stedene skulle gå. Denne spenningen er knyttet til at de tror at det er forskjeller i hvordan de jobber, men det er også stor usikkerhet om hvor store disse forskjellene er og hvordan diskusjonene for å finne en felles arbeidsmetodikk vil arte seg.
- I Trondheim registrerte vi en forsiktig positiv forventning til at omorganiseringen og opprettelsen av gruppen Bevegelse, kunne føre til at de ble sterke nok til å jobbe mer systemrettet for å kunne jobbe mer effektivt, og med de mest krevende sakene i fremtiden. På Levanger så vi ikke de samme forventningene til at omorganiseringen kunne bringe med seg noe positivt. Her så vi mer en tapsopplevelse av det som har

vært og som har fungert godt, og de uttrykte også at de var redde for at omorganiseringen ville medføre at de skulle begynne å jobbe som de i Trondheim når sakene blir felleseie. Det vil være viktig at gruppen tar med seg det beste fra begge steder fremover, og at det er faglige kriterier som legges til grunn for de prioriteringene gruppen må gjøre for hele fylket. Det vil kreve en åpenhet og nysgjerrighet fra alle til å tenke nytt.

- De ansatte i Trondheim har ikke uttrykt at de tror det er nok at Levanger skal ta noen saker sør i fylket. Det løser ikke mengde-problematikken for fremtiden. Selv om opplevelsen i Levanger er at det er det som har skjedd, er det ikke dit de skal. Det gjenstår mange diskusjoner i gruppen Bevegelse, rundt prioriteringer og arbeidsmetodikk som bør utvikles videre. Det er viktig å understreke at det også er ulike meninger innad på de to stedene, men det som er referert her er trender vi mener å se i materialet.
- Det er også en ambivalens i forhold til hva som forventes av leder. På den ene siden settes det stor pris på selvledelse og å ha stor påvirkningskraft, men det etterlyses også tydelighet og evne til å skjære igjennom og bestemme når det er behov for det. Behovet for å være tilstede, og se de ansatte, er trukket mer frem etterhvert som det har røynt på.
- Det er og erfaringer som har vært gode underveis. Vårt inntrykk er at gruppen Bevegelse tør å ta opp frustrasjoner og uenigheter, og de har samtidig en god tone i seg imellom. De har også lykket med å lande nye rutiner på saksområdet aktivitetshjelpemidler for personer over 26 år med relativt liten innblanding fra leder, på kort tid.

Det som kommer tydeligst frem under intervjuet 20. juni er at gruppen er slitne og tappet for energi etter en vår med hardt arbeid, mye spenning, samt frustrasjoner som til dels kommer fra andre deler av organisasjonen.

De mest sentrale funnene som er kommet frem under intervjuer og aksjonsforskningsprosessen disse 4 månedene for gruppen Bevegelse, vil vi reflektere over i neste kapittel, og analysere de opp mot problemstilling og forskningsspørsmål, før vi til slutt gjør en oppsummering og trekker noen hovedkonklusjoner.

5. Analyse og hovedkonklusjoner

5.1 Innledning til analysen

I analysen vil vi bruke den teorien vi presenterte i kapittel 2 og 3 til å analysere det vi har lagt frem av funn fra intervjuer, observasjoner og foreløpige refleksjoner rundt prosessen i gruppen Bevegelse. I kapittel 4 har vi hatt nærhet til data, mens vi nå ønsker å se hele prosessen analytisk og i lys av teoretiske perspektiv. Vil de teoretiske perspektivene hjelpe oss til økt forståelse av prosessen og til å skape mening av hva som skjer underveis, eller ser vi tendenser som overhodet ikke stemmer med våre valgte teoretiske perspektiv?

Vi vil også forsøke å svare på de forskningsspørsmålene vi har stilt oss.

Vår hovedproblemstilling er hvordan kan aksjonsforskning som utviklingsstrategi bidra til en god prosess og lede gruppen Bevegelse til å samarbeide om å utvikle tjenestene i det nye fylket, når de fortsatt er lokalisert på to steder.

Denne problemstillingen har vi delt opp i 2 mer konkrete forskningsspørsmål:

- 1. Hvordan kan gruppen utvikle seg fra å være to grupper med ulike utgangspunkt til å bli en gruppe som fungerer som et team?**
- 2. Hvordan kan gruppen sammen med leder håndtere de ekstra utfordringene som geografisk avstand mellom medlemmene i gruppen gir?**

Forskningsspørsmålene henger tett sammen, og er også nært knyttet til aksjonsforskningsprosessen. Vi vil se på hvordan gruppen kan utvikle seg til å gå fra å være to separate grupper til å bli en gruppe som fungerer som et team. Det at de i utgangspunktet kommer fra to ulike enheter med hver sine rutiner, måter og tatt-for-gitt-heter, vil være en utfordring de må overkomme. Klarer de å etablere en “vi”-følelse i gruppen, eller vil “vi”-følelsen på de geografiske stedene være sterke i lang tid fremover, - at det er “vi” på Levanger og “vi” i Trondheim?

De ekstra utfordringene som den geografiske avstanden har, har vi skilt ut som et eget forskningsspørsmål som analyseres for seg. Vi vil avslutningsvis også si noe om hvordan det å forske i egen organisasjon som leder har vært, vurdere selve forskningsprosessen og drøfte hvordan det å bruke aksjonsforskning som utviklingsstrategi innenfor rammen av en top-down-styrt endringsprosess har fungert.

5.2 Prosessen og utviklingen i gruppen Bevegelse

Som det fremkommer av intervjuene har gruppen Bevegelse gjennom våren gått fra å være to grupper som var spente på prosessen de stod ovenfor, til å bli en gruppe som uttrykker at de har en god tone og et godt samarbeid seg imellom. Det fremkommer også at mange er slitne og tappet for energi etter en intens vår. Tendensen er at slitenhet og mangel på energi kan gå ut over engasjementet i gruppen, men det uttrykkes også håp om at den videre prosessen vil bringe noe positivt med seg, og at det er viktig at gruppen tar vare på hverandre og finner gode mestringsstrategier fremover.

Vi vil nå knytte våre data til de teoretiske perspektivene vi presenterte i kapittel 2.

Gruppen Bevegelse som et team eller som en arbeidsgruppe?

Katzenbach og Smith (1993) sin teori rundt grupper og team og team-ytelseskurven ble presentert i kapittel 2.3 (fig. 2: s 19), og den ble også lagt frem for gruppen Bevegelse i møte 20. mai.

Slik gruppen fremstår i dag er den ikke lett å plassere langs kurven. Ut fra utsagnene fra informantene om å organisere seg for å bli mest mulig effektive, for eksempel ønskene om å ha delte lister, og det å ikke ha kommet i gang med å ta saker på tvers av gamle fylkesgrenser, kan gruppen sies å ligne arbeidsgruppe. Her er det springende punkt om de ønsker å ha delte lister for å ha delt ansvar, eller om det ønskes en grunddeling for å fremme effektivitet samtidig som de føler en felles forpliktelse for alle sakene. Å fortsette med et delt ansvar for deler av fylket og ha ulike tilnæringsmåter etter hvor i fylket folk bor, er ikke en opsjon innenfor det oppdraget som er gitt. Å ha en grunddeling for å fremme effektivitet, men samtidig ha felles ansvar og felles tilnærming vil være i samsvar med oppdraget. Å ha geografisk nærhet til kommuner og brukere når det trengs, er grunnlaget for at organisasjonen fortsatt har to lokasjoner.

I en arbeidsgruppe deler gruppen informasjon, arbeidsmetoder og perspektiver og tar beslutninger som hjelper hverandre innenfor hvert sitt ansvarsområde. Dette uttrykker gruppen at de er godt i gang med ved oppsummeringen 20. juni. Om de ved inngangen til sommeren 2019 faktisk har et felles mål og et samlet produkt som de er gjensidig ansvarlige for er mer usikkert, og dette karakteriserer også en arbeidsgruppe. I henhold til Katzenbach og Smith (1993) fungerer en arbeidsgruppe greit når arbeidsoppgavene er klart definerte og det ikke er behov for utvikling. For gruppen Bevegelse er det nettopp behov for utvikling og nye avklaringer rundt hvordan arbeidsoppgaver skal utføres og prioriteres. Dette ligger i selve

oppdraget, og kom også frem under intervjuene og under foreløpig analyse av aksjonsforskningsprosessen. Å forbli en arbeidsgruppe i denne situasjonen vil ikke være formålstjenlig. Felles mål og felles gjensidig ansvar som et team har, er kvaliteter ved en gruppe som kan fremme tjenesteutvikling, og er derfor noe gruppen bør arbeide for å bli. Det vi ser ved inngangen til sommeren er at de på grunn av høyt arbeidspress ligner mest på en arbeidsgruppe som jobber hardt med å ta unna sakene.

At gruppen foreløpig ligner en arbeidsgruppe handler, som de selv sier, om at de har for mange løpende saker, knappe ressurser med tanke på tid og ansatte, til i tillegg å ha overskudd til tjenesteutvikling.

Gruppen drar kjensel på trekk ved pseudo-teamet den 20. mai, og uttrykker at de ikke bør havne der. Dette tolker vi som et ønske om å komme videre i teamutviklingen. Dette kan handle mest om at de nå bruker mye tid og energi på å være i omstilling og at dette går utover produksjonen. De kjenner igjen at “samhandling foregår på bekostning av den enkelte sin innsats og ikke bidrar til økt ytelse”. Det vil nødvendigvis gå med en del tid når en ny organisasjon skal etableres og arbeidsflyt og arbeidsmetodikk skal redefineres innen en nyetablert gruppe, men det er viktig å være oppmerksom på at pseudo-teamet er en grøft gruppen kan havne i, og i verste fall bli værende i. Den viktigste enkeltfaktoren for å motvirke dette kan være å styrke arbeidet med å få etablert felles resultatmål og felles ansvar for kollektive resultater.

Ut fra vår analyse ser det ut til at gruppen den 20. juni beveger seg mellom å være en arbeidsgruppe og et potensielt team, men som har store muligheter til å utvikle seg til et virkelig team. Det som det bør jobbes særskilt med da, ifølge Katzenbach og Smith (1993), er å få mer klarhet i formål og resultatmål, å finne en lik tilnærming til problemstillinger og arbeidsmetodikk, og å etablere et kollektivt ansvar for gruppens resultater. Når det gjelder formål med arbeidet er det en stor grad av enighet og oppslutning rundt NAVs slagord: “*vi gir mennesker muligheter*”, og de har alle et klart brukerfokus og henter mye av energien gjennom å levere gode faglige tjenester. Det er når dette formålet blir vanskelig å innfri, på grunn av en stor saksinngang og det må gjøres prioriteringer, at alt ikke er like tydelig. Felles resultatmål, prioriteringer og lik arbeidsmetodikk er det som må klargjøres mer.

Den delen av gruppen som er på Levanger uttrykte innledningsvis den 6. mars at de var litt usikre på “*om det å skulle bli så like var et mål de skulle ha*”. Denne skepsisen kan komme av at de tenker at likt betyr at de skal adoptere Trondheim sine arbeidsmåter, og at de mener at deres egne passer bedre i norddelen av fylket. Det vil være viktig fremover å etablere **nye**

felles arbeidsrutiner og prioriteringer for hele fylket hvor det vil være rom for individuelle vurderinger etter behov, men hvor bosted ikke er en egen faktor for å differensiere tjenestetilbudet.

For å ha mulighet til å drive effektiv tjenesteutvikling fremover bør det legges til rette for at gruppen Bevegelse kan jobbe videre med felles resultatmål og felles ansvar for å bli et virkelig team. Diskusjoner om prioriteringer og arbeidsmetodikk for å nå disse målene vil være viktige. Styrken til gruppen Bevegelse er at de har etablert en stor grad av åpenhet i gruppen til å kunne diskutere ulike saker i en god og konstruktiv tone. Dette er en styrke som må vedlikeholdes og bygges videre på. Begrensningen i gruppen er ved inngangen til sommeren en mangel på overskudd og energi. Dette vil det være viktig å ta hensyn til når gruppen, sammen med leder skal sette seg nye konkrete resultatmål. Resultatmålene må være overkommelige med den energien gruppen kan klare å mobilisere. I henhold til Katzenbach og Smith (1993: s 155) vil det i en slik situasjon være viktig å konsentrere seg om kortsiktige resultatmål. Å gå for de små seirene i stedet for å jakte mer svulstige og ambisiøse mål kan være det rette for gruppen i nærmeste fremtid. Som en uttalte det; *“Målene må jo være realistiske”*.

Gruppen Bevegelse leverer ikke sine tjenester i et vakuum. De er avhengige av å utvikle tjenestene sammen med de andre gruppene og kommunene, i en dynamisk prosess som vil pågå over tid. De vil være avhengig av at andre grupper også har kapasitet til å drive utviklingsarbeid sammen med dem fremover, og av at like og forutsigbare rutiner blir lagt for hele organisasjonen.

Ut fra intervjuene og observasjoner i prosessen synes gruppen å ha basis-egenskapene som skal til for å kunne bli et godt team. De to tidligere gruppene har fremstått som, hver for seg, både løsningsorienterte og beslutningsdyktige tidligere. Situasjonen 20. juni er mer preget av at de ansatte er slitne og mangler energi og engasjement til ytterligere oppgaver nå, og responderer med tilbaketrekking. Dette ser vi som situasjonsbetinget og ikke som et varig trekk ved gruppen. Dette kan også sees i sammenheng med at de ansatte føler stort arbeidspress og mye kaos i prosessen de er midt oppe i. For å se nærmere på dette vil vi se på gruppen i lys av hvilke grunnleggende funksjoner eller roller en gruppe må fylle for å være “i vater”.

Gruppen Bevegelse i lys av mer grunnleggende funksjoner

Det er også interessant å se på gruppen i lys av SPGR (systematisere person-gruppe-relasjonen)-modellen slik den er presentert i Sjøvold (2007) hvor de fire grunnleggende funksjonene som er nødvendige for en gruppes funksjon er; omsorg, avhengighet, opposisjon og kontroll.

Gruppen er helt klart preget av en omsorgskultur ved starten av prosessen 6. mars. *“Vi har bare kost med hverandre vi. Vi har det så trivelig”*. Gruppen har også både et verneombud og et varaverneombud blant seg, og det er mange personer i gruppen som kan fylle en omsorgsrolle. Det vi kanskje ser, er at det er lettere å vise omsorg for personer som er fysisk på samme sted/ lokasjon, da omsorg gjerne vises mer i det daglige gjennom blikk, et anerkjennende smil og spørsmål om hvordan det går, gjennom småprat i lunsjen og gjennom å se sine kollegaer. Det fremsto som en overraskelse under intervjuet 20. juni for gruppemedlemmene i Trondheim, at noen av de ansatte på Levanger bar preg av å være veldig slitne.

Det er også vanskeligere for leder å observere i det daglige hvordan folk har det, både på grunn av geografisk avstand til noen, men også på grunn av at det er mange ansatte (32 ansatte fordelt på 3 grupper) som skal bli sett og ivaretatt.

Rollen avhengighet, det logiske, objektive og analytiske som fremmer lojalitet og disiplin er det også flere som kan gå inn i, men den er ikke like fremtredende som omsorgsrollen. Den kommer likevel tydelig frem blant dem som snakker om mestringsstrategier under evalueringen 20. juni. Avhengighet er en rolle som bør fylles i en gruppe som skal tilpasse seg nye kjøreregler, som for eksempel felles arbeidsmetodikk i brukersaker og felles syn på tjenesteutvikling. Ulempen om en gruppe blir for preget av denne funksjonen kan eksempelvis være passivitet, oppgitthet, motstand og en forventning om at leder skal ta ansvar for gruppens måloppnåelse. Dette er til en viss grad tilstede i uttalelser om at *“nå må rutiner landes”*, og det pekes også på at organisasjonsledelsen burde gjort mer og hatt mer på plass før omorganiseringen ble satt i gang. Det er klart at en del felles rutiner må legges i samarbeid med andre grupper, men å bli for avventende kan være en faktor til stagnasjon i utvikling hos gruppen.

Opposisjon finnes i godt monn i gruppen på begge steder. Dette blir uttrykt i intervjuene med at de mener hele omorganiseringsprosessen har lite for seg. Motstand mot selve

omorganiseringen og det den fører med seg opplever vi er større på Levanger, og det er nok også de som opplever størst endring. Gruppeinndeling og arbeidsform etter omorganiseringen kan ligne mer på hvordan ting ble gjort i Trondheim tidligere. Det uttrykkes at Levanger har mistet mye av den smidigheten som de hadde ved å være en mindre organisasjon. For at gruppen skal komme videre med å utvikle tjenestene bør motstanden helst snus til et engasjement som kan få mer smidighet både i gruppen og i den større organisasjonen, i stedet for å ønske seg tilbake til det som var. Å finne konkrete små prosjekt med vinn-vinn-løsninger kan være motiverende. I tillegg vil det å få på plass rutiner som kan oppleves som smidige også i en større organisasjon bidra til å dempe frustrasjon.

Kontrollfunksjonen er kanskje den vi ser minst av i gruppen, bortsett fra at de er opptatt av utførelse og produksjon og at de opplever en mangel på kontroll og oversikt, uttrykt som kaotisk den 20. juni. Gruppen viser en yrkesstolthet og et ønske om å levere brukertjenester av høy faglig kvalitet, og ønsker å gjenvinne kontroll. Det som ønskes av mer struktur på arbeidet er helt relevant i situasjonen, og det er liten fare for at gruppen skal bli overdrevent opptatt av systematikk i den grad at de blir rigide.

I en «moden gruppe» er det balanse mellom disse funksjonene, og alle medlemmene i gruppen behersker alle funksjonene. Det er mange i gruppen Bevegelse som kan beherske de fleste av disse rollene, men å si at alle for tiden behersker alle, ser vi foreløpig ikke som en realitet.

Det er heller ikke balanse mellom de ulike funksjonene. Alle funksjonene er tilstede i gruppen, men ut fra intervju og våre observasjoner synes det pr. 20. juni å være en overvekt av opposisjon og omsorg i gruppen. Det etterlyses mer omsorg for gruppen, mest rettet mot leder, men det er også mye omsorg tilstede blant de ansatte i gruppen. Noe av omsorgen er også rettet mot kolleger i andre grupper, og det uttrykkes mye opposisjon mot hele omorganiseringen både på egne og andres vegne, *“jeg tror vi var litt for tidlig ute med denne sammenslåinga..”*. Da ting tar tid, kan kanskje gruppen ha mer behov for å kjenne på denne opposisjonen en tid fremover, mens leder kanskje mer ser behovet for fremdrift og utvikling. Opposisjonen kom tydelig frem 20. juni og ble til dels drevet frem av at noen “åpnet ballet” med å være åpne og direkte. Dette gjorde det lettere også for andre å være åpne og ærlige om det de opplevde som vanskelig og problematisk. Denne opposisjonen er preget av håpløshet og gir en tendens til tilbaketrekking i gruppen, som vi mener bør motvirkes for å skape mer fremdrift og synergi i prosessen. Tendensen til tilbaketrekking kan vi også si at vi så når det

skulle velges en gruppekoordinator. Det var mange aktuelle kandidater som vegret seg mot å gå inn i en slik rolle.

Om “snurrebassen” i SPGR-modellen (Sjøvold 2007), som forklart i kapittel 2.4, skal holdes i balanse i gruppen Bevegelse vil det kreve en tett kontakt mellom gruppemedlemmene. Raske skifter mellom hvilke funksjoner og roller medlemmene inntar, er det som skaper balanse i en moden gruppe. Balanse er da en tilstand hvor systemet er i ubalanse og balanse på tilnærmet samme tid. Hvis skiftene er raske nok, snurrer snurrebassen raskt nok rundt til å holde seg i balanse. Om en av funksjonene blir for fremtredende over tid vil den komme ut av balanse og velte. Slik situasjonen er 20. juni kan det sies at gruppen er i ubalanse med en overvekt av omsorg og opposisjon.

Mer energi til et større engasjement i gruppen kan være nødvendig for å komme i gang med konkrete tiltak for å komme videre og gjenopprette balansen. Leder bør kanskje dytte på for å få denne prosessen mer på det sporet etter sommeren, og det bringer oss inn på hvordan forholdet mellom leders bruk av makt og de ansattes initiativ har vært i perioden.

Ledelse av gruppeprosessen

Som innledningsvis nevnt i kapittel 2.5 har vi et prosessorientert syn på ledelse hvor vi ønsker at medlemmene, som alle er kunnskapsarbeidere i gruppen Bevegelse, i stor grad skal kunne lede seg selv og slik også delta aktivt i ledelsesprosessen av gruppen (Bush 2011). Ledelsesfilosofien i Strategi-NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag (2019) bygger på *medarbeiderskap og lederskap* sammen. Leders atferd vil ha stor betydning for om en slik ledelsesprosess skal lykkes, og da kanskje mest å kunne variere og endre atferd etter gruppens behov.

I intervjuene 6. mars kom det frem delte oppfatninger om behovet for leders tilstedeværelse og beslutningstaking på vegne av gruppen. Den 20. juni uttrykkes generelt et større behov for lederstøtte. De har tidligere, hver lokasjon for seg, i stor grad har vært selvgående, og de har et potensiale til å bli en selvstyrt gruppe, men prosessen de er inne i nå, er mer krevende og har tappet dem for energi. Når det gjelder å håndtere den løpende produksjonen er alle i gruppen fortsatt like selvstendige som før, da det ikke er noen endringer i beslutningsrammene, men en stor løpende saksmengde vil likevel påvirke handlingsrommet. Det er behovet for nye felles rutiner og det å komme i gang med tjenesteutvikling som gjør at det kan være behov for at leder er tettere på gruppen i en omstillingsperiode enn det vil være behov for siden.

Ulike lederstiler (fig. 3: s 28) fra kapittel 2, viser hvordan ledes bruk av makt og ansattes initiativ er komplementære størrelser. Hvis leder bruker mye makt kan de ansattes initiativ svekkes, og om de ansatte tar ansvar og viser mye initiativ kan leder i større grad trekke seg tilbake og overlate beslutninger til gruppen. I den utviklingsprosessen gruppen Bevegelse er inne i er det ønskelig at leder skal være mer delegerende, det vil si at det ønskes mest mulig involvering og initiativ fra de ansatte, for at resultatet skal bli best mulig. Det er også uttrykt i Strategi-NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag (2019) at dette er ønsket for hele organisasjonen.

Å finne den rette balansen mellom bruk av ledes makt og ansattes involvering og initiativ, vil kreve at leder har en høy grad av tilstedeværelse i prosessen. Dette for å fange opp når det er nødvendig for leder å skjære igjennom og ta beslutninger, når leder bør være den som legger frem forslag for gruppen, og ikke minst støtte opp om de ansattes initiativ og ta vare på engasjement i gruppen. At det er høyt nok under taket og tillit nok mellom leder og de ansatte til at de sier ifra når de mener leder kan trekke seg tilbake eller når de mener at leder tar feil, er en forutsetning for å lykkes med å komme videre i utviklingsprosessen.

I den grad leder for gruppen Bevegelse har vært informativ og overtalende (fig. 3: s 28) og bare tatt beslutninger som har blitt informert om, har dette vært å sette opp en møteplan for høsten og innkalle til møter. Selve møte-innholdet har det vært mulig for alle å gi innspill til, men i praksis er det leder som har satt opp agenda for alle felles møter. Det har vært lite initiativ fra de ansatte med tanke på innspill til møte-agenda. Dette kan sees i sammenheng med den tilbaketrekkingstendensen vi har diskutert tidligere.

Det ble også tatt en beslutning av leder i april som ble informert om, og handlet om at det burde brukes tid på å jevne ut ventetiden på utprøvinger av hjelpemidler i norddelen og sørdelen av fylket.

Når det gjelder å fordele ansvar for ulike arbeidslister kan dette plasseres som overtalende (eller konsulterende) lederstil med mindre initiativ fra de ansatte. Dette havnet mer under at “Leder presenterer mulig beslutning med mulige endringer”.

Den beslutningen som er tatt med størst grad av initiativ fra de ansatte, er å lande nye felles rutiner i saker for aktivitetshjelpemidler for personer over 26 år. Her ble både initiativ til møte og forslag til løsninger formet av de ansatte. Leders rolle var her mer delegerende ved å si “OK - da prøver vi det sånn”.

Når det gjelder hele organisasjonen kan vi si at selve omorganiseringen av NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag ble vedtatt informativt av direktøren for alle Hjelpemiddelsentralene i landet, (fig. 3: s 28) - bestemt av andre og informert om. Også en del andre beslutninger, som for eksempel det å skjære gjennom en ny felles telefontid, var en beslutning som ble tatt administrativt (ibid) av avdelingsdirektør, med begrenset samhandling med ansatte. Her var det riktignok opposisjon i en av gruppene i Trondheim som fikk avdelingsdirektør med seg på beslutningen, men for de som ikke var i opposisjon til opprinnelig bestemmelse ble dette en beslutning som ble opplevd som en overkjøring av de ansatte på Levanger.

Når det gjelder rollen som koordinator endret oppdraget seg fra å være stor grad av ansattmedvirkning i starten, hvor gruppene selv skulle være med å definere rollen, til å bli lagt som konsulterende på midten for ledergruppen, - et forslag med mulighet til endringer, for til slutt å havne som en autoritær beslutning når den ble presentert for de ansatte.

Koordinatorrollen var nå tillagt mer ansvar enn hvordan de ansatte i gruppen Bevegelse selv ville definert rollen. Dette var nok med på å senke motivasjonen for å ta på seg denne rollen, slik det fremkommer i møtet 11. april.

Det kan være en vanskelig balansegang å ha tålmodighet til å få de ansatte på banen på den ene siden, og til at det på den andre siden forventes at leder bør ta en beslutning for at gruppen skal komme videre. Å finne denne balansen mellom tålmodighet og handling krever en konstant oppmerksomhet fra leders side (Katzenbach & Smith 1993 s 147).

Når det gjelder gruppen Bevegelse bør leder fortsatt jobbe for at initiativet skal komme fra de ansatte, men det er sannsynlig at det kan være nødvendig å legge frem flere forslag til diskusjon for å fremme meningsutveksling i gruppen. Å fremme forslag som skaper motstand kan også være en farbar vei i denne gruppen, da de har vist at de har stor evne til å si ifra om ting de misliker eller er uenige i, noe som kom tydelig frem 20. juni.

En moden gruppe i Sjøvolds (2007) SPGR-modell eller et virkelig team slik Katzenbach og Smith (1993) definerer det, vil være i stand til å ta beslutninger uten stor grad av maktbruk fra leders side. Slike grupper klarer i stor grad å lede seg selv.

Den tilbaketrekkingen som vi kan si finner sted når vi ser på gruppen i lys av SPGR-modellen blir av de ansatte begrunnet med at det er travelt med stor løpende saksmengde og at de ikke har energi og tid til å involvere seg mer og ta mer initiativ i prosessene. Det stemmer at det er travelt for alle, men noe av vegringen og forsiktigheten som kan observeres hos noen kan også henge sammen med at gruppen fortsatt ikke har et klart nok felles resultatmål, og at det å

komme dit kan utgjøre potensielle konflikter som de ihvertfall ikke orker å håndtere i tillegg til travelheten. Det kreves energi og engasjement for å ta de utfordringene det ifølge Katzenbach og Smith (1993) innebærer å gå fra å være et potensielt team til å bli et virkelig team. Disse utfordringene innebærer å ta risiko som kan involvere konflikter, tillit, gjensidig avhengighet og hardt arbeid. Også Sjøvold (2007) beskriver at “*dess tidligere det går litt varmt for seg, dess bedre er det*”. Gruppen var i starten av prosessen preget av omsorg og harmoni - kanskje på grensen til å være konfliktunnvikende. Den 20. juni var gruppen mer preget av åpenhet og ærlighet og de kunne enes om at hele omorganiseringsprosessen hadde vært en ekstra belastning så langt. Dette kan også ses som et motsvar til den top-down styrte endringen som de ansatte ikke har vært med å bestemme, men som de nå plutselig demokratisk skal være en del av.

Det kom også frem at de ikke var enige om alt, for eksempel var det ulike meninger om hensikten med felles arbeidslister. I prosessen videre fremover vil det være viktig at gruppen diskuterer seg frem til konkrete felles resultatmål og felles arbeidsmetodikk. For å få disse diskusjonene i gang bør leder være tett på gruppen og dra i gang disse diskusjonene, men også være observant på å ikke ta for stor plass i diskusjonene når det ikke er nødvendig. Ikke minst vil det være viktig å bygge opp under de initiativene som kommer fra gruppen.

Tilliten i gruppen er fortsatt i en oppbyggingsfase. For å bidra til at gruppen fortsatt skal kunne være åpne og ærlige med hverandre, kan det være nyttig å ha en kontinuerlig oppmerksomhet og felles refleksjoner rundt kommunikasjonsstil, jamfør figur 6 (s 65), for å ikke skape unødvendige konflikter. Ansvaret for at gruppen har en god kommunikasjonsstil er kollektiv.

Når det gjelder samhandling i gruppen kan vi også dra nytte av Argyris (1990) handlingsstrategier som skiller mellom uttrykt teori og bruksteori. Uttrykt teori er det vi sier at vi gjør, mens bruksteoriene ofte er tause forståelser som egentlig motiverer våre handlinger. Argyris (ibid) grupperer ulike bruksteorier inn i Modell I og Modell II -teorier. Modell I-teoriene er de vanligste bruksteoriene i den vestlige verden og beskrives slik: Vær målrettet. Definer hensikt og mål og nå dem slik du selv oppfatter dem. Det er enten vinn eller tap, og det gjelder å vinne. Følelser må undertrykkes, særlig de negative. Tenk og handle rasjonelt. Om Modell I-teori får dominere diskusjonene i gruppen Bevegelse vil det være vanskelig å enes om noe da Modell I-teori går ut på å ha kontroll over situasjonen og beskytte seg selv. Forssvarsskapende kommunikasjon eller en defensiv holdning i interpersonlige forhold kan forventes om Modell I-teori får dominere som bruksteori.

Motsatsen til Modell I-teori er Modell II-teori som ofte er uttrykt teori, men som i praksis mer er et ideal å strekke seg etter. Modell II-teorier kan sammenfattes slik: Bred deltakelse i definering av mål og hensikt. Søk vann-vinn-situasjoner - ingen skal tape. Uttrykk følelser. Undertrykk de rasjonelle handlingsstrategiene, men oppmuntre til utforsking av alternativer og bekjemp unilateral kontroll. Å strekke seg etter å bruke og ikke bare uttrykke modell II-teori vil være svært nyttig i utviklingsarbeidet i gruppe Bevegelse.

Valg av hvilke kommunikasjonskanaler som kan egne seg til ulike tema, bør diskuteres og enes om i gruppen. Dette vil bli diskutert i kapittel 5.3 under.

Det å ha et gjensidig ansvar for gruppen sitt resultat, krever en stor grad av tillit til de andres innsats, som kanskje ikke er helt på plass enda. Å bygge tillit krever en åpenhet og en tilbakemeldingskultur som kan være mer krevende å arbeide med på avstand.

Det er lettere å dele ansvar med dem du ser til daglig, og også enklere å gi tilbakemeldinger til dem du kjenner best. Den fysiske avstanden mellom de ansatte, og også mellom leder og de ansatte, utgjør som det fremkommer av intervjuene, derfor en ekstra utfordring for gruppen Bevegelse i oppstarten av endringsprosessen.

5.3 Teamutvikling på avstand

At gruppen er delt med tilholdssted på Levanger og i Trondheim i det daglige gjør kommunikasjonen mer krevende. For å unngå misforståelser og at mulige konflikter skal være konstruktive, vil både kommunikasjonsstil og kommunikasjonskanal være helt avgjørende.

Dette gjelder og i kommunikasjon mellom leder og ansatt, noe som Holt Larsen et al (2016) fremhever som essensielt med grupper som er geografisk på ulike steder.

Å ha tillit til at de andre i gruppen tar sin del av et felles ansvar krever også at gruppen har mulighet til å bygge en trygghet seg imellom til å kunne si ifra til hverandre om ting som ikke fungerer, og til å gi tilbakemeldinger på en måte som oppfattes konstruktivt av mottaker.

Også Sjøvold (2007) sin SPGR-modell om grupper, som vi har forklart i kapittel 2.4, legger opp til en utstrakt kommunikasjon mellom gruppe medlemmene. Skal de ha hurtige skifter av roller og få “snurrebassen”, som er bildet på en gruppe i balanse til å holde seg gående, krever det en utstrakt kommunikasjon med bruk av ulike kommunikasjonskanaler. Bruk av videokonferanse er gruppen allerede godt i gang med, i tillegg kom det frem i intervjuet 20. juni at de ville ta skype og Teams mer i bruk.

Å få til en felles meningsskaping er også vanskeligere når gruppen er delt i to til daglig. Et eksempel vi brukte i teoridelen på dette, er at meningsskaping og refleksjon rundt hva som har skjedd og hva som er besluttet fortsetter i bilen hjem fra et møte og ikke i gruppen som helhet. Det samme kan skje dersom diskusjoner oppstår spontant og det ikke diskuteres i en gruppe som helhet, da vil “sannheter” kunne formes av kun deler av en gruppe. Et eksempel på slik meningsskaping er felles telefontid for begge lokasjoner, som brått ble besluttet kun fra Trondheim. At gruppemedlemmene fra før har med seg inn ulike forståelsesrammer kan forsterke dette og være en stor utfordring når gruppen skal utvikle en felles forståelse som grunnlag for fremdrift og beslutninger. Det er uheldig om polarisering på bakgrunn av ulike tradisjoner og holdninger på de to stedene får bli fremtredende.

For å overkomme den ekstra utfordringen avstand utgjør for kommunikasjon i gruppen må kommunikasjonen i seg selv settes i system og evalueres og reflekteres over.

Gruppen Bevegelse har fått fremlagt “Media-Richness-Theory” (fig. 4: s 29) til diskusjon, og vi har også sett på Straube et al (2018) sin oversiktsartikkel om bruk av ulike kommunikasjonskanaler i spredte team, om sammenhengen mellom fyldighet i kanalvalg og kommunikasjonsintensitet.

Gruppen Bevegelse har i løpet av perioden gjort seg gode erfaringer i bruk av videokonferanse i kommunikasjon når det er få deltagere på møtet og de som deltar er kjente for hverandre. Når det er få deltakere med, uttrykte de 20. juni at det er “*nesten som å være i samme rom*”.

Det å ha blitt kjent med teknologien slik at den i seg selv ikke er et hinder er også en viktig erfaring. Det sier også noe om at brukergrensesnittet på teknologi som skal brukes, bør være så enkelt som mulig, slik at dette ikke blir en barriere i seg selv.

For å få gode diskusjoner i gruppen fremover, om arbeidsmetodikk og tjenesteutvikling, er det nødvendig å sette av tid til flere fysiske møter i tillegg til videokonferanse. Jo mer potensielt “krutt” det er i temaene som skal diskuteres, dess viktigere er det å møtes fysisk. Selv om det å reise mellom stedene tar tid, kan det være verdt investeringen.

Å bygge tillit i gruppen til å ha felles ansvar for saker og å tørre å si ifra når noen gjør feil eller ikke bidrar i tilstrekkelig grad, er vanskelig nok i grupper som er på samme sted til daglig. Det krever en trygghet på de andre i gruppen og et relasjonelt mot som kan være ubehagelig å mobilisere. Det har vært få slike konflikter i gruppen som har kommet til overflaten, og det lille som har vært har blitt kommunisert via leder. Det finnes interne rutiner for å melde fra om uheldige hendelser. Hvis gruppen skal utvikle seg til et team med stor grad

av selvledelse, er det ønskelig at mindre saker tas direkte med hverandre. Det vil da være viktig å tilstrebe en kommunikasjonsstil som er støttende og ikke forsvarende (fig. 6: s 65).

Vi har sett i andre sammenhenger at e-post er et tynt medium som ikke er egnet til å komme med negative tilbakemeldinger. Som en av informantene uttrykte det må det unngås: *“rive av seg kjeft på e-post”*. For å forebygge at konflikter blir destruktive kan det være greit å legge frem en generell regel om at negative tilbakemeldinger tar vi ansikt-til-ansikt eller under 4 øyne på videomøte, med den det gjelder. Dette kan være vanskelig å få til med kollegaer som ikke er på samme sted til daglig. Denne type tilbakemeldinger, kan med fordel gis i form av spørsmål, sammen med et kroppsspråk som viser at det er velmenende.

Nå er kroppsspråk vanskelig å vise på e-post, men som Straube et al (2018) fremhever må et tynt medium som e-post kompenseres med at innholdet må bli tydeligere ved at beskrivelsene må være fyldigere for å unngå misforståelse. Kanskje kan e-post brukes til å melde fra om ting som ikke fungerer hvis språket er høflig, informativt og spørrende.

At leder er på et annet sted til daglig for deler av gruppen er også en del av problemstillingen med teamutvikling over avstand.

Leder på to steder

Det kan være utfordrende at leder for mange har daglig tilhold på et annet sted. Nå sier også flere av de som er i Trondheim at de heller ikke ser stort til leder:

“Hvor ofte har du vært nede på teknisk da?”

Det vil likevel være lettere for ansatte i Trondheim å komme i kontakt med leder ved å oppsøke leder fysisk. Ansatte på Levanger må sende en e-post, ta en telefon, eller arrangere et videomøte, og det oppleves straks litt mer formelt enn å gå innom kontoret.

I innledende fokusgruppeintervjuer uttrykte informantene 6. mars på begge steder at de hadde et godt tverrfaglig samarbeid internt, noe de poengterte at de ønsket skulle fortsette også etter omorganisering og sammenslåing til en organisasjon. Mange uttrykte også at de for det meste var *“selvgående”* i arbeidshverdagen, og i mindre grad hadde behov for leders tilstedeværelse.

Under evalueringen 20. juni kom de ansatte i gruppen Bevegelse frem med et noe sterkere ønske om fysisk tilstedeværelse av leder. De ansatte ønsket at leder skulle se konkret hvordan deres praktiske arbeidshverdag forløp for å kommunisere observasjoner tilbake til

ledergruppen. Det å være tilstede for å få med seg stemningen på et sted er også noe annet enn det som kan kommuniseres virtuelt.

I Trondheim har leder mulighet til å stikke innom de ansatte og for eksempel delta på saksfordelingsmøter. Hun vil da være synlig og tilgjengelig på videokonferanse for hele gruppen Bevegelse. Det kan og være en mulighet å snu dette på hodet ved å ta noen onsdager på Levanger og delta på videokonferanse derfra. Leder får da muligheten til å få med seg mer av hva som rører seg på Levanger, og også mer direkte ansikt-til-ansikt-kommunikasjon med de ansatte der. Det kan i tillegg videreføres en utforskning av å prøve ut faste tider til en skype samtale med hver enkelt ansatt i Levanger uten oppsatt agenda. Dette kan være et forsøk på å formalisere de uformelle møtene. Det kan være en god måte å bli kjent med og holde kontakten med hver enkelt ansatt på. Å planlegge for å tilrettelegge for god kommunikasjon, og ikke stole på at “det ordner seg selv” kan være ekstra viktig ved geografisk avstand, og også når det er mange lederen bør ha jevnlig kontakt med.

Holt Larsen et al (2016) gjengir på sidene 150-152 i helhet en artikkel av Larsen og Teglskov i *Væksthus for ledelse 2015: «Nærværende ledelse på afstand»*. Vi har i kapittel 2 presentert 5 viktige kompetanser de mener en virtuell leder bør ha, og vi tar nå for oss i hvilken grad vi synes at disse punktene har blitt fulgt opp av leder i vårt aksjonsforskningsprosjekt.

Avstemme forventninger til selvledelse. Vi mener at forventningene til selvledelse er tydelig kommunisert gjennom Strategi-NAV Trøndelag (2019). De ansatte i gruppen Bevegelse har vært vant å jobbe selvstendig, og har ikke tidligere hatt behov for detaljstyring. Samtidig ser vi at dette ikke er like enkelt i den omstillingsperioden gruppen står i nå. Rammene rundt selvledelse (Bush 2011) er nå mer utydelige, og det forventes og at gruppen er med å utforme rammene for arbeidsmetodikken fremover. For å få dette til, kunne leder vært mer proaktiv, og lagt opp til flere felles diskusjoner. Som det også uttales i gruppen, forventes leder å være mer synlig i denne perioden. Leder kan nok i større grad dra i gang diskusjoner om hvilken arbeidsmetodikk og prioriteringer som skal utgjøre rammene for selvledelse fremover.

Gjør mål og verdier tydelige. Mål og verdier er klart tydeliggjort i Strategi-NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag (2019). Med unntak av første fellessamling, har mål og verdier vært lite diskutert. Mål og verdier handler mye om brukertilfredshet; “*Vi gir mennesker muligheter*”. Her har hele gruppen tydelig uttrykt at de ønsker å levere tjenester av høy kvalitet til brukerne. Frustrasjoner i gruppen oppstår gjerne på grunn av at de opplever å

ikke kunne leve opp til egne mål og verdier for tjenestekvalitet. Dette er noe de brenner for, og da kan oppgittetheten føles enda sterkere. Å jobbe i gruppen med prioriteringer av oppgaver, og hva som faktisk er godt nok, kan kanskje bidra til at den enkelte ansatte klarer å stå i prosessen de er en del av. Forhåpentligvis vil nye digitale verktøy og løsninger kunne frigjøre ressurser til å opprettholde kvaliteten på tjenestene fremover.

Styrke relasjoner og bygge tillit. Dette krever arbeid over tid, men vi mener at gruppen utviser stor grad av tillit med den åpenheten de viser i intervjuene; *“..jeg synes det er ok at det er litt høyt under taket og vi tør å si hva vi mener”*. Hvordan leder kan legge til rette for god kommunikasjon over avstand har vi også diskutert konkret tidligere i oppgaven. Når det gjelder ansatte sin tillit til leder, er det ikke uttrykt at de mener at noen er forfordelt, favorisert eller er urettferdig behandlet på noen måte. Tvert imot er tilbakemeldingene at leder fremstilles som ryddig og at hun er hurtig til å svare på henvendelser. Når det gjelder å styrke og bygge relasjoner internt i gruppen, hadde det vært et ønske at det hadde vært økonomiske ressurser til at gruppen kunne hatt en ekstern felles samling for å ha rom til de gode diskusjonene, hvor ikke alt var satt opp på en saklig agenda, men at det uformelle og relasjonelle fikk mer plass.

Finn den rette formen for kontroll. Som nevnt tidligere, er det å oppfordre til initiativ og slippe kontroll er en forutsetning for at selvledelse kan skje. Som figur 3 (s 28) over ulike typer lederatferd viser, bør leder tilstrebe å være mest mulig delegerende slik at ansatte får mulighet til slippe til. I den fasen gruppen er i nå, bør leder likevel være observant og ta mer styring når det trengs for å unngå at det blir et beslutningsvakuum. For gruppen kan det nok i perioden fremover være viktig for leder å etterspørre konkret hvordan de opplever at utviklingen går og etterspørre konkret hva de mener må til. Leder kan bidra med å være spørrende, og stimulere til diskusjoner i sin tilnærming i møte med ansatte, for å få gruppen til å lande beslutninger (Bush 2011).

Delegere til team og nøkkelpersoner er det siste punktet på “listen” over punkter for god virtuell ledelse (Holt Larsen et al 2016). Det å ha fordelt ansvar for å ha oversikt over de ulike sakslistene er et godt eksempel på at dette er et prinsipp som er tatt i bruk i gruppen. Måten nye rutiner for aktivitetshjelpemidler til personer over 26 år ble besluttet er et eksempel på at handlingsrommet som er tilgjengelig, blir brukt av ansatte, og viser at de selv er i stand til å drive prosessen fremover.

Vi må heller ikke glemme gruppens forventninger til leders rolle som tilrettelegger; “*rydd vei så vi får jobbe*”. Her vil både avklaringer av rutiner for samarbeid med andre grupper internt være aktuelt, og også å gå i dialog med kommuner for å prøve nye samarbeidsformer med dem. Å sørge for at de har det rette utstyret til virtuell samhandling med kommunene kan være en del av dette.

5.4 Erfaringen med å forske i egen organisasjon som leder

Ellen har personalansvar for gruppen Bevegelse og har derfor et ekstra ansvar for å ivareta de ansatte som deltar i den utviklingsprosessen vi skriver om. Som leder har hun også makt, og det har vært viktig for oss at denne makten ikke har blitt misbrukt for å få skrevet denne oppgaven. Det kan ha vært vanskelig for de ansatte i gruppen Bevegelse å si nei til å være deltaker ved intervjuene da det er leder som spør, og det er derfor særlig viktig at de ansatte har fått kontroll på hva som blir skrevet om dem. Selv om alle sitater som er brukt er anonyme, er gruppen likevel så liten at en del av det som blir gjengitt, kan være identifiserende for andre ansatte i organisasjonen. Hendelser og refleksjoner underveis som er beskrevet er valgt av Ellen, og selve utvalget vil være farget av hennes blikk på det som skjer. Det har derfor vært viktig at gruppen har gitt sin tillatelse til at også dette kan gjengis, og de har hatt mulighet til å kommentere om de kjenner igjen det som blir presentert.

Det har vært viktig for oss at alt som er skrevet om gruppen er noe de kan kjenne igjen og som de kan stå inne for. Gruppen har derfor fått lese alt transkribert materiale hvor de selv har deltatt for å få fjernet eventuelle sitater de ikke vil ha med, og de har fått hele kapittel 4 til gjennomlesning før oppgaven ble levert. Vi mener at vi med dette har bidratt til å ivareta gruppen på en etisk forsvarlig måte (Moe og Gotvassli 2019).

Da informasjon om hele organisasjonen kommer frem som ramme for prosessen i gruppen Bevegelse, har ledergruppen ved NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag også fått anledning til å lese gjennom og kommentere kapittel 4.

Gruppen har vært aktive i forhold til egen prosess, men bruken av ordet forskning – at det de finner ut kan passe for å skrives ned og muligens være overførbart til andre situasjoner er ikke noe gruppen har engasjert seg i. De har konsentrert seg om sin egen situasjon her og nå, og vært deltakere og ikke medforskere i prosessen. Det å gjøre forskning av prosessen/ utviklingen, har vært vår oppgave.

Et annet dilemma med å være leder og å gå inn i en forskerrolle i egen organisasjon, er at det kan være motstridende interesser mellom hva du som forsker mener kan være interessant forskningsmessig, og hva du som leder mener gagnar gruppen og organisasjonen. I vår oppgave har hvilke sitater som er gjengitt og hvilke som er utelatt, blitt påvirket av hva som tjener utviklingen i gruppen. Det at Ellen har et eierskap til og ansvar for at utviklingsprosessen i gruppen skal gå i en samlende retning, gjør at noen utsagn som kunne vært interessante og som er mer spissformulerte har blitt utelatt. Vi to forskere, en ekstern og en intern, har vært enige i hvilke utsagn som er tatt med, og essensen fra de utelatte uttalelsene er med. Nå er hensikten med aksjonsforskning å løse konkrete problemer, så mest sannsynlig ville en annen ekstern aksjonsforsker også grepet mer tak i det som bidrar til en positiv utvikling, heller enn å trekke frem spissformuleringer som kan bidra til polarisering, men det er nok mulig at Ellen har lagt mer bånd på hva som har blitt tatt med.

Et par uttalelser har også blitt fjernet underveis av de ansatte. Dette var uttalelser som ble gitt i delt gruppe 6. mars og som ble trukket da de kunne blitt tolket på en måte som bidro til polarisering mellom de ansatte på de to stedene. Ved felles intervju 20. juni ble lignende utsagn delt fritt, så det viser at gruppen har blitt bedre kjent og utviklet mer åpenhet og trygghet til å ytre seg overfor hverandre, i løpet av perioden. Det kan også være at det oppleves som bedre å snakke direkte med folk om et felles tema, enn at de skal lese hva du har sagt til andre senere.

Solfrid har i hele perioden bidratt med et utenfrablakk på prosessen. Hun har vært tilstede ved begge intervjudager, lest møtereferat og refleksjonsnotater underveis, og har fungert som Ellens "Coach" på ukentlige skype-møter utover våren. Dette har vært til støtte for Ellen som leder underveis i prosessen, og vi mener at aksjonsforskningen har bidratt til at utviklingsprosessen i gruppen har blitt fulgt opp mer strukturert enn den ville blitt uten vårt forskningsprosjekt.

Gruppen Bevegelse har vært positive til at deres gruppe har gått inn i en mer formalisert og systematisk aksjonsforskningsprosess hvor vi både har hatt intervjuer ved oppstart og en felles evaluering 20. juni, hvor vi har tatt opp og transkribert samtalene. At Solfrid har kommet inn utenfra og sett på prosessene med et mer utenfrablakk, har det også bare vært positive tilbakemeldinger i gruppen på; "*Det har bare vært positiv nysgjerrighet*". Vi mener at aksjonsforskningen har gjort at de har opplevd seg mer sett og hørt enn de ville blitt uten denne ekstra oppmerksomheten.

Gruppen består av sterke fagpersoner som er profesjonelle i sitt yrke og er vant med å jobbe selvstendig. De har i stor grad vært vant med å forme sin egen arbeidshverdag. De ønsker helt

klart å være med på å utforme den fremtidige tjenesten som gruppen Bevegelse skal yte. At dette til tider oppleves som en slitsom og kaotisk prosess endrer ikke dette ønsket. Det må understrekes at gruppen fortsatt er i oppstarten av en lengre prosess når vi setter en stopp for generering av data til masteroppgaven 20. juni 2019. Om vi hadde fulgt gruppen gjennom hele det første året ville vi trolig fått flere svar, da gruppen ville vært kommet lenger i prosessen. Gruppen har likevel vært gjennom det vi kan karakterisere som en første syklus i en aksjonsforskningsspiral (fig. 5: s 47). De har lært og justert underveis og har absolutt kommet et langt skritt videre fra utgangspunktet, og da spesielt med tanke på relasjonsbygging internt i gruppen og at de har gjort seg mer kjent med hverandres tidligere praksis.

5.5 Kvaliteten i vår forskning

Vi har brukt aksjonsforskning som tilnærming til utviklingsprosessen i gruppen, som illustrert i kapittel 4 og i aksjonsforskningsspiralen (fig. 5: s 47). Vi har benyttet kvalitativ forskningsmetode i form av fokusgruppeintervjuer som er transkribert, kodet etter SDI metoden (Tjora 2017) og analysert slik at dette har styrket den analytiske delen av prosessen. Det som har kommet frem under intervjuene har for oss blitt både tydeligere og mer nyansert enn det ville vært uten bruk av denne metoden. Vi vil nå kort vurdere kvalitetsindikatorerne pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet i forhold til vårt prosjekt (ibid).

Pålitelighet handler om intern logikk og sammenheng i hele prosjektet. Som nevnt innledningsvis i kapittel 3.2 har vår forskning vært prosessdrevet, ved at vi som forskere har vært delaktige sammen med de ansatte i gruppen Bevegelse i prosjektperioden. Vi har vært åpne om vår tilknytning til gruppen, ved at det blir en subjekt-subjekt relasjon mellom forskere og informanter, og på den måten kan resultatene være påvirket av våre meninger. I tillegg har vi vært åpne om alt vi har transkribert og tatt med fra intervjuene. Slik mener vi at vi har gjennomført en transparent prosess. Det har vært viktig for oss at de ansatte kjenner seg igjen i det som blir skrevet, og at de ikke har blitt utlevert på en negativ måte.

At gruppen har fått kontrollere hva som er tatt med i oppgaven er et ledd i å bidra til etisk forsvarlighet. Dette er med på å øke troverdigheten i oppgaven (Tjora 2017).

Aksjonsforskningen har foregått over en kort tidsperiode slik at vi bare har rukket en syklus i aksjonsforskningsspiralen. Sannsynligvis kunne vi fått en fyldigere forskning hvis vi hadde fulgt prosessen over lengre tid, for eksempel et år eller to. Som det fremkommer av presentasjon av funn og prosess er dette forsøkt kompensert ved intensitet og at vi likevel har

innhentet fyldig erfaring i løpet av kort tid, men vi ser klart at vi godt kunne hatt mer tid avsatt til refleksjon.

Med den tiden vi har hatt til rådighet har vi likevel fått et godt innblikk i hvordan starten av omorganiseringsprosessen har vært i gruppen Bevegelse. Vi har håp om at aksjonsforskningen kan bidra til at de har et godt grunnlag for sin videre utvikling i gruppen.

Andre forskere kunne nok gjort noe av det samme, men selve prosessen er unik i sin kontekst og tid, da gruppen Bevegelse hele tiden er i endring. Om en annen forsker brukte samme intervjuguide på gruppen som vi har brukt, kunne det kanskje gitt noenlunde samme resultater, men vi har på ingen måte vært objektive observatører til prosessen. I aksjonsforskningsprosessen har vi både vært subjektive og påvirkende, slik at aksjonsforskningsprosessen ikke ville blitt den samme med andre forskere. Objektivitet og reproduserbarhet har ikke vært et mål (Thagaard 2018: s 98).

Gyldigheten knytter vi til hvorvidt våre funn svarer på problemformulering og de forskningsspørsmål som er reist i oppgaven. Innen kvalitativ forskning skilles det mellom kommunikativ og pragmatisk gyldighet, hvor kommunikativ gyldighet testes i dialog med forskersamfunn mens pragmatisk gyldighet testes ved spørsmålet om forskningen fører til endring eller forbedring (Tjora 2017). Levin og Klev (2002) mener pragmatisk gyldighet er relevant i aksjonsforskning dersom man holder seg innenfor samfunnsforskning. I denne tradisjonen ses forskning på som en form for demokratisk erkjennelsesprosess og endringsarbeid. Ved at de ansatte i gruppen Bevegelse har deltatt demokratisk i endringsprosessen, mener vi vår forskning har pragmatisk gyldighet.

Vi har gjort vår forskning i gruppen Bevegelse, som er å betrakte som ett case, og dette er det vanskelig å *generalisere* ut fra. Om vi skulle generalisere burde vi eksempelvis hatt flere case eller flere grupper i samme organisasjon, eventuelt flere grupper fra andre fylker. Tjora (2017), mener vi, er veldig opptatt av konseptutvikling for å kunne generalisere, noe vi har hatt vansker med å gjøre i vårt prosjekt. Vårt mål har ikke vært å direkte generalisere, men vi ser mulige momenter eller mønster som kunne danne grunnlag for videre konseptutvikling, som for eksempel; Konsept for bruk av videokonferanse i geografisk spredte grupper. Gruppen er i starten av en utviklingsprosess, og for å utvikle konsepter trenger vi lenger tid og mer enn ett case. Vårt mål har vært å få til en endring i gruppen Bevegelse, slik at gruppen

felles kan møte fremtidens utfordringer, og samtidig lære noe av det, ved å knytte sammen erfaring med teori.

Vi har brukt kvalitativ forskningsmetode til å innhente og bearbeide data, og vi har også knyttet det vi ser opp til det vi mener kan være relevant teori. Noen av de konklusjoner vi gjør i dette kapittelet kan også være relevant for andre organisasjoner i lignende situasjoner, og dem er det en del av i disse region- og kommunereform-tider. De erfaringene vi har gjort oss kan være nyttige for andre, men de bør sette det inn i sin egen kontekst og gjøre seg egne erfaringer som er spesifikke for sin organisasjon. På samme måte er det vi har lært underveis spesifikt for vår gruppe i sin kontekst.

5.6 Aksjonsforskning i rammer av en top-down-styrt endring

Det at de to hjelpemiddelsentralene NAV Hjelpemiddelsentral Sør-Trøndelag og NAV Hjelpemiddelsentral Nord-Trøndelag skulle slå seg sammen til å bli organisasjonen NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag, har vært en top-down-styrt avgjørelse. Det har vært medvirkning og prosesser underveis før en løsning ble valgt, men det endelige valget ble foretatt av Direktøren for alle Hjelpemiddelsentralene i landet. Rammene rundt vår aksjonsforskning er derfor en top-down-beslutning som gruppen nå skal prøve å fylle med innhold gjennom en størst mulig grad av bottom-up-prosess. Det å mobilisere energi til å delta i en prosess hvor alle ikke nødvendigvis er enige i de rammene som er trukket opp, kan være krevende. Vi møter også underveis ønsker om at nå må ledelsen skjære igjennom og ta beslutninger, samtidig som det på begge steder er en lang tradisjon for demokratiske prosesser og stor grad av ansatt-involvering i beslutninger som tas.

Det er et uttrykt ønske i Strategi-NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag (2019) at den videre utviklingen skal skje gjennom en mest mulig involverende prosess fra ansatte, så dette er ikke noe som bare gjelder vår gruppe. Her er et utsnitt fra Strategi-NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag (ibid s 10):

“Vi trenger alles kunnskap i utviklingsprosessene. Å finne de gode “svarene” sammen betyr også at vi må stå i prosesser der alt ikke er like klart, spesielt den første tida. Det vil utfordre oss på å tenke positivt og konstruktivt og være mer undrende og spørrende enn å være kritisk og konkluderende i de prosessene vi skal stå i for å utvikle organisasjonen. Dette er en

forståelse vi alle må ta inn over oss og utfordre oss på både som enkeltmedarbeidere og som grupper”.

At hjelpemiddelsentralene i Trøndelag har gått sammen til en organisasjon er en planlagt organisasjonsendring som kan sees i lys av Kurt Lewin (1951) sin modell for endringsprosesser. Her er organisasjonsendringen delt inn i 3 trinn; unfreezing, moving og refreezing, som beskrevet i kapittel 2.2.

Lewin sin strukturbaserte modell med de ulike fasene kan passe til den større omorganiseringsprosessen som organisasjonen NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag er i, mens aksjonsforskningsprosessen som gruppen Bevegelse er i, er av en helt annen karakter. I aksjonsforskningen ønskes medvirkning både i definisjon av mål og handlingsstrategier, med en felles evaluering av hva som er oppnådd og definisjon av nye mål i en syklisk og dynamisk prosess. Når aksjonsforskningen foregår innenfor rammene av en mer lineær planlagt endringsprosess vil det være med på å påvirke gruppen og også begrense handlingsrommet for aksjonsforskningen.

I fasen unfreezing gjelder det å svekke de kreftene som opprettholder status quo. For NAV er det lagt frem en omverdensanalyse, blant annet basert på SSBs befolkningsfremskrivninger, som viser at brukerne som får utlånt hjelpemidler vil øke med 37,5 % i perioden 2018-2030 (Strategi-NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag 2019). Størst økning vil vi se i antall brukere over 80 år, men noe av økningen vil også komme av teknologiutvikling på hjelpemiddelområdet. Dette vil samlet sett gi en kompetanse- og ressursutfordring for både hjelpemiddelsentralene og kommunene, og styringssignalene er at dette må håndteres innenfor dagens ressursituasjon. For NAVs del blir også budsjettene høvlet ned med en eller to “effektiviserings-prosenter” hvert år, slik at handlingsrommet i realiteten skrumper inn samtidig som utfordringene øker.

Det vises i omverdensanalysen også til en sentraliseringstendens som gjør at utkantkommuner kan få økte problemer med å tiltrekke seg tilstrekkelig kompetanse.

Det er denne omverdensanalysen gruppen bør ta inn over seg for å “unfreeze” status quo. Det bør tas grep nå, for å være rustet til å møte utfordringene i fremtiden.

Når det gjelder gruppen Bevegelse har de ansatte på de to stedene en ulik opplevelse av status quo. I Trondheim har de allerede over en lengre periode opplevd at ressursene har vært knappe, og de ansatte der har i større grad et ønske om en tjenesteutvikling som kan gjøre arbeidsdagen lettere på sikt. Det har skjedd endringer i tjenestene underveis, og det er derfor

forskjeller i tjenestene mellom sørdelen og norddelen av fylket. Noen av disse forskjellene kan henge sammen med at Levanger har levert tjenester til flere utkantkommuner som har manglet fagkompetanse til å løse flere saker selv. De ansatte på Levanger signaliserer gjennom intervjuene i større grad at de har opplevd stor grad av mestring i arbeidssituasjonen så langt, og de har derfor ikke egne opplevelser som gjør at de er motiverte for endring i samme grad. Det kan sies at “Unfreezing” har dårligere vilkår på Levanger fordi de har opplevd at ting har fungert godt. Det er vanskeligere å motivere seg til en endring basert på et fremtidig scenario, enn å ha opplevd at de allerede kommer til kort. At hele organisasjonen på Levanger i en periode også var foreslått nedlagt, og at de ansatte da måtte ha byttet arbeidssted til Trondheim eller Steinkjer har nok heller ikke bidratt positivt til motivasjon i prosessen.

Vi kan si at NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag nå er inne i fasen “Moving”. Det er nå det skal utvikles nye felles verdier og holdninger og skapes nye felles arbeidsprosesser og rutiner. I denne fasen ønskes det at de ansatte skal bidra i stor grad til å utvikle dette.

Aksjonsforskning som en strategi til denne utviklingen mener vi passer godt, og det er dette vi har forsøkt å gjennomføre for gruppen Bevegelse. I de andre gruppene er det også et stort ønske om involvering og deltakelse fra de ansattes side. Det vil hele tiden være en spenning mellom frihet til å utforme arbeidsmetodikk og samarbeidsrutiner på egen hånd, og det å forholde seg til at en del avgjørelser også bare blir tatt, - skjært gjennom. Dette er et dilemma organisasjonen må leve med og håndtere, og ledergruppen vil kunne møte motstridende forventninger underveis. Det krever stor grad av lydhørhet og ydmykhet å kunne innrømme at alle avgjørelser underveis ikke bare vil være gode.

Som gruppen Bevegelse påpeker i intervjuet 20. juni, er de også i stor grad avhengig av et godt samarbeid med kommunene, da en ny arbeidsmetodikk bør utarbeides i samarbeid med dem. Om de ikke får til et godt samarbeid og klarer å skape vinn/ vinn-situasjoner i endringene, er det en risiko for at det skapes en drakamp mellom kommunene og hjelpemiddelsentralen om bruk av ressurser, noe brukerne er lite tjent med. I denne sammenhengen pekes det med rette på at ledergruppen må legge inn en stor innsats med å få gode samarbeidsavtaler med kommunene om de skal lykkes, men det kan også jobbes i det små med mindre prosjekter som kan gi gode erfaringer på veien.

Refreezing er det tredje stadiet i Lewins (1951) endringsmodell. Da skal organisasjonen ha funnet en ny likevekt. Med de raske endringene som skjer i arbeidslivet er det lite sannsynlig

at NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag noen gang går over i en fase hvor noe ”fryses på nytt” og de kan si at nå skal vi jobbe akkurat sånn i x antall år. Det er mer sannsynlig at organisasjonen fortsetter inn i en kontinuerlig endring, men sammenlignet med situasjonen i juni 2019 er det sannsynlig at flere rutiner er på plass i juni 2020, slik at opplevelsen av prosessen som kaotisk, at alt er i flyt, vil være mindre fremtredende.

Mintzberg (1985) sin modell av fremvoksende strategier (fig.1: s 15) kan i så måte være like illustrativt for den videre utviklingen. Formålet for organisasjonen vil ligge fast, men det vil oppstå endringer som gjør at noen tiltak blir forkastet mens andre kommer til. Et eksempel på tiltak som allerede er forkastet, er å flytte den nordlige delen av organisasjonen til Steinkjer. Eksempel på muligheter som kan komme til, og organisasjonen håper vil komme, er at den digitale utviklingen kan utvikle selvbetjeningsløsninger som vil avlaste både kommunene og hjelpemiddelsentralene. Enklere og mer integrerte dataløsninger og robotisering av noen oppgaver vil også kunne frigjøre tid til direkte samhandling med brukerne. En intern strategi som ikke ble realisert, var at gruppen 18. mars hadde 4 områder de ville jobbe med fremover, men allerede 11. april så gruppen at de hadde vært for ambisiøse, og hadde mer enn nok med å konsentrere seg om ett av områdene frem til sommeren.

NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag legger i sitt strategidokument (2019) vekt på at perioden 2018-2023 skal arbeide med tjenesteutvikling for å kunne møte de framtidige utfordringene på området. Det utviklingsarbeidet som det er lagt opp til, er ambisiøst og krevende, og det er en forventning om at gruppene skal bidra sterkt til denne utviklingen. Om gruppene skal klare å mobilisere nok energi til dette, vil henge sammen med om de faktisk får en reell innflytelse på den videre utviklingen. Dette vil kreve at ledergruppen klarer å mobilisere det de har av tålmodighet og lydhørhet fremover.

5.7 Oppsummering og hovedkonklusjoner

Vi vil nå forsøke å svare konkret på vår problemstilling og våre forskningsspørsmål med utgangspunkt i analysene vi har foretatt.

Vår hovedproblemstilling er hvordan kan aksjonsforskning som utviklingsstrategi bidra til en god prosess og lede gruppen Bevegelse til å samarbeide om å utvikle tjenestene i det nye fylket, når de fortsatt er lokalisert på to steder.

Før vi går over til å oppsummere rundt forskningsspørsmålene vil vi konkludere rundt egnetheten av aksjonsforskning i denne prosessen. Vi har tidligere sagt at aksjonsforskning harmonerer godt med Strategi-NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag 2019 som ønsker en stor grad av involvering fra de ansatte i de utviklingsprosessene organisasjonen står ovenfor. Aksjonsforskning skal være en demokratisk prosess hvor både diagnose og mål blir satt av deltakerne (Johannessen et al 2015). Det er et dilemma at handlingsrommet er begrenset av gitte mål innenfor en top-down-styrt planlagt endring. I en slik setting er det ikke rart om det kan skorte noe på engasjementet hos enkelte. Når det er sagt tror vi likevel at det å bruke aksjonsforskning som utviklingsstrategi innenfor det rommet som tross alt er der, kan være godt egnet til en gruppe med dyktige fagfolk, som det gruppen Bevegelse er. Selv om handlingsrommet er begrenset, er det likevel stor grad av myndiggjorte medarbeidere og selvledelse innenfor den daglige arbeidspraksisen. Størst mulig grad av medvirkning med diskusjoner rundt konkrete resultatmål, handlingsplanlegging, gjennomføring og evaluering er godt egnet for vår gruppe, og vil også bli fulgt videre i prosessen. Dette er en arbeidsform som kan videreføres, selv om det ikke skrives ned og gjøres forskning av erfaringene.

Det første forskningsspørsmålet vårt var:

- 1. Hvordan kan gruppen utvikle seg fra å være to grupper med ulike utgangspunkt til å bli en gruppe som fungerer som et team?**

Opprettelsen av gruppen Bevegelse skjer i sammenheng med en omorganiseringsprosess hvor to organisasjoner slås sammen til en, men opprettholder å ha to fysiske arbeidssteder. Det hører også med til historien at Levanger i noen uker var bestemt delt i to, med flytting til Steinkjer og Trondheim for de ansatte.

Gruppen er sammensatt av to tidligere fagmiljø som ved inngangen til prosessen 6. mars, begge var godt fornøyde med det tverrfaglige samarbeidet de hadde internt. Vi har i løpet av

perioden også sett at de i faglige diskusjoner er svært like i sine vurderinger, men at arbeidsmetodikken er noe forskjellig.

Vi har kartlagt at gruppen har ulik inngang til prosessen, hvor det på Levanger oppleves mer som et tap av det som har vært ved at organisasjonen endres, mens det i Trondheim er større håp om at det kan føre til positive endringer. Alle har opplevd denne våren som slitsom, og gruppen blir også påvirket av hva som skjer rundt dem i organisasjonen. Gruppen har utviklet en stor grad av åpenhet i løpet av de 4 første månedene og karakteriserer seg selv som en god gruppe med stor takhøyde.

Videre har vi i lys av Katzenbach & Smith (1993) sett at gruppen Bevegelse har utviklet seg til å være et sted mellom en arbeidsgruppe og et potensielt team, men at det er et stykke igjen til de kan kalle seg et virkelig team. For å bli det, bør felles resultatmål og felles arbeidsmetodikk utvikles mer.

Ut fra Sjøvold (2007) sin SPGR-modell innehar gruppen Bevegelse alle de fire funksjonene som er nødvendige i teamutvikling; omsorg, avhengighet, opposisjon og kontroll, men vi mener å se en overvekt av opposisjon og omsorg som preger gruppen 20. juni.

For å komme videre i utviklingen av gruppen til et virkelig team vil det særlig være to ting som bør vektlegges i henhold til Katzenbach og Smith (1993) sin modell. Det er å jobbe videre med å få et klart felles resultatmål med felles tilnærming, og å få etablert et klart kollektivt ansvar for gruppens resultater. Å ha et kollektivt ansvar for resultater er ikke uforenlig med å ha en grunnfordeling av saker av effektivitetshensyn, samtidig som alle bør ha et felles ansvar for hele saksmengden og kollektivt bidra til å håndtere denne. For å få et klart felles resultatmål bør dette tas opp til ny diskusjon i gruppen, som da må kunne samle seg om et felles oppnåelig kortsiktig resultatmål som harmonerer med totalbelastning og energinivå.

Diskusjoner rundt arbeidsmetodikk og prioriteringer bør tas jevnlig med utgangspunkt i enkeltsaker, og alle bør være åpne for å revurdere sine gamle rutiner om de skal få med seg det beste fra hvert sted.

Den overvekten av omsorg og opposisjon som kom fram 20. juni kan være greit å være i for en kort periode, men det bør mobiliseres energi hos de ansatte til å gå videre med mer konstruktive diskusjoner om hva gruppen selv kan ta tak i for å komme seg videre.

Leders rolle i dette vil være å bidra til å legge til rette for, og å støtte utviklingen i gruppen. Det kan hende at leder bør gå mer aktivt inn og utfordre gruppen, enn det hun har gjort så langt, men dette bør også balanseres med en forståelse av at hverdagen er hektisk. At det er

divergerende forventninger til leders rolle; til både å gi rom for selvledelse og å gripe inn og ta beslutninger, uttrykker ikke nødvendigvis at det er en motsetning i hva som forventes, men kanskje heller at det forventes en fleksibilitet hos leder til å kunne innta ulik grad av styring etter behov.

Vi har i forskningsperioden vår erfart at det tar tid å bygge et team når teammedlemmene er fysisk på ulike lokasjoner. Det dreier seg, slik vi ser det, om at den kommunikasjonen som bør til for å bygge trygghet og tillit internt i gruppen er vanskeligere å få til på avstand. Dette bringer oss videre til neste forskningsspørsmål:

Hvordan kan gruppen sammen med leder håndtere de ekstra utfordringene som geografisk avstand mellom medlemmene i gruppen gir?

Hovedproblemet med avstand er at det gjør kommunikasjon vanskeligere. Særlig får vi mindre av den rike kommunikasjonen ansikt-til-ansikt i hverdagen. Dette gjør at det må jobbes mer bevisst med kommunikasjon for å kompensere for de ulempene avstand gir. I beste fall kan det å bli tvunget til å jobbe bevisst med kommunikasjonen i gruppen føre til bedre kommunikasjon, enn om de var på samme sted og tok for gitt at kommunikasjon går av seg selv.

Den største faren med kommunikasjon på avstand er at tynnere kommunikasjonsmedier (fig. 4: s 29), gir større fare for misforståelser som kan gi konflikter. Samtidig har gruppen ulike etablerte "tatt-for-gitt-heter" og er nå i en fase hvor diskusjoner nødvendigvis vil frembringe ulike synspunkter. Her gjelder det virkelig å være seg bevisst både kommunikasjonsstil og valg av medium.

Gruppen har gjort gode erfaringer med bruk av videokonferanse i løpet av perioden mars - juni. Særlig fungerer det godt på arbeidsmøter med få studio og få deltagere ved hvert studio. De har også innført et kort ukentlig videokonferansemøte (30 min.) hvor alle er tilstede og korte avklaringer kan gjøres i fellesskap. Dette vil bli videreført, og kunne kanskje vært mulig å konseptualisere. Vi ser likevel at det er behov for å fortsette å ha fysiske møter i gruppen for mer grunnleggende diskusjoner og refleksjoner rundt praksis.

Gruppen har så langt ikke tatt konflikter på e-post. Å ta opp til drøfting i gruppen hvorvidt det kan være hensiktsmessig å ha dette som en «regel» kan være en ide. For leder vil det være viktig å jobbe systematisk med å holde kontakt med hver enkelt i perioden fremover, ved å sette av tid til korte uformelle videokonferanse-møter med de som jobber i Levanger, og også med de som jobber i Trondheim, ettersom det tilsammen er mange leder har personalansvar for. Nå er ikke dette et enveis-ansvar leder har. De ansatte må også ta kontakt ved behov og ikke sitte å vente på å bli sett. I en av de andre gruppene som leder har ansvar for, er det vanlig at leder bookes i kalender av de ansatte for korte samtaler. Tilgjengelighet handler ikke bare om å være fysisk tilgjengelig, men også om å svare raskt på henvendelser.

Som det har kommet frem i oppgaven har gruppen hatt en god tone og stor takhøyde seg imellom i prosessen. Samtidig sier teoriene vi har lagt frem at det “bør gå litt varmt for seg” for å bygge tillit i en gruppe. Eldre teorier, som for eksempel Tuckman (1965), trekker også frem at grupper nærmest som en lov må gjennom ulike faser med forming, storming, norming, performing, osv.

Etter å ha fulgt gruppen Bevegelse er vi skeptiske til teorier som sier at alle grupper må gjennom bestemte faser i en bestemt rekkefølge, herunder en konflikt-fase for å bli gode team. Vi kan slutte oss til at uenigheter må få komme til overflaten og bli diskutert, men vi tror også at dette kan gjennomføres i en god tone som gruppen har, og ved å jobbe med å holde seg til støttende kommunikasjon og unngå forsvarende kommunikasjon. Vi tror gruppen kan komme like langt ved å holde på en god og åpen tone, som nå, og at det å være avventende i noen situasjoner ikke bør settes i bås med konfliktskyhet.

Avstand gjør kommunikasjon vanskeligere, men dette kan møtes med å jobbe bevisst med kommunikasjonsstil og bruk av ulike kommunikasjonskanaler. For vår gruppe ser vi det ikke som at den fysiske avstanden er den største utfordringen i gruppen. Utfordringene er mer knyttet til at det er to etablerte organisasjoner med hver sine kulturer og tatt-for-gitt-heter som møtes og skal gå sammen, og at det på dette grunnlaget kan oppstå gnisninger når det skal etableres felles arbeidsmåter. Avstand kan være med på å forsterke denne utfordringen.

Med en åpen dør til lederkontoret, har vi stor tro på at gruppen Bevegelse, med sin gode tone og store takhøyde, vil klare å få med seg det beste fra begge steder i sitt videre arbeid.

6. Metarefleksjon

Det har vært en spennende og hektisk prosess vi har vært med på, hvor vi har erfart og lært mye både som intern og ekstern forsker. Det er en dagsaktuell problemstilling i den offentlige tjenesteforvaltningen vi har gått inn i. Vårt perspektiv har vært et gruppeperspektiv, hvordan få en gruppe til å samarbeide godt for å utvikle og levere gode tjenester til brukerne.

Brukerperspektivet har med dette blitt indirekte, selv om målsettingen med enhver endring i offentlig forvaltning vil være å få best mulig tjenester og mest mulig ut av de midlene som blir brukt. For å kunne hatt et direkte brukerperspektiv ville det vært nødvendig med mer tid til rådighet, og det er komplekst å skulle gått inn i å vurdere tjenestekvaliteten i en kjede som omfatter både kommunale og statlige aktører.

Et annet perspektiv som vi ved inngangen til forskningsperioden trodde vi ville bruke var kulturperspektivet. Før vi startet intervjuene trodde vi at kulturperspektivet kom til å bli relevant, og startet med å lese om kultur. Under bearbeidelse av intervjuene så vi at det var gruppeprosessen som var mest relevant å ta tak i, ut fra hva deltakerne var mest opptatt av. Begrepet kultur fikk liten respons, deltakerne var opptatt av å snakke om forventninger til prosessen og om arbeidsmengder og arbeidsmetodikk. I løpet av forskningsperioden har likevel kulturperspektivet blitt mer aktuelt igjen. Det at gruppemedlemmene kommer fra to steder med ulike kulturer ser vi som en like stor utfordring som den geografiske avstanden når de skal utvikle felles tjenester for hele fylket. Nå i ettertid ser vi at prosessen gruppen har gått gjennom i stor grad kan handle om ulike kulturer og behovet for kulturbygging for å kunne gå videre.

Ut fra vår erfaring har det vært hensiktsmessig å benytte fokusgruppeintervju som metode, da vi har vært opptatt av hvordan gruppen utvikler seg i samspill med hverandre og organisasjonen ellers. Semi-strukturert intervjuguide, med åpne spørsmål, ga oss til dels overraskende og uforutsigbare svar. For eksempel trodde vi at informantene ville være mer opptatt av eksempelvis avstand og bruk av teknologi, men det var ikke et stort tema. De var mer opptatt av prosess og praktiske gjøremål som hvordan starte med samarbeid og hvordan vil det fungere, ulik arbeidsmetodikk og ikke minst hvordan de kunne få ned en stor saksmengde. Dette tolket vi som at det var det praktiske og prosessen som stod i fokus. Igjen forsterket det vår avgjørelse om å bruke aksjonsforskning som utviklingsstrategi.

Aksjonsforskning har som mål å fremskaffe erfaring eller kunnskap om et spesifikt problem

på en arbeidsplass. Dette viser klart at det var en styrke at spørsmålene var åpne slik at informantene fikk snakket om det som de var mest opptatt av.

Et annet tema som vi har vært innom og kanskje kunne gått dypere inn på er begrepet tillit. Begrepet rommer mye, og oppgaven ble avgrenset til ikke å ta dette med i større grad. På den annen side ser vi kommunikasjon som en av flere “nøkler” til å oppnå større grad av tillit, og kommunikasjon har vært et tema i oppgaven.

Det kunne også vært et interessant tema å gå dypere inn i hvordan vi kan skape og opprettholde motivasjon under en sammenslåingsprosess, hvor rammene er relativt stramme. Kunnskapsdeling, og ikke minst deling av taus kunnskap over avstand kunne også vært interessant å gå inn på, men alt dette ville gjort oppgaven for vid.

Vår prosess som en mini gruppe

Intern og ekstern forsker har hatt minst ett felles skypemøte pr uke, hvor intern forsker har delt hendelser og opplevelser med ekstern forsker. Ekstern forsker har stilt mange spørsmål, noe som er gjort for å kjenne eierskap til prosessen og det som skjer i gruppen. Vi har reflektert mye sammen over temaene, og har gjennom hele prosessen vært observant for hvilken påvirkning vi har hatt i gruppen, at det har vært et subjekt-subjekt forhold med de ansatte. At vi har vært to som har skrevet denne oppgaven sammen har også vært en styrke da vi har fått et internt og et eksternt perspektiv inn i oppgaven. Gjennom store deler av sommeren, frem til oppgavelevering har vi hatt daglige skype møter, og det å være to har bidratt til fremdrift og å holde motivasjonen oppe.

Vi ser at vi er blitt et godt team, ved at vi har utfylt hverandre, hatt gode diskusjoner, delt erfaringer, og utviklet et nært tillitsforhold. Oppgaven har vært et felles ansvarsområde, som vi gjensidig står ansvarlige for. Selv om vi bare er to, og derfor faller utenfor begrepet gruppe, vil vi også bemerke at vi ikke har hatt noen “stormingfase”, og at det styrker vår oppfatning av at det fremstår som dogmatisk å hevde at “det må gå litt varmt for seg” for å skape tillit.

Hva har vi lært?

Det mest utfordrende for oss som studenter/forskere har vært selve skriveprosessen, da vi begge gjennom arbeidet er mer vant til å tilstrebe et klart språk og oversiktlige rapporter enn å ikle oss en akademisk språkdrakt. Å ha trent på å skrive på en mer utfyllende og forbeholden måte er nyttig å ha med seg inn i mange sammenhenger, men det er likevel praktikere vi er og vil fortsette å være. Vi har begge lang erfaring som ledere, og vår målsetting med å ta denne utdanningen har vært å komme styrket ut av det som mer reflekterte praktikere. Det mener vi at vi har oppnådd både gjennom arbeidet med denne oppgaven, og også gjennom forelesninger, lesing og diskusjoner gjennom hele studiet. Det at vi har lang erfaring med oss inn i studiet gjør at vi har hatt mange «knagger» å henge teoriene på. Å ha hatt muligheten til å knytte teorier til og reflektere rundt egen praksis sammen med andre har gitt en større trygghet i lederrollen. Da vi begge er ledere for kunnskapsarbeidere har det å dele teorier og reflektere sammen med de ansatte om kommunikasjon og gruppeprosesser også vært en ny og nyttig erfaring som vi vil ta med oss videre i vårt daglige arbeid. Aksjonsforskning som en utviklingsstrategi er også en velegnet ledelsesform i ledelse av kunnskapsarbeidere, og det er også en erfaring vi vil ha med oss videre inn i vårt arbeid som ledere.

Veien videre

For gruppen Bevegelse vil veien videre gå inn i en ny syklus med å sette nye resultatmål, handle og evaluere, og leder vil ha samme tilnærming til ledelse av gruppen som gjennom aksjonsforskningsperioden. Det vil si at det vil bli lagt vekt på en mest mulig demokratisk prosess med involvering av de ansatte, og at det er gruppen selv som eier avgjørelser som blir tatt. Vi ser og at gruppen kan måtte forholde seg til at enkelte avgjørelser som blir tatt utenfor gruppen kan påvirke dem. Det hadde vært ønskelig med en samling for hele gruppen over for eksempel to dager, hvor gruppen kunne fått tid til både faglige diskusjoner og uformell relasjonsbygging.

Det å komme i gang med mer konkrete prosjekter sammen med kommunene, som for eksempel utprøvningsmuligheter av utstyr i noen kommuner, og det å ta i bruk skype som kommunikasjonskanal i enkelte brukersaker, ser vi som viktig for å skape nye erfaringer. Diskusjon om kommunikasjonskanaler og kommunikasjonsstil bør tas opp med gruppen, og evalueres kontinuerlig utover høsten. Utforming av arbeidsmetodikk ser vi og som sentralt å

kontinuerlig jobbe med fremover, med utgangspunkt i konkrete saker som gruppen diskuterer.

At gruppen er lokalisert på to ulike steder innebærer ikke nødvendigvis store utfordringer fremover. De er godt i gang med bruk av ulike kommunikasjonskanaler, og det kan være en ide å ha et eget temamøte i gruppen om hva deltakerne tenker er viktig for å håndtere utfordringer knyttet til å være på to lokasjoner. Ved å ha en systematisk tilnærming til bruk av ulike kommunikasjonskanaler med bevissthet og refleksjon rundt kommunikasjonsstil, mener vi gruppen sammen med leder kan håndtere utfordringene med geografisk avstand internt. Den åpenheten og takhøyden som allerede er i gruppen vil det være viktig å bevare. Å være bevisste på eget språk og innta en konstruktiv og undrende tilnærming til vanskelige tema, vil det være et ideal å strekke seg etter.

Om vi skulle forsket videre ser vi fortsatt på det å være en gruppe på to steder og hvordan kommunikasjon da best kan ivaretas som et interessant tema. Med mer tid til rådighet kunne vi kanskje utviklet konsepter for “bruk av avstandsoverbyggende kommunikasjonskanaler” som kunne vært relevante for andre organisasjoner i lignende settinger.

Forskning knyttet til utvikling og ledelse av gruppeprosesser og det å ha utviklingsarbeid som arbeidsform ser vi også som interessant å gå videre med. Vi har lært mye om dette i løpet av de 4 månedene aksjonsforskningen har pågått, men om prosjektet hadde vart noe lenger ville det kunne gitt mer læring også på dette området.

Litteraturliste

- Argyris C. (1990): Bryt forsvarsrutinene. Hvordan lette organisasjonslæring. I Rennemo Ø. (2006): *Lever og lær s 93-94*. Aksjonsbasert utvikling i resultatorienterte organisasjoner. Oslo. Universitetsforlaget AS
- Bush T. (2011): Verdibasert ledelse i offentlige kunnskapsorganisasjoner. I Irgens E.J. og Wennes G. (red.): *Kunnskapsarbeid -om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner s 141-155*. Bergen. Fagbokforlaget
- Coghlan D. og Brannick T. (2005): *Doing action research in your own organization*. London. SAGE Publication Ltd.
- Daft, R.L. og Lengel, R.H. (1986). *Organizational information requirements, media richness and structural design*. Management Science 32(5), 554-571
- Gibbs J.R. (1961): Defensive communication. I Rennemo Ø. (2006): *Lever og lær s 100-102*. Aksjonsbasert utvikling i resultatorienterte organisasjoner. Oslo. Universitetsforlaget AS
- Gotvassli K.Å. (2015): *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Bergen. Fagbokforlaget
- Gotvassli K.Å. (2019): *Aksjonsforskning på mange vis*. Forsknings- og utviklingsarbeid i barnehagen. Oslo. Cappelen Damm Akademisk
- Hernes T. (2016): *Organisering i en verden i bevegelse*. Oslo. Cappelen Damm Akademisk
- Holt Larsen H, Hjalager A.M. og Kjær S. (2016): *Virtuel ledelse & arbeidsmiljø - strejftog gjennom faglitteraturen*. Kongens Lyngby, Frederiksberg og Esbjerg. COWI AS, CBS Copenhagen Business School og SDU Syddansk universitet
- Irgens E.J. og Wennes G. (2011): *Kunnskapsarbeid -om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen. Fagbokforlaget
- Jakobsen D.I. og Thorsvik J. (2013): *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave. Bergen. Fagbokforlaget

- Johannessen A, Tufte P.A. og Christoffersen L. (2016): *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo. Abstrakt forlag AS
- Justesen L. og Mik-Meyer N. (2017): *Kvalitative metoder i organisasjons- og ledelsesstudier*. Latvia. Hans Reitzels Forlag
- Katzenbach J.R. og Smith D.K. (1993): *The wisdom of teams. Creating the High-Performance Organization*. Boston. Harvard Business Review Press
- Kirkman B.L. og Mathieu J.E. (2005): The Dimensions and Antecedents of Team Virtually. I Holt Larsen H, Hjalager A.M. og Kjær S. (2016): *Virtuel ledelse & arbeidsmiljø - strejftog gennem faglitteraturen s 26*. Kongens Lyngby, Frederiksberg og Esbjerg. COWI AS, CBS Copenhagen Business School og SDU Syddansk universitet
- Larsen S.B. og Teglskov S. (2015) 5 råd: Vær nærværende også på afstand. I Holt Larsen H, Hjalager A.M. og Kjær S. (2016): *Virtuel ledelse & arbeidsmiljø - strejftog gennem faglitteraturen s 150-152*. Kongens Lyngby, Frederiksberg og Esbjerg. COWI AS, CBS Copenhagen Business School og SDU Syddansk universitet
- Levin M. og Klev M. (2002): Forandring som praksis: Læring og utvikling i organisasjoner. I Tjora A. (2017): *Kvalitative forskningsmetoder i praksis s 232*. 3. utgave. Oslo. Gyldendal Akademisk
- Lewin K. (1951): Field Theory in Social Science. I Cummings T.G. og Worley C.G (2015): *Organization Development & Change s 22-23*. Stamford, USA. Cengage Learning
- Moe, T. og Gotvassli, K.A. (2019): Etske utfordringer og dilemmaer i aksjonsforskning. I: K.A. Gotvassli (red.) *Aksjonsforskning på mange vis. Forsknings- og utviklingsarbeid i barnehagen s 75-94*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Mintzberg H. og Waters J. A. (1985): Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, Vol. 6
- Nielsen, J. C. R. og Repstad, P. (2006): Når mauren også skal være ørn: Om å analysere sin egen organisasjon. I F. Nyeng, & G. Wennes (Eds.), *Tall, tolkning og tvil s 245-279*. Oslo. Cappelen Damm Akademisk

Rennemo Ø. (2006): *Lever og lær*. Aksjonsbasert utvikling i resultatorienterte organisasjoner. Oslo. Universitetsforlaget AS

Sjøvold E. (2007): *Teamet. Utvikling, effektivitet og endring i grupper*. Oslo. Universitetsforlaget

Solem A. og Hermundsgård M. (2015): Fasilitering. I Gotvassli K.Å. (2019): *Aksjonsforskning på mange vis s 63*. Forsknings- og utviklingsarbeid i barnehagen. Oslo. Cappelen Damm AS

Strategi - NAV Hjelpemiddelsentral Trøndelag (2019) Internt dokument. Kan fremskaffes hvis ønskelig,

Straube J., Meinecke A.L. Schneider K. og Kaffeld S. (2018): *Effects of Media Compensation on Team Performance: The Role of Demographic Faultlines*. Tyskland. SAGE Publication Ltd.

Tuckman B.W. (1965): Developmental sequences in small groups. I Sjøvold E. (2007): *Teamet. Utvikling, effektivitet og endring i grupper s 34-34*. Oslo. Universitetsforlaget

Tannenbaum R. og Schmidt Wh. (1973): How to choose a leadership pattern. I Hernes T. (2016): *Organisering i en verden i bevegelse s 91*. Oslo. Cappelen Damm AS

Thagaard T. (2018): *Systematikk og innlevelse*. Bergen. Fagbokforlaget

Tjora A. (2017): *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utgave. Oslo. Gyldendal Akademisk

<https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommunereform/nyekommuneogfylkesnummer/id2629203/?expand=factbox2629210>

Vedlegg:

Vedlegg 1: Godkjenning NSD

Vedlegg 2: Informasjonsskriv prosjekt

Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

Vedlegg 4: Intervjuguide 06.03.2019

Vedlegg 5: Intervjuguide 20.06.2019

Vedlegg 1 Godkjenning NSD

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Hvordan få til et godt samarbeid i grupper som er geografisk spredt på ulike lokasjoner?

Referansenummer

676174

Registrert

02.02.2019 av Ellen Braarud - ellen.braarud@student.nord.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og organisasjon

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Torill Moe, torill.moe@nord.no, tlf: 74022656

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Ellen Braarud og Solfrid Aase, ellenbraarud@hotmail.com, solaase@gmail.com, tlf: 93205670

Prosjektperiode

06.03.2019 - 21.06.2019

Status

04.02.2019 - Vurdert med vilkår

Vurdering (1)**04.02.2019 - Vurdert med vilkår****FORENKLET**

VURDERING MED VILKÅR Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet har lav personvernuleppe fordi det ikke behandler særlige kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertrедelser, eller inkluderer sårbare grupper. Prosjektet har rimelig varighet og er basert på samtykke. Vi gir derfor prosjektet en forenklet vurdering med vilkår. Du har et selvstendig ansvar for å følge vilkårene og sette deg inn i veiledningen i denne vurderingen. Dersom du følger vilkårene og prosjektet gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet vil behandlingen av personopplysninger være i samsvar med personvernlovgivningen. VILKÅR Vår vurdering forutsetter: 1. At du gjennomfører prosjektet i tråd med kravene til informert samtykke 2. At du ikke innhenter særlige kategorier eller

Vedlegg 2 Informasjonsskriv prosjekt

Vil du delta på intervjuundersøkelse i forbindelse med Masterstudien:

«Hvordan få til et godt samarbeid i grupper som er geografisk spredt på ulike lokasjoner»?

Formålet er å kartlegge hva ansatte mener kan være viktig i en omstillingsprosess hvor ulike kulturer møtes og skal samarbeide på tvers av ulike lokasjoner som ved Nav Hjelpemiddelsentral Trøndelag. Spørsmålene vil handle om temaene kultur, samarbeid, tillit, ledelse og bruk av teknologi.

Masteroppgaven er avslutningen på studiet Kunnskapsledelse ved Nord Universitet og vår veileder er Torill Moe, e-post torill.moe@nord.no, tlf. 74022656.

Deltakelse vil innebære at du blir med på et intervju med studentene, eller deltar i et gruppeintervju med 4-6 personer i en samtale om de temaene som er skissert over. Intervjuet vil foregå i arbeidstida og ta inntil 1 time. Du er valgt ut til intervju da en av studentene er din leder og fordi du er i en gruppe som skal samarbeide på tvers av 2 lokasjoner. Den kunnskapen vi kommer fram til skal prøves ut og evalueres underveis i gruppen.

Det er frivillig å delta i intervjuet.

Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Deltakerne vil få lese igjennom transkribert intervju for å slette eller korrigere uttalelser.

Anonymitet.

Intervjuet vil bli tatt opp på lydopptak for å sikre at vi får med oss alt som blir sagt. Opptak blir slettet når de er nedskrevet. Det er bare studenter og veileder som vil ha tilgang til utskrift av intervjuene, og disse vil bli slettet senest når oppgaven er ferdig vurdert 27. september 2019. Det vil ikke være mulig å gjenkjenne enkeltpersoner gjennom det som blir tatt med i masteroppgaven. Etersom en av studentene er med i lederteamet i organisasjonen vil vi understreke at det som blir sagt i intervjuet vil bli brukt konstruktivt, og vi håper at du ser på det å delta i intervju som en ekstra mulighet til å bli hørt og til å påvirke utviklingen framover.

Med vennlig hilsen

Ellen Braarud

Student

Solfrid Aase

Student

Vedlegg 3 Informert samtykke

Informert samtykke ved intervju/samtale rundt spørsmålet «Hvordan få til et godt samarbeid i grupper som er geografisk spredt på ulike lokasjoner»?

Materialet som blir innsamlet vil bli brukt til å skrive en masteroppgave i Kunnskapsledelse, og vil samtidig bli brukt til å utvikle samarbeidet i gruppen som blir intervjuet.

Formålet er å kartlegge hva ansatte ved Nav Hjelpemiddelsentral Trøndelag mener er viktig i omstillingsprosessen når det skal samarbeides på tvers av ulike lokasjoner. Spørsmålene vil handle om dine opplevelser og refleksjoner rundt temaene kultur, samarbeid, tillit, ledelse og bruk av teknologi

Masteroppgaven er en del studiet Kunnskapsledelse ved Nord Universitet og vår veileder er Torill Moe, e-post torill.moe@nord.no , tlf. 74022656.

I den forbindelse ønsker vi å gjennomføre kvalitative intervju som ledd i arbeidet med vår masteroppgave. Vi ser dette som et viktig ledd både i en utviklingsprosess og med tanke på skriving av oppgave. De som gjennomfører intervjuet er Ellen Braarud som er ansatt ved Nav Hjelpemiddelsentral Trøndelag og hennes medstudent Solfrid Aase. Intervjuet vil foregå i arbeidstida og ta rundt 1 time.

Frivillighet

Å delta i refleksjonene og samtalene som det blir tatt lydopptak av er frivillig, og deltakerne kan trekke seg fra samtalene underveis. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Det vil ikke ha noen konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Deltakerne vil få lese igjennom transkribert intervju /samtaler for å slette eller korrigere uttalelser.

Anonymitet

Det er bare de som utfører intervjuene som vil ha tilgang til lydopptak og utskrift av intervjuene. Opptak og transkripsjoner vil bli oppbevart og behandlet i henhold til gjeldende regelverk for behandling av forskningsdata. Datamaterialet vil bli anonymisert slik at enkeltpersoner ikke kan identifiseres. Opptakene og transkripsjonene vil bli slettet senest 27. september 2019.

Jeg har lest og forstått informasjonen over og gir mitt samtykke til å delta i intervju/samtale

Sted og dato

Signatur

Vedlegg 4 Intervjuguide 6. mars

TEMA	Innledning	Vi forteller litt om formålet med intervjuet, oppbygging av intervju, osv. Videre ber vi intervjuperson fortelle litt om seg selv i form av alder, tid i organisasjonen, erfaring og utdanning, mtp ekstern student.
1	Samarbeid	<p>Hvordan opplever du samarbeidet på din arbeidsplass i dag?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Refleksjoner rundt samarbeid egen og annen lokasjon • Kommunikasjon internt i gruppa/ med leder • Tanker rundt virtuelt samarbeid mellom ansatte og leder
2	Kultur	<p>Kan du beskrive kulturen på din lokasjon?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hva er dine tanker rundt kultur på annen lokasjon, likheter og forskjeller • Refleksjoner rundt eget kulturbidrag, gjerne på grunnlag av erfaringer, opplevelser eller annet • Verdiene til organisasjonen • Gjenspeiles de uttalte verdiene i arbeidshverdagen?
3	Forventninger	<p>Hva er dine forventninger til den endringen som er i gang?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forventninger til leder • Forventninger til dine «nye» kollegaer • Eget bidrag
4	Utfordringer	<p>Hva mener du/dere er de største utfordringene gruppa står overfor?</p>
5	Tillit	<p>Hvordan opplever du tillitsforholdet mellom deg og dine kollegaer i dag?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan mener du det best kan bygges tillit til «nye» kollegaer og ny leder
6	Teknologi	<p>Hvilke tanker har du gjort deg rundt det å ta i bruk teknologi som primærkilde i kommunikasjon?</p> <p>Nyttig? Tidkrevende? Vanskelig?</p> <p>Skype, teams, sharepoint</p>
7	Avslutning	<p>Vi har i utgangspunktet ikke flere spørsmål, men er det noe du ønsker å utdype ytterligere? Er det viktige tema vi har glemt?</p> <p>Vi takker for intervjuet og opplyser om retten til å trekke seg, anonymisering, lese oppgaven før ferdigstilling osv. Vi spør og om det er mulig å ta kontakt dersom vi ser at vi mangler noe i intervjuet.</p>

Vedlegg 5 Intervjuguide 20. juni

Spørsmål til evaluering og videre planlegging 20 juni, gruppe Bevegelse

1. Prosessen og samarbeid i gruppa

Hvordan har du opplevd at arbeidet i gruppa har vært så langt?

Hva synes du bør vektlegges framover?

2. Bruk av digitale verktøy

Hva er erfaringen med bruk av digitale verktøy som Teams og VK så langt?

Hvordan synes du vi skal bruke disse verktøyene framover?

3. Ledelse

Har du noen råd til hva leder bør legge vekt på framover?

4. Måloppnåelse

Ref. møte 11 april: Fram til sommeren vil gruppa ha nok med allerede planlagte utadrettede aktiviteter som sykkel dager og ers-tour. Utover dette er det nok arbeid med å få struktur på arbeidet i gruppa og komme godt i gang med samarbeid om saker i hele fylket.

Hvordan synes du arbeidet med å nå oppsatte mål har fungert i vår?

5. Hva synes du det vil være viktig å prioritere i arbeidet med tjenesteutvikling til høsten?