



Handelshøyskolen BI

MAN 50181 Teamledelse

Term paper 60% - W

Predefined Information

Start date:	30-01-2023 09:00 CET	Term:	202320
End date:	17-11-2023 12:00 CET	Grading scale:	Norwegian 6-point scale (A-F)
Examination type:	P		
Flow code:	202320 20016 IN04 W P		
Internal assessor:	(Anonymised)		

Navn:

Kay Ove Gabrielsen

Information from participant

Title *:	Er DHO-teamet på Ahus et høytpresterende team?		
Name of supervisor *:	Trond Kjærstad		
Does the submission contain confidential material?:	No	Can the submission be made public?:	Yes

Group

Group name:	(Anonymised)
Group number:	9
Other members:	The participant has submitted as a one-person group

Prosjektoppgave

ved Handelshøyskolen BI

Er DHO-teamet på Ahus et høytpresterende team?

Eksamenskode og navn:

MAN 50181– Teamledelse

Utleveringsdato:

30.01.2023

Innleveringsdato:

17.11.2023

Stuedsted:

BI Oslo

Innholdsfortegnelse

INNHALDSFORTEGNELSE	I
SAMMENDRAG.....	III
1. INNLEDNING.....	1
2. PROBLEMSTILLING.....	3
2.1 PROBLEMSTILLINGEN	3
2.2 AVGRENSING.....	3
3. BAKGRUNN.....	3
3.1 AHUS.....	3
3.2 E-HELSE	4
3.3 TEAM DHO	5
4. TEORI.....	6
4.1 HVA ER ET TEAM.....	6
4.2 HVA ER ET HØYTPRESTERENDE TEAM?	9
5. METODE	12
5.1 FREMGANGSMETODE, UTVALG OG UTVALGSSTØRRELSE.....	12
5.2 VALG AV METODE	13
5.3 METODEKRITIKK	14
6. DATAINNSAMLING	15
6.1 SPØRREUNDERSØKELSEN	15
6.2 DYBDEINTERVJUER	15
7. DATABEARBEIDING	16
7.1 MÅL	17
7.2 GJENSIDIG AVHENGIGHET	18
7.3 ROLLER	19
7.4 LEDELSE.....	20
7.5 KOMMUNIKASJON OG TILBAKEMELDING	21
7.6 DISKUSJON, BESLUTNINGSTAKING, OG PLANLEGGING	23
7.7 IMPLEMENTERING OG EVALUERING	24
7.8 NORMER OG INDIVIDUELLE FORSKJELLER	25
7.9 STRUKTUR.....	26
7.10 SAMARBEID OG KONFLIKTHÅNDTERING	28
8. DISKUSJON	30
8.1 GJENSIDIG AVHENGIGHET	30

8.2 LEDELSE.....	32
8.3 KOMMUNIKASJON OG TILBAKEMELDING.....	32
8.4 DISKUSJON, BESLUTNINGSTAKING, OG PLANLEGGING.....	34
8.5 IMPLEMENTERING OG EVALUERING	35
8.6 STRUKTUR.....	35
8.7 SAMARBEID OG KONFLIKTHÅNDTERING	37
9. KONKLUSJON OG ANBEFALINGER.....	39
9.1 KONKLUSJON	39
9.2 ANBEFALINGER	39
9.3 AVSLUTTENDE KOMMENTAR	40
10. REFERANSELISTE	41

Sammendrag

Digital hjemmeoppfølging (DHO) ved Akershus universitetssykehus integrerer digital og fysisk pasientbehandling. Dette omfatter metoder som telefon, videokonsultasjoner og apper for å forbedre pasientoppfølgingen både i og utenfor sykehuset.

Denne oppgaven retter fokus mot et spesialisert team ved Ahus, kjent som DHO-teamet, for å vurdere om de kan betraktes som et høytpresterende team. Med økende behov for helse- og omsorgstjenester, har DHO-teamet spilt en sentral rolle i å iverksette digitale løsninger for pasientoppfølging.

Kjernen i oppgaven er problemstillingen: «I hvilken grad er DHO-teamet på Ahus et høytpresterende team?»

I denne oppgaven så benyttes både kvantitative og kvalitative metoder, inkludert et spørreskjema basert på Susan Wheelan's «Team Performance Checklist», etterfulgt av dybdeintervjuer med teammedlemmene. Målet med denne tilnærmingen var å få en helhetlig forståelse av teamets dynamikk, styrker og forbedringspotensial.

Gjennom spørreskjemaet oppnådde teamet en score på 87,2, noe som indikerer at de klassifiseres som et høytpresterende team i henhold til Wheelans modell. Det ble likevel påpekt betydelige områder for forbedring, særlig knyttet til gjensidig avhengighet, ledelse, tilbakemeldinger, beslutningstaking og evaluering.

Basert på disse funnene, er det foreslått noen anbefalinger for å videreutvikle og optimalisere teamets ytelse.

1. Innledning

I en tid hvor helsevesenet står overfor formidable utfordringer, er det avgjørende å utforske innovative løsninger for å møte det økende behovet for helse- og omsorgstjenester. En av de mest presserende utfordringene er den forventede økningen i antall polikliniske konsultasjoner fra 5,2 millioner i 2022 til 6,9 millioner i 2040 (Helse Sør-Øst RHF, 2023). Dette er en utvikling som ikke kan stoppes ene og alene ved å øke antall ansatte i helsevesenet. Som forsknings- og høyere utdanningsminister Ola Borten Moe uttrykte det: "Vi går tom for folk før vi går tom for penger" (Regjeringen.no, 2023).

Akershus universitetssykehus (Ahus) tok et initiativ for å adressere denne utfordringen i 2021 gjennom anskaffelse av et system for å håndtere oppfølgingen av pasienter digitalt gjennom Digital hjemmeoppfølging. Dette i tråd med det som står i rapporten «Tid for handling» som er gitt til Helse og omsorgsdepartementet: «Teknologi og digitale løsninger kan redusere behovet for personell» (NOU 2023:4, 2023, s. 19).

Hva er Digital Hjemmeoppfølging (DHO)?

Digital hjemmeoppfølging (DHO) ved Akershus universitetssykehus er en innovativ tilnærming som kombinerer digital og fysisk pasientbehandling. En Digital oppfølging vil si oppfølging som ikke skjer på sykehuset, men som kan skje i pasientens hjem, skole eller på pasientens arbeidsplass. Dette er digitale løsninger som for eksempel telefon, videokonsultasjon via mobil eller PC, eller via en app hvor de kan registrere viktige helseparametere som for eksempel blodsukker, vekt og mosjon samt besvare ut spørreskjemaer. På den måten kan helsepersonell ha mulighet til å følge opp pasientene digitalt.



Tiltaksområder for løsninger av personellutfordringene
(NOU 2023:4, 2023, s. 16)

Forskning har vist at «*digital hjemmeoppfølging bidrar til økt trygghet og bedre mestring av egen sykdom blant brukerne*» (NOU 2023:4, 2023, s. 261).

DHO er en del av sykehusets bredere digitale strategi og har vist seg å være effektiv i å forbedre pasientbehandlingen.

Hovedmålet er at pasienter kun skal inn på sykehuset når det er behov for det.

For å håndtere disse løsningene og implementere dette hos alle avdelinger og klinikker ved Ahus som har et ønske og behov for det, så ble det etablert et digital hjemmeoppfølgings-team. Dette teamet, Team-DHO som jeg er en del av, jobber aktivt ut imot alle avdelinger og klinikker på Ahus og har som mål å tilrettelegge for digital hjemmeoppfølging for pasienter der dette er mulig. Teamet har vært i drift siden 2021 og har utviklet en god kompetanse innenfor digital hjemmeoppfølging og anser seg selv som et godt fungerende team.

Men er DHO-teamet på Ahus et høytpresterende team? Og i så fall, i hvilken grad? Disse spørsmålene danner kjernen i denne studien. Ved å anvende et spørreskjema kombinert med dybdeintervjuer, tar jeg i denne oppgaven sikte på å evaluere hvorvidt teamet kan karakteriseres som høytpresterende. Uavhengig av resultatene fra spørreskjemaet, ble det planlagt å gjennomføre dybdeintervjuer for å utforske nærmere enkelte spørsmål. Dette inkluderte spesielt de spørsmålene hvor det ble registrert en lav score, samt de spørsmålene hvor det var betydelig variasjon i respondentenes svar. Formålet med denne tilnærmingen var å identifisere eventuelle forbedringspotensialer, enten teamet ble vurdert som høytpresterende eller ikke, og å forstå hvor det eventuelt trengtes forbedringer.

2. Problemstilling

2.1 Problemstillingen

«I hvilken grad er DHO-teamet på Ahus et høytpresterende team?»

2.2 Avgrensning

I denne studien vil fokus utelukkende være på DHO-teamet ved seksjonen for e-helse, til tross for at seksjonen består av flere team. Analyser av den overordnede ledelsesstrukturen i seksjonen vil heller ikke inngå, da studien konsentrerer seg om medlemmene samt ledelsen på teamnivå. Det er viktig å merke seg at det har vært personellendringer innad i teamet, og datainnsamlingen refererer derfor til teamets sammensetning umiddelbart rett før og etter sommerferien 2023.

3. Bakgrunn

3.1 Ahus

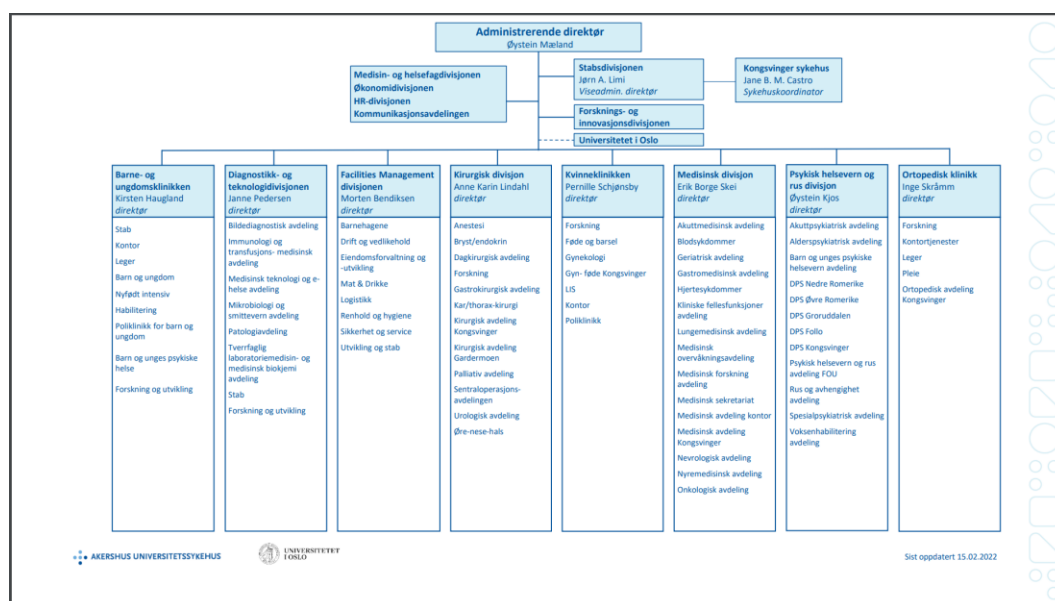
Akershus universitetssykehus (Ahus) er et ledende sykehus i Norge, eid av Helse Sør-Øst RHF. Med et opptaksområde som dekker omtrent 605.000 innbyggere i 21 kommuner og tre bydeler i Oslo, har Ahus en omfattende rolle i helsevesenet. Sykehuset tilbyr en rekke tjenester helt fra fødsel til lindrende behandling i livets slutfase. Ahus er også landets største akuttisykehus.

Ahus er også et universitetssykehus med betydelig aktivitet innen forskning og utdanning. Det har 309 senger dedikert til psykisk helsevern og rusbehandling, samt 837 senger for somatikk. Med over 12.000 ansatte, er Ahus en av de største arbeidsgiverne i helsesektoren i Norge.

I 2022 rapporterte sykehuset 74.607 døgnopphold og 31.191 dagbehandlinger innen somatikk, samt 434.811 polikliniske konsultasjoner (Akershus universitetssykehus HF, 2023b). Sykehuset har også flere tematiske satsingsområder, inkludert kreftdiagnostikk og -behandling, psykisk helsevern og rusbehandling, behandling av den eldre pasient, akutt og kritisk syke pasienter, samt barn og unge.

Ahus legger vekt på kontinuerlig utvikling og innovasjon. Det er planlagt store byggeprosjekter for å øke kapasiteten innen psykisk helsevern og kreftbehandling i de kommende årene. Sykehuset fokuserer også på å bruk av moderne teknologi i arbeidsprosessene, inkludert forskning og innovasjon, persontilpasset medisin og digital hjemmeoppfølging (Akershus universitetssykehus HF, 2023b).

3.2 E-helse



Organisasjonskart for Ahus (Akershus universitetssykehus HF, 2023a).

Seksjonen e-helse er en spesialisert seksjon ved Akershus universitetssykehus, underlagt avdelingen "Medisinsk teknologi og e-helse" (Akershus universitetssykehus HF, 2023a) og består av 18 ansatte som er organisert i ulike team. Disse teamene er strukturert etter spesifikke arbeidsoppgaver og ansvarsområder. Det er viktig å merke seg at hver enkelt ansatt er dedikert til kun ett team og arbeider fulltid innen dette. Ett av disse teamene i seksjonen e-helse er "Team DHO" som skal ta seg av alt innenfor digital hjemmeoppfølging på hele Ahus.

3.3 Team DHO

Team-DHO (Team Digital HjemmeOppfølging) er en kritisk enhet innen e-helseseksjonen ved Akershus universitetssykehus, bestående av seks medlemmer med tverrfaglig bakgrunn. Teamet ble etablert i 2021 og skulle ha til hensikt å støtte oppunder Ahus sin visjon om å ha en helhetlig oversikt og ansvar for å bre ut Digital hjemmeoppfølging på Ahus. Siden oppstarten har teamet gjennomgått noen utskiftninger og kun to av de opprinnelige medlemmene er fortsatt en del av teamet. Medlemmene, som i dag består av 2 menn og 4 kvinner, har variert kompetanse, inkludert sykepleie, IKT, sosionom, ledelse og prosjektledelse. Teamet får også god støtte fra andre avdelinger på sykehuset, som blant annet personvern, informasjonssikkerhet og prosess-designere.

Teamet er oppdelt i undergrupper på to og to personer som samarbeider med hver enkelt avdeling eller klinikk som skal bruke DHO. Undergruppene er ikke faste slik at det er ikke alltid er de samme to personer som jobber mot nye avdelinger når avdelingen skal ta i bruk digital hjemmeoppfølging på sine pasienter.

Teamets hovedmål er å tilrettelegge for digital hjemmeoppfølging av pasienter der dette er mulig. De bistår med innføringen av nye arbeidsmetoder og verktøy for digital hjemmeoppfølging. Selv om det er de ulike klinikkene som selv velger hvilke pasientgrupper de ønsker å tilby denne løsningen til, spiller Team-DHO en sentral rolle i å støtte klinikkene i oppstart og innføring av løsningen. De jobber også aktivt med videre utbredelse og utvikling av ekisterende og nye løsninger for digital hjemmeoppfølging.

Per oktober 2023 har Team-DHO oppnådd betydelige resultater med over 2500 pasienter i 17 ulike pasientforløp på tvers av flere avdelinger og klinikker ved Ahus. Målet for DHO-teamet, som er å nå 3000 pasienter innen årsskiftet, ser ut til å være innen rekkevidde.

4. Teori

I dette kapittelet skal vi se på hva som er skrevet om team, og da spesielt et høytpresterende team. Da spørreundersøkelsen som er gjennomført er basert på Susan Wheelan sin «Team Performance Checklist» (Wheelan et al., 2020, s. 41–43) så ser vi en del på hva denne boken sier om høytpresterende team. Vi ser også en del på hva andre sier om dette emnet.

Vi ser først på teoriene om hva et team egentlig er og hvordan det defineres av forskjellige forfattere, deretter ser vi på høytpresterende team, hvordan det kan oppstå og hva som skal til for å kunne kalle høytpresterende i henhold til Susan Wheelan.

4.1 Hva er et Team

For å bli et team så sier Susan Wheelan at man må igjennom 4 stadier. Hun presenterer en modell for gruppeutvikling, basert på tidligere forskning, med fire stadier som illustrerer utviklingen til et team fra det er en arbeidsgruppe til det er et høytpresterende team (Wheelan et al., 2020, s. 21–27).

Stadie 1: Avhengighet og inkludering: I dette stadiet er medlemmene av gruppen avhengige av den utpekte lederen og dens oppgaver, og er primært fokusert på å bli akseptert inn i gruppen, med minimal konflikt og begrenset deltakelse.

Stadie 2: Motavhengighet og konflikt: Her søker gruppen å bryte avhengigheten mot lederen, med medlemmene som engasjerer seg i nødvendige oppgavekonflikter for å utvikle felles mål og prosedyrer, selv om personkonflikter kan hindre progresjon.

Stadie 3: Tillit og struktur: Etter å ha navigert gjennom konflikter, opplever gruppen i dette stadiet økt tillit og samarbeid, med mer åpen, oppgaveorientert kommunikasjon og modnet forhandling om roller og prosedyrer.

Stadie 4: Arbeid og produktivitet: På dette stadiet transformeres gruppen til et høytpresterende team preget av intens produktivitet og effektivitet. Her er målene, rollene og prosedyrene klare og akseptert, med en åpen kommunikasjonsstruktur som fremmer deltakende beslutningstaking, effektiv tilbakemelding, og en forventning om suksess og innovasjon.

Der hvor Susan Wheelan sier at en gruppe må gå igjennom fire stadier for å bli til et høytpresterende team, så har Thompson (2015, s. 20–21) laget fem kjennetegn for hva som er et kjennetegn for et team:

1. **Team eksisterer for å oppnå et felles mål:** Et team har et kollektivt ansvar for å nå spesifikke mål og motta kollektive belønninger.
2. **Teammedlemmer er gjensidig avhengige med hensyn til et felles mål:** Medlemmene i et team er gjensidig avhengige av hverandre for å oppnå et felles mål. Det indikerer at ingen i teamet kan nå målet på egenhånd; de må stole på hverandres kompetanse, ressurser og innsats for å oppnå det de har satt seg som mål.
3. **Et team er avgrenset og stabile over tid:** Teamet har en klar avgrensning i form av hvem som er medlemmer og det forblir relativt konstant i sammensetning over en lengre periode..
4. **Teammedlemmer har myndighet til å styre sitt eget arbeid og interne prosesser:** Medlemmene i et team har en viss grad av autonomi eller myndighet til å styre sitt eget arbeid og de interne prosessene i teamet.
5. **Team opererer i en sosial systemkontekst:** Team er integrert i en større sosial og organisatorisk ramme og er ikke isolerte enheter. De utfører sitt arbeid innenfor en større organisasjon, ofte i samarbeid eller parallelt med andre team. I tillegg har team ofte behov for å benytte ressurser fra utenfor teamet og omvendt.

Basert på disse kjennetegnene har Thompson (2015) formulert en definisjon av et team. Ifølge Thompson er et team «en gruppe individer som er gjensidig avhengig av hverandre og som deler ansvar for å oppnå organisatoriske mål».

I tillegg har Bang & Midelfart (2019, s. 35) en egen definisjon, hvor de beskriver et team som «en formalisert gruppe med minst to personer som har felles mål eller oppgaver som de er kollektivt ansvarlige for og avhengige av hverandre for å få løst, og som derfor må samarbeide og koordinere handlingene sine med hverandre».

Videre har Katzenbach & Smith (2005, s. 45) sin egen vri: «Et team er en liten gruppe mennesker med komplementære ferdigheter som er forpliktet til et felles formål, ytelsesmål og tilnærming, og som holder seg gjensidig ansvarlige».

Disse definisjonene er viktige å forstå når vi skal undersøke konseptet av et høytpresterende team. Det er nyttig å kjenne til den generelle forståelsen blant forfatterne om hva som kreves for å være et slikt team.

Men før vi utforsker dette nærmere, la oss først vurdere hvorfor man i det hele tatt bør danne et team.

4.1.1 Hvorfor team

Wheelan fremhever at forskjellen mellom en arbeidsgruppe og et team er at en arbeidsgruppe består av medlemmer som jobber for å utvikle en felles forståelse av mål og å utforme en effektiv og funksjonell organisatorisk struktur for å nå disse målene. En arbeidsgruppe blir til et team når det finnes etablerte felles mål og effektive metoder for å oppnå disse målene. Som Susan Wheelan sier «*Teamwork is necessary for organizational success*» (Wheelan et al., 2020, s. 2). Katzenbach & Smith (2005) følger opp dette med å si at teams ofte overgår andre grupper eller individer, og at de representerer en av de beste måtene å støtte de bredt baserte endringene som er nødvendige for høytpresterende organisasjoner (Katzenbach & Smith, 2005, s. 24–25).

4.1.2 Teamstørrelse

Størrelsen på team kan variere betydelig, med alt fra så få som 3 medlemmer til så mange som 100. Imidlertid, den mest vanlige størrelsen på team er 8 personer. Generelt sett er det anbefalt at et team består av mindre enn ti medlemmer, og ideelt sett så sier Thompson (2015, s. 32) at det burde det være 5 eller 6, mens Bang & Midelfart (2019, s. 91) mener den optimale størrelsen er 5-7. Katzenbach & Smith (2005) nevner at et team burde være «et lite antall», og med det så menes mindre enn 10. Dette fordi et team som er større enn dette vil som oftest brytes ned i sub-team. Til slutt så sier Wheelan et al. (2020, s. 124) at 74% av høytpresterende team består av tre til seks medlemmer.

4.2 Hva er et høytpresterende team?

I følge Wheelan er team som fungerer på høyere stadier av gruppeutvikling ikke bare mer effektive, men de leverer også produkter av høyere kvalitet, genererer mer inntekt og bidrar til økt arbeidstilfredshet blant medlemmene. Dette gjelder i ulike kontekster; fra akademiske og medisinske miljøer til industrielle innstillinger. Forskning har identifisert en rekke egenskaper som er karakteristiske for høytpresterende team, og disse er tett knyttet til produktivitet. Susan Wheelan nevner «Ten Keys to Productivity» og vi vil her utforske disse ti hovedområdene som bidrar til et teams høye produktivitetsnivå (Wheelan et al., 2020, s. 34–41).

1. **Mål:** Det mest fremtredende kjennetegnet ved et høytpresterende team er at alle medlemmene har en klar forståelse av teamets mål. Selv om alle medlemmer kan virke kjent med målene, kan de ha forskjellige oppfatninger av hva det krever for å oppnå dem. For at et team skal fungere optimalt, må medlemmene være enige om målene og se relevansen av dem.
2. **Roller:** Når gruppens mål er klart definert, begynner medlemmene å organisere seg for å nå disse målene. Dette innebærer beslutninger om hvilke oppgaver som skal utføres og hvem som skal utføre dem. Det er avgjørende at hvert medlem er tydelig på sin tildelte rolle, besitter de nødvendige ferdighetene for å utføre den, og samtykker i rollen de er tildelt.
3. **Gjensidig avhengighet:** I vellykkede team krever oppgavene at medlemmene jobber sammen både som en enhet og i mindre undergrupper. En strategisk plan utviklet av kun én person vil sannsynligvis ikke representere avdelingen på en tilfredsstillende måte. Et effektivt team vil kunne integrere mange synspunkter og utarbeide en plan som er akseptabel for mange.
4. **Ledelse:** I produktive team endres lederstilen ved behov for å møte gruppens skiftende behov. Medlemmenes oppfatning av lederens rolle endres også gjennom forskjellige stadier av gruppeutvikling. Lederens rolle blir gradvis mindre direktiv og mer konsultativ og opptrer mer som et ekspertmedlem ettersom gruppen modnes og blir til et høytpresterende team.

5. **Kommunikasjon og tilbakemelding:** Høytpresterende team har en åpen kommunikasjonsstruktur der alle medlemmer kan delta og får regelmessig tilbakemelding om deres effektivitet og produktivitet. Det legges vekt på både å bidra med informasjon og å sørge for at informasjon fra andre blir hørt og integrert i teamets arbeid. Teamet søker regelmessig tilbakemelding både internt og eksternt for å vurdere effektivitet og produktivitet. Tilbakemelding som mottas brukes til å foreta forbedringer i teamets funksjon samt at teammedlemmer kan bli et mer effektivt teammedlem.

Tilbakemeldinger i et høytpresterende team bør være konstruktivt og toveis, med fokus på kontinuerlig forbedring og individuell utvikling. Det er viktig med mekanismer for å evaluere tilbakemeldingens gyldighet og relevans, som for eksempel å diskutere og vurdere den i starten av etterfølgende møter, for så å iverksette nødvendige endringer. Knepet er å samle inn tilbakemelding fra medlemmene ved slutten av en økt og diskutere den i begynnelsen av den neste. Tilbakemelding fra eksterne kilder bør samles inn mellom møtene.

6. **Diskusjon, beslutningstaking og planlegging:** I høytpresterende team brukes tid på å planlegge hvordan problemer skal løses og beslutninger tas. Det etableres på forhånd en beslutningstakingsstrategi som alle medlemmene er enige i. Tilstrekkelig tid brukes også på å definere og diskutere problemer som må løses, slik at alle er klare over hvilke saker som er involvert og hvilke alternative måter å håndtere dem på.
7. **Implementering og evaluering:** Høytpresterende team iverksetter medlemmenes beslutninger og holder hverandre ansvarlige for dem. Teamet utvikler også metoder for å vurdere teamets løsninger og beslutninger og har metoder for å raskt evaluere og korrigere eventuelle feil eller mangler i løsningene.
8. **Normer og Individuelle Forskjeller:** Suksessrike team etablerer normer som fremmer høy ytelse, kvalitet og suksess. Slike team har også normer som oppmuntrer til kreativitet og innovasjon. Medlemmer som oppfører seg annerledes aksepteres så lenge deres oppførsel vurderes som nyttig for å oppnå oppgavene. Teamet tolererer, eller til og med nyter, hverandres særegenheter for å få jobben gjort.

9. Struktur: Suksessfulle team har tre viktige strukturfaktorer:

- I.** Teamene inneholder det minste antall medlemmer som er nødvendig for å oppnå sine mål.
- II.** Modne team kan danne undergrupper for å utføre arbeid, uten at disse undergruppene oppfattes som truende av de som ikke er medlem av de enkelte undergruppene, men oppfattes som verdifulle for deres bidrag til teamet.
- III.** Tidsfaktoren er avgjørende for å oppnå høy ytelse. Teamene trenger tilstrekkelig tid sammen for å utvikle og opprettholde høy ytelse og for å nå sine mål. For de fleste grupper innebærer dette at de trenger mellom 8 og 9 måneder sammen for å være suksessfulle. Denne tidsrammen er basert på forskning som antyder at det tar minst 6 måneder for en gruppe å fullt ut modne.

10. Samarbeid og konflikthåndtering

Forskning bekrefter at høytpresterende team er svært sammenkoblede og inneholder samarbeidsvillige medlemmer. Selv om samarbeid er viktig, er det ikke tilstrekkelig for suksess på egen hånd. Produktive team opplever hyppige, men kortvarige perioder med oppgavekonflikter. Disse konfliktene er kortvarige fordi høytpresterende team har effektive strategier for konflikthåndtering. Videre viser studier at høytpresterende team faktisk produserer mer enn andre arbeidsgrupper, er vurdert som mer produktive av sine ledere, og deres medlemmer vurderer også sitt eget team som mer produktivt.

I henhold til Katzenbach & Smith (2005) er høytpresterende team en sjeldenhet som overstiger alle rimelige forventninger. En av de mest fremtredende egenskapene ved slike team er et høyt nivå av mellommenneskelig forpliktelse mellom teammedlemmene. Dette går langt utover simpel høflighet og samarbeid; teammedlemmer hjelper genuint hverandre med å nå både personlige og profesjonelle mål. Denne dype forpliktelsen forsterker teamets formål, skjerper prestasjonsmålene, og gir tilnærmingen en større kraft.

For å vurdere et teams effektivitet så har Katzenbach & Smith (2005, s. 62–64) kommet med noen spørsmål som kan bistå i denne vurderingen:

1. Er dere små nok i antall?
2. Har dere tilstrekkelige nivåer av komplementære ferdigheter og ferdighetspotensial i alle tre kategorier som er nødvendige for teamets ytelse?
3. Har dere et bredere, meningsfylt formål som alle medlemmer streber etter?
4. Har dere et spesifikt sett med prestasjonsmål som alle er enige om?
5. Er arbeidsmetoden klart forstått og allment akseptert?
6. Holder dere dere selv individuelt og gjensidig ansvarlige for gruppens resultater?

Å svare på de foregående spørsmålene kan etablere graden av hvorvidt gruppen fungerer som et ekte team, samt hjelpe til å identifisere hvordan dere kan styrke deres innsats for å øke ytelsen.

5. Metode

I dette kapittelet beskrives de valgene og tilnærmingene som er tatt i bruk for å undersøke om Team DHO kvalifiseres som et høytpresterende team.

Undersøkelsen er forankret i både kvalitativ og kvantitativ metode for å tilby et helhetlig bilde av teamdynamikk og ytelse.

Det er brukt to forskjellige måter å samle inn informasjon på: en spørreundersøkelse og personlige intervjuer. Sammen gir disse metodene mer helhetlig av hvordan teamet fungerer, og forbedringsområder.

5.1 Fremgangsmetode, Utvalg og utvalgsstørrelse

I den første fasen ble et spørreskjema distribuert blant alle teammedlemmene, inkludert meg selv, som alle besvarte. Svarene på disse har deretter tjent som grunnlag for å gjennomføre individuelle intervjuer med de øvrige teammedlemmene.

Da størrelsen på teamet er kun 6 personer så ble hele teamet valgt ut til å besvare spørreskjemaet og intervjuet i etterkant. Hele teamet besvarte både spørreskjemaet og deltok på intervjuet slik at svarprosenten var på 100%.

5.2 Valg av metode

I denne studien så valgte vi å bruke både kvantitativ og kvalitativ metode. Den kvantitative metoden med et spørreskjema gir oss et direkte svar på om DHO-teamet på Ahus er et høytpresterende team eller ikke, men den gir ingen dypere forklaring på hva som eventuelt ligger bak svarene i spørreskjemaene. Dette er grunnen til at intervju også er tatt med som en del av studien, nettopp for å komme dypere ned i grunnen til at de forskjellige teammedlemmene har svart som de har svart på forskjellige spørsmål.

5.2.1 Kvantitativ – spørreskjema

Spørreskjemaet som ble brukt utgjorde grunnlaget for datainnsamlingen og besto av 25 spørsmål fra Wheelan et al. (2020) sin «Team Performance Checklist». For å forbedre klarheten i datainnsamlingen ble spørsmål 24 modifisert litt i skrivemåten fra sin opprinnelige form, etter konsultasjon med høyskolelektor Kjærstad, for å unngå potensiell tvetydighet i tolkningen av svarene. Dette fordi spørsmålet bryter med prinsippet med "God skikk og bruk" i spørsmålstillingen, der hun har spurt et dobbeltspørsmål hvor det finnes flere mulige svaralternativer.

Spørreundersøkelsen ble foretatt via Microsoft Forms og var helt anonym. For å sikre objektivitet i vurderingsprosessen, ble spørreskjemaet først besvart av det medlemmet som forfattet denne oppgaven, for å forhindre påvirkning fra de andre teammedlemmenes svar. Alle svar fra medlemmene som er oppgitt, er i denne oppgaven lagt inn i tilfeldig rekkefølge slik at man ikke skal kunne estimere hvem som har besvart hva ut ifra når man tror hvert enkelt medlem besvarte spørreundersøkelsen. Dette igjen for å sikre anonymiteten til teammedlemmene.

5.2.2 Kvalitativ – dybdeintervjuer

Under gjennomføringen av dybdeintervjuer ble det lagt vekt på å analysere de ni spesifikke spørsmålene fra spørreskjemaet som hadde en gjennomsnittsscore under 3.4, for å identifisere forbedringsområder innen teamets prestasjoner. Grunnen til at en gjennomsnittsscore på under 3.4 ble valgt, var på bakgrunn av at dette tallet indikerer grensen som er satt av Susan Wheelan for hva et høytpresterende team er. For å komme frem til 3.4 så tok vi og dividerte

grensen for hva Susan Wheelan definerer som et høytpresterende team (85 poeng) på antall spørsmål (25) slik at man kom frem denne grensen: $85/25=3.4$. Intervjuene ble utført med hensikt å forstå de underliggende årsakene til disse scorene og å utvikle en forståelse av både individuelle og kollektive faktorer som påvirker teamets effektivitet. Hvert enkelt intervju ble gjennomført en-til-en på et møterom på Ahus, og tok cirka 45 minutter per intervju.

For å kunne konsentrere seg om intervjuets innhold og samtaleflyt, ble det innhentet samtykke fra deltakerne i forkant for opptak av intervjuene. Dette for å tillate en mer fokusert og inngående diskusjon, fri for distraksjonen av notattaking. Alle involverte ble informert om at opptakene ville bli slettet etter at oppgaven var fullført, som et tiltak for å ivareta deres personvern.

Det ble også forsikret at all informasjon fra intervjuene ville bli behandlet konfidensielt, og at svarene og eventuelle sitater som ble benyttet i oppgaven, ikke kunne spores tilbake til enkeltmedlemmer av teamet. Dette var et sentralt ledd i å opprettholde etisk integritet og tillit i prosessen.

5.3 Metodekritikk

Kritisk vurdering av metodevalgene er essensiell for å sikre at studiens konklusjoner er velbegrunnet og pålitelige. Med kun seks teammedlemmer involvert i undersøkelsen, kan utfordringene med å bevare anonymitet på grunn av teamets lille størrelse påvirke åpenheten og ærligheten i de tilbakemeldinger som deles. Rollen som intervjuer og samtidig medlemskap i teamet kan innvirke på respondentenes svar, ved enten å dempe kritiske synspunkter eller ved å forsterke positive. Man har prøvd å ta hensyn til disse forholdene ved tolkningen av data samt under intervjuene for å fremme ærlighet og redusere mulige skjevheter.

6. Datainnsamling

6.1 Spørreundersøkelsen

Spørreundersøkelsen, som er basert på spørreskjemaet «Team Performance Checklist» (Wheelan et al., 2020, s. 41–43), ble sendt ut til alle seks teammedlemmer av Team DHO i starten av juni 2023. Spørreskjemaet ble sendt ut via epost med lenke til spørreskjemaet som var opprettet i Microsoft Forms. Etter en uke ble det sendt ut en påminnelse på epost til alle teammedlemmene om å besvare undersøkelsen. Alle medlemmer besvarte spørreundersøkelsen, noe som resulterte i en svarprosent på 100%.

Av de 25 spørsmål som spørreundersøkelsen bestod av, så valgte man ut de spørsmålene hvor det var lav score og stor spredning i svarene. Det var disse spørsmålene som ble brukt i den kvalitative undersøkelsen, det vil si intervjuene.

6.1.1 Sikring av anonymitet og integritet i spørreundersøkelsen

Anonymitet ble sikret ved å ikke samle inn identifiserende informasjon gjennom Microsoft Forms. Videre ble svarene behandlet slik at de individuelle respondentenes svar ikke kunne knyttes til dem ved rekkefølgen av deres besvarelser.

6.2 Dybdeintervjuer

Dybdeintervjuene ble planlagt gjennomført etter sommerferien og etter fullføring av spørreundersøkelsen. Intervjuene fokuserte, som skrevet over, på de ni spørsmål som indikerte potensial for forbedring eller hvor man ønsket å gå dypere inn i svarene som ble gitt i spørreskjemaet for å finne ut hva som muligens lå til grunn for svarene.

Man tok også med spørsmål 24 da det, som nevnt i metodekapittelet (5.2.1) var litt omstridt og besvarelsen ga full score. Dette ønsket en nærmere undersøkelse, spesielt med tanke på at spørsmål 25, som også omhandlet teamet «konflikter og konflikthåndtering» ble besvart med en relativt lav score.

6.2.1 Opptak og transkripsjon av intervjuer

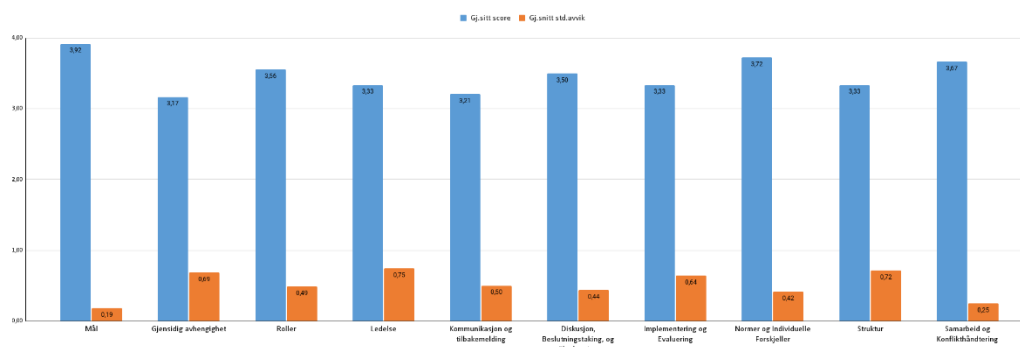
Med forhåndsgitt samtykke ble intervjuene tatt opp ved bruk av en digital opptaker, og senere transkribert.

7. Databearbeiding

Ved å anvende «Team Performance Checklist» (Wheelan et al., 2020, s. 41–43), ble det samlet inn data som reflekterer teamets syn på ulike aspekter ved gruppedynamikk og ytelse. Svarene fra hvert teammedlem ble registrert og hvert enkelt spørsmål ble analysert i henhold til gjennomsnittsscore og standardavvik. Spørsmålene ble kategorisert etter beste evne i henhold til "Ten Keys to Productivity" (Wheelan et al., 2020, s. 34–41). Dette for senere analyse og drøfting siden det er disse 10 områdene som medlemmene bør være oppmerksomme på for å sikre produktiviteten til teamet (Wheelan et al., 2020, s. 34).

Spørsmål	Team-medlemmers besvarelse						Sum	Gj. snitt	Std. avvik
1. Medlemmene kjenner til gruppens mål	4	4	4	4	4	4	24	4,00	0,00
2. Medlemmene er enige om gruppens mål	4	4	4	3	4	4	23	3,83	0,37
3. Gruppens oppgaver krever at medlemmene arbeider sammen	3	4	4	2	3	3	19	3,17	0,69
4. Medlemmene kjenner godt til sine roller	3	4	4	3	3	4	21	3,50	0,50
5. Medlemmene aksepterer sin rolle i gruppa	3	4	4	3	4	4	22	3,67	0,47
6. Medlemmenes roller er tilpasset deres ferdigheter	3	4	3	3	4	4	21	3,50	0,50
7. Gruppelederens lederstil endres når det er nødvendig for å møte nye gruppebehov	2	3	4	4	4	3	20	3,33	0,75
8. Gruppen har en åpen kommunikasjonsstruktur som tillater alle medlemmene å delta	4	4	4	4	4	4	24	4,00	0,00
9. Gruppen får regelmessig tilbakemelding vedrørende sine prestasjoner	3	2	3	2	3	2	15	2,50	0,50
10. Medlemmene gir hverandre konstruktive tilbakemeldinger	2	4	4	2	4	2	18	3,00	1,00
11. Gruppen utnytter tilbakemeldinger til å gjøre forbedringer på hvordan gruppen fungerer	3	3	4	3	4	3	20	3,33	0,47
12. Gruppen bruker tid på å definere og diskutere problemer de skal løse	4	4	4	4	4	4	24	4,00	0,00
13. Medlemmene bruker tid på å planlegge hvordan de skal løse problemer og ta avgjørelser	3	3	4	3	4	4	21	3,50	0,50
14. Gruppen bruker effektive beslutningsstrategier	2	4	3	3	4	2	18	3,00	0,82
15. Gruppen gjennomfører sine løsninger og beslutninger	3	4	3	4	4	4	22	3,67	0,47
16. Gruppen utvikler metoder for å evaluere sine løsninger og beslutninger	4	2	3	2	4	3	18	3,00	0,82
17. Gruppen aksepterer medlemmer som oppfører seg annerledes så lenge atferden deres oppleves som nyttig for oppgaveutførelsen	4	4	4	3	4	4	23	3,83	0,37
18. Gruppens normer oppmuntrer til høy prestasjon, kvalitet og suksess.	4	4	4	3	4	4	23	3,83	0,37
19. Gruppens normer oppmuntrer til innovative løsninger	3	4	3	4	4	3	21	3,50	0,50
20. Undergrupper aksepteres og integreres i gruppen som helhet	3	3	4	3	4	4	21	3,50	0,50
21. Gruppen inneholder det minste antallet medlemmer som er nødvendig for å nå sine mål	4	4	4	1	3	2	18	3,00	1,15
22. Gruppen har fått tilstrekkelig tid til å utvikle en moden arbeidsenhet for å nå sine mål	3	4	4	3	4	3	21	3,50	0,50
23. Gruppen er svært sammensveiset og samarbeidsvillig	3	4	4	4	4	4	23	3,83	0,37
24. Hvis gruppen har konflikter, er de kortvarige	4	4	4	4	4	4	24	4,00	0,00
25. Gruppen bruker effektive konflikthåndteringsstrategier	3	3	4	3	3	3	19	3,17	0,37
	Total score:						523		
	Gj.snitt:						87,2	3,49	0,48

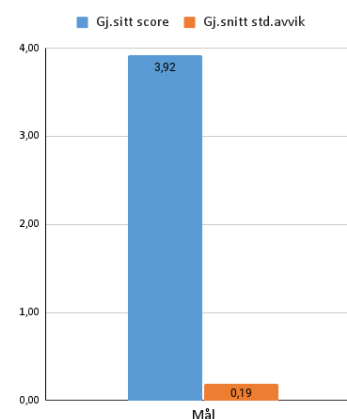
Alle spørsmål i spørreundersøkelsen skulle besvares ut ifra fire svaralternativer. Disse var: «*Svært Uenig*», «*Delvis Uenig*», «*Delvis Enig*» og «*Svært Enig*». Disse svarene ble, i henhold til Susan Wheelan, tallfestet fra tallet 1 (*Svært Uenig*) til tallet 4 (*Svært Enig*). Dette muliggjorde beregning av totalscore for hvert medlem og deretter for gruppen som helhet og ble brukt til å avgjøre om teamet kunne kalle seg et høytpresterende team eller ikke.



Alle svarene går igjennom i stigende rekkefølge med Susan Wheelan sine «Ten Keys to Productivity» som overskrift og gruppering.

7.1 Mål

Gruppen 'Mål' i undersøkelsen, bestående av spørsmål 1 og 2, fokuserer på teammedlemmenes forståelse og enighet om gruppens mål. Denne delen evaluerer i hvilken grad medlemmene er klar over og samstemte om de målene teamet arbeider mot, noe som er avgjørende for teamets koordinering og samlede innsats mot felles suksess.



Gruppen "Mål" sin gj.snittsscore og gj.snitt std.avvik.

Spørsmål 1: Kjennskap til Gruppens Mål

Spørsmål 1 undersøker medlemmenes kjennskap til gruppens mål. Alle seks medlemmene svarte "Svært Enig", noe som resulterer i en gjennomsnittsscore på 4,0 og et standardavvik på 0,00. Denne fullstendige enigheten indikerer at alle medlemmene i teamet synes å ha en klar og entydig forståelse av gruppens mål.

Spørsmål 2: Enighet om Gruppens Mål

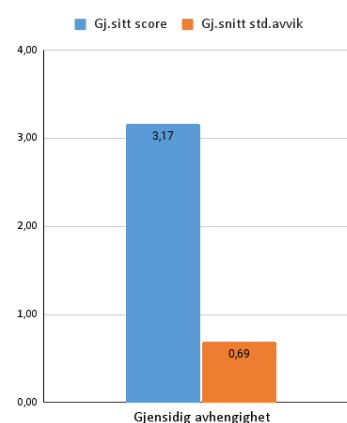
I spørsmål 2, som fokuserer på graden av enighet om gruppens mål, var fem medlemmer "Svært Enig" og ett medlem var "Delvis Enig", noe som gir en gjennomsnittsscore på 3,8 og et standardavvik på 0,37. Denne høye scoren, men med en viss variasjon, antyder at det er en sterk, men ikke fullstendig enstemmig, enighet om gruppens mål. Denne mindre variasjonen kan reflektere små forskjeller i oppfatning eller forståelse av de spesifikke målene, men generelt viser det en sterk samlet forståelse og aksept av gruppens mål blant medlemmene.

Gruppen som helhet fikk da et gjennomsnitt på 3,92 med et standardavvik på kun 0,19, som var det laveste av alle gruppene.

7.2 Gjensidig avhengighet

Spørsmål 3 som er "Gruppens oppgaver krever at medlemmene arbeider sammen" er plassert i gruppen «Gjensidig Avhengighet» hvor et medlem var "Delvis Uenig" mens de resterende svarte "Delvis Enig" (3 medlemmer) og "Svært Enig" (2 medlemmer).

Dette gir en gjennomsnittsscore på 3,2 med et standardavvik på 0,69, noe som tyder på en viss usikkerhet eller varians i oppfatningen av om oppgaver i teamet krever et gjensidig samarbeid iblant teammedlemmene.



Gruppen "Gjensidig avhengighet" sin gj.snittscore og gj.snitt std.avvik.

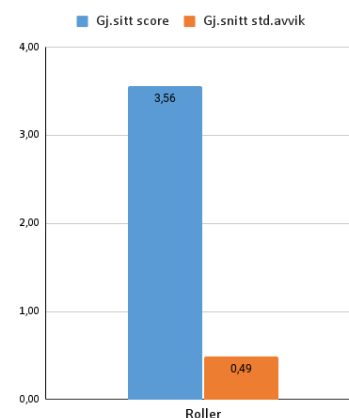
I intervjuene ble det fremhevet at mens noen oppgaver lar seg løse individuelt, krever andre oppgaver samarbeid. Dette peker på en balanse mellom selvstendig arbeid og samarbeid innad i gruppen. Videre ble det nevnt at det er en viss splittelse i teamet, hvor noen medlemmer foretrekker, og presterer bedre når de jobber alene, mens andre føler seg mer trygge og effektive i samarbeid. Som det ble sagt av et teammedlem under intervjuet: «Noen oppgaver er lettere å løse alene.»

7.3 Roller

Gruppen «roller» i undersøkelsen omfatter spørsmål 4, 5 og 6, som ser på teammedlemmenes forståelse av sine roller, aksept av disse rollene, og tilpasning av roller til deres ferdigheter.

Spørsmål 4: Forståelse av Roller

Med et gjennomsnitt på 3,5 og et standardavvik på 0,50 for spørsmål 4, viser teamet en generell konsensus om at medlemmene forstår sine roller i gruppen. Den ene halvdel av teamet (50%) er «Svært Enige» i dette, mens den andre halvdel er «Delvis Enige».



Gruppen "Roller» sin gj.snittsscore og gj.snitt std.avvik.

Spørsmål 5: Aksept av Roller

Spørsmål 5, med en gjennomsnittsscore på 3,7 og et standardavvik på 0,47, indikerer at de fleste teammedlemmene aksepterer sine tildelte roller. To tredjedeler av teamet uttrykker full aksept («Svært Enig»), mens resten er «Delvis Enige». Dette antyder en overveiende positiv holdning til rollene i teamet, men med rom for mindre justeringer eller forbedringer i hvordan rollene er forstått eller akseptert av noen medlemmer.

Spørsmål 6: Tilpasning av Roller til Ferdigheter

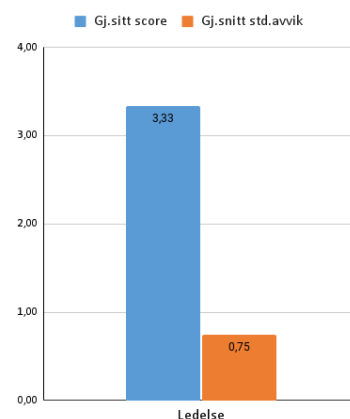
For spørsmål 6, som undersøker i hvilken grad medlemmenes roller er tilpasset deres ferdigheter, er gjennomsnittsscoren også 3,5 med et standardavvik på 0,50. Her er det tre som har svart «Svært Enige» samt tre som har svart «Delvis Enige» på at rollene passer med deres ferdigheter. Dette antyder at mens rollene generelt er godt tilpasset medlemmenes ferdigheter, kan det være noen områder hvor ytterligere tilpasning eller utvikling av ferdigheter kunne forbedre rolleforståelsen og effektiviteten.

Samlet sett reflekterer svarene i gruppen "Roller" en grunnleggende tilfredshet med hvordan roller er definert, forstått og tilpasset i teamet. Selv om det er en betydelig grad av enighet, avdekker standardavvikene et visst nivå av uenighet eller usikkerhet.

7.4 Ledelse

Gruppen "Ledelse" fokuserer på hvordan teammedlemmene oppfatter gruppelederens evne til å endre lederstil etter behov.

På Spørsmål 7 "Gruppelederens lederstil endres når det er nødvendig for å møte nye gruppebehov" svarte ett medlem «*Delvis Uenig*», to medlemmer var «*Delvis Enige*» mens tre medlemmer var «*Svært Enige*». Dette resulterte i en gjennomsnittsscore på 3,3 med et standardavvik på 0,75, noe som indikerer en viss variasjon i oppfatningene om lederens tilpasningsevne.



Gruppen "Ledelse" sin gj.snittsscore og gj.snitt std.avvik.

Intervjusvarene gir en dypere forståelse av denne variansen. Flere medlemmer diskuterte behovet for, eller mangelen på, en mer autoritær lederstil i visse situasjoner. Det ble nevnt at i noen tilfeller kunne en strammere ledelse ha bidratt til sterkere leveranser og mer effektiv oppgaveløsning. På den andre siden, ble det også bemerket at lederens stil var passende og konsekvent, gitt prosjektets utfordringer og teamets nåværende dynamikk.

En annen interessant observasjon var at oppfatningen av lederstilen varierte avhengig av den enkelte medarbeiderens erfaringer og interaksjoner med lederen. Dette kommer tydelig frem og sies passende fra et teammedlem som sier «*Det er noe med hvor godt hvert enkelt medlem kjenner sin leder, desto lettere er det å ta kontakt og ytre behov og også få den oppfølgingen man trenger fra sin leder.*»

Noen teammedlemmer uttrykte at de ikke hadde observert signifikante endringer i lederstilen, mens andre hadde ønsket en tydeligere og mer besluttsom tilnærming i visse situasjoner.

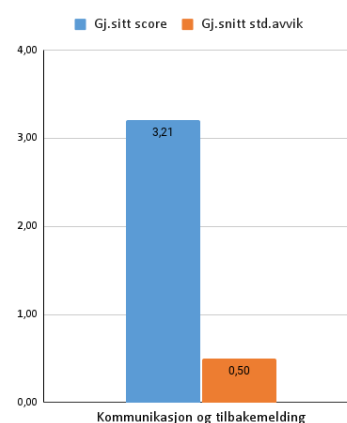
Disse intervjuene avslører en mangfoldighet i oppfatningene om lederens tilpasningsevne. Mens noen ser verdien i en konsekvent tilnærming, fremhever andre behovet for mer fleksibilitet og tilpasning etter teamets skiftende behov.

7.5 Kommunikasjon og tilbakemelding

Gruppen "Kommunikasjon og Tilbakemelding" omfatter spørsmål 8 til 11, og fokuserer på hvordan teammedlemmene opplever åpenhet i kommunikasjon, regelmessigheten og kvaliteten på tilbakemeldinger, samt deres evne til å gi og utnytte konstruktive tilbakemeldinger.

Spørsmål 8: Åpen kommunikasjonsstruktur i gruppen

Spørsmål 8 i undersøkelsen, som fokuserer på gruppens åpne kommunikasjonsstruktur, viser en enestående enighet blant respondentene, med alle seks som har svart, uttrykker at de er "Svært Enig". Dette indikerer at teamet føler en sterk tilstedeværelse av en åpen kommunikasjonsstruktur. Denne enigheten, reflektert i både en høy gjennomsnittsscore (4,0) og et standardavvik på 0,00, antyder en uniform oppfattelse av kommunikasjon dynamikken i gruppen.



Gruppen "Kommunikasjon og tilbakemelding» sin gj.snittsscore og gj.snitt std.avvik.

Spørsmål 9: Regelmessig tilbakemelding vedrørende prestasjoner

Spørsmål 9, som undersøker frekvensen og kvaliteten på tilbakemeldinger om gruppens prestasjoner, viser en mer variert respons sammenlignet med spørsmål 8. Her er svarene delt mellom «Delvis Uenig» og «Delvis Enig», hver med tre svar, noe som resulterer i en gjennomsnittsscore på 2,5 og et standardavvik på 0,50. Dette indikerer at det er en viss usikkerhet eller inkonsekvens i hvordan teamet oppfatter tilbakemeldingspraksisen.

Intervjusvarene gir noe innsikt i dette. Noen teammedlemmer uttrykker en følelse av at tilbakemeldinger ikke er jevnt fordelt eller ikke alltid er rettet mot hele teamet, noe som kan påvirke oppfatningen av tilbakemeldingens effektivitet og relevans. Det kan også være at ikke alle føler de får tilbakemelding, noe som kommer frem av denne kommentaren fra et teammedlem «*Muligens fordi det er teamlederen som er mottakeren på vegne av gruppa.*» Denne variasjonen i opplevelsen av tilbakemelding kan tyde på at mens noen medlemmer føler seg anerkjent og verdsatt, føler andre seg oversett eller undervurdert.

Spørsmål 10: Konstruktive tilbakemeldinger mellom medlemmene

I spørsmål 10, som fokuserer på hvorvidt medlemmene gir hverandre konstruktive tilbakemeldinger, er det en mer spesiell fordeling av svar. Med tre stemmer for "Delvis Uenig" og tre for "Svært Enig", resulterer dette i en gjennomsnittsscore på 3,0 og et standardavvik på 1,00. Denne polariserte responsen reflekterer en betydelig variasjon i hvordan teammedlemmene opplever interne tilbakemeldinger.

Intervjudataene gir nyttige innsikter i denne delte oppfatningen. Noen teammedlemmer føler at tilbakemeldinger ikke alltid er konstruktive eller blir oppfattet som personlig kritikk. Dette indikerer et mulig gap i kommunikasjonsferdigheter eller i forståelsen av hvordan man best formidler konstruktive tilbakemeldinger. Dette kommer tydelig frem i denne kommentaren fra et teammedlem: «Når det gjelder konstruktive tilbakemeldinger så kan det være forskjell i oppfattelsen av hva som er konstruktiv tilbakemelding. Hvis man får en tilbakemelding at "du gjorde en bra jobb" er for noen ikke en konstruktiv tilbakemelding fordi man kan da lure på "hva gjorde jeg bra?"» Andre fremhever betydningen av å føle seg inkludert og trygg i teamet for å kunne gi og motta effektive tilbakemeldinger.

Spørsmål 11: Utnyttelse av Tilbakemeldinger for Forbedringer

Spørsmål 11 adresserer hvordan gruppen utnytter tilbakemeldinger for å forbedre sin funksjon. Med fire svar for "Delvis Enig" og to for "Svært Enig", resulterer dette i en gjennomsnittsscore på 3,3 og et standardavvik på 0,47, noe som indikerer en generelt positiv, men ikke uniform, oppfatning om utnyttelsen av tilbakemeldinger.

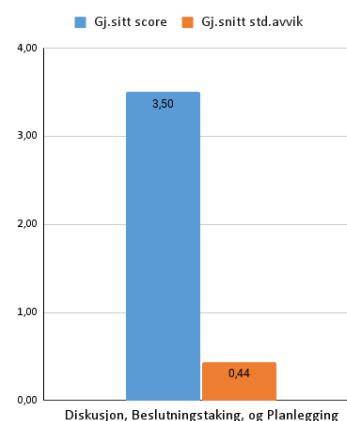
Fra intervjuene kommer det frem at flere av teammedlemmene mente tilbakemeldinger ble tatt opp i interne møter og satt ut i drift. Som et teammedlem sa «Teamet er flink til å ta opp ting i fellesmøtene når vi får noen tilbakemeldinger eller hørte noe der ute fra kliniker, ledere eller leverandør» noe som et annet teammedlem også sa følgende som underbygger dette: «Vi setter 2 og 2 på oppgaver. Dette er pga tilbakemelding.»

7.6 Diskusjon, beslutningstaking, og planlegging

Gruppen "Diskusjon, Beslutningstaking, og Planlegging" dekker spørsmål 12 til 14 i undersøkelsen. Disse spørsmålene belyser teamets tilnærming til problemdefinering, diskusjon, planlegging av løsninger, og bruk av effektive beslutningsstrategier.

Spørsmål 12: Definerer og diskusjon av problemer

Spørsmål 12, som omhandler gruppens evne til å definere og diskutere problemer, viser en sterk enighet blant teammedlemmene. Alle seks respondentene er "Svært Enig" i at gruppen bruker tid på denne prosessen, noe som reflekteres i en gjennomsnittsscore på 4,0 og et standardavvik på 0,00.



Gruppen "Diskusjon, beslutningstaking og planlegging" sin gj.snittsscore og gj.snitt std.avvik.

Spørsmål 13: Planlegging for problemløsning og avgjørelser

Spørsmål 13, som fokuserer på medlemmenes tid brukt på planlegging for problemløsning og avgjørelser, er det en viss variasjon i svarene. Tre medlemmer er "Delvis Enig" og tre er "Svært Enig", noe som gir en gjennomsnittsscore på 3,5 og et standardavvik på 0,50. Dette indikerer en generell, men ikke enhetlig, tilnærming til planlegging innen teamet. Mens det ser ut til at en betydelig del av teamet oppfatter at det blir brukt tilstrekkelig tid på planlegging, er det noen medlemmer som kanskje føler at denne prosessen kunne vært mer grundig eller systematisk.

Spørsmål 14: Effektive beslutningsstrategier

I spørsmål 14, som utforsker bruken av effektive beslutningsstrategier i teamet, finner vi en mer delt respons. To medlemmer var "Delvis Uenig", to var "Delvis Enig", og to var "Svært Enig", noe som resulterer i en gjennomsnittsscore på 3,0 og et standardavvik på 0,82. Denne varierte responsen indikerer at det er forskjellige oppfatninger innad i teamet om effektiviteten av deres beslutningsstrategier.

Intervjudataene belyser ytterligere denne delte oppfatningen. Noen teammedlemmer nevner mangelen på en formalisert og kommunisert beslutningsstrategi, noe som kan bidra til usikkerhet eller inkonsekvens i beslutningsprosessen og som det kommer frem av denne kommentaren «... *ble det besluttet eller ble det ikke besluttet.*» Dette tyder på at mens det er en viss grad av beslutningstaking som skjer, er det ikke alltid klart for alle medlemmer hvilke beslutninger ble tatt eller og på hvilket grunnlag. Dette kommer til grunne i følgende kommentar fra et medlem: «*Vi mangler referater for å gå tilbake til hva som vi egentlig ble enige om.*»

7.7 Implementering og evaluering

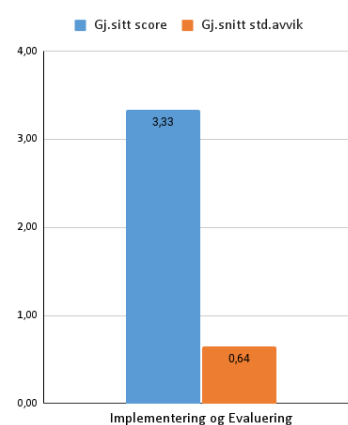
I gruppen "Implementering og Evaluering", som består av spørsmål 15 og 16, undersøkes teamets evne til å utføre og implementere løsninger og beslutninger, samt deres metodikk for å evaluere effektiviteten av disse handlingene.

Spørsmål 15: Gjennomføring av løsninger og beslutninger

Når det gjelder spørsmål 15 om teamets gjennomføring av løsninger og beslutninger, viser svarene at fire medlemmer er "Svært Enig" og to er "Delvis Enig", noe som resulterer i en gjennomsnittsscore på 3,7 og et standardavvik på 0,47. Dette antyder at flertallet i teamet opplever at de er effektive i implementeringen av beslutninger og løsninger. Enheten i svarene kan indikere en sterk samarbeidskultur og en felles forståelse av prosessene for gjennomføring, selv om noen medlemmer fortsatt ser rom for forbedring.

Spørsmål 16: Evaluering av løsninger og beslutninger

Spørsmål 16 dreier seg om gruppens utvikling av metoder for å evaluere sine løsninger og beslutninger. Her viser dataene fra spørreskjemaet at to medlemmer var "Delvis Uenig", to var "Delvis Enig", og to var "Svært Enig", noe som gir en gjennomsnittsscore på 3,0 og et standardavvik på 0,82. Dette indikerer en spredning i oppfatninger om gruppens evne til å evaluere sine handlinger.



Gruppen "Implementering og evaluering" sin gj.snittsscore og gj.snitt std.avvik.

Fra intervjuene fremgår det at det er en viss usikkerhet blant teammedlemmene om hva evaluering konkret innebærer for dem. Enkelte teammedlemmer erkjenner at mens noen evalueringer har funnet sted, kunne det ha vært gjennomført flere eller mer systematiske evalueringer, noe som kommer frem i denne kommentaren: «*Burde evaluert mer, slik som kurs*».

Det er også bemerket at mangelen på en standardisert metode for evaluering kan ha ført til de delte svarene, noe som kommer frem i denne kommentaren «*Har ikke noe metode for å evaluere arbeid underveis*» mens et annet teammedlem følger opp med følgende kommentar «*Noen tenker at vi har snakket om det, men ikke utviklet noen metoder, derfor er svarene såpass spredt.*»

7.8 Normer og individuelle forskjeller

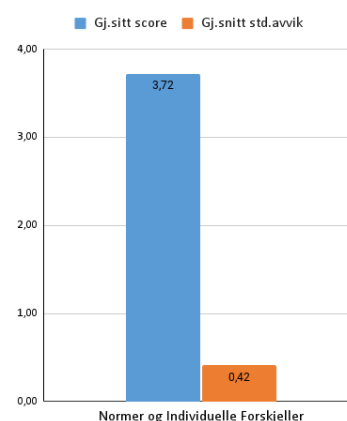
Gruppen "Normer og Individuelle Forskjeller" i undersøkelsen, som omfatter spørsmål 17 til 19, fokuserer på teamets holdninger til individuell atferd som avviker fra normen, deres normer knyttet til prestasjon og suksess, og hvordan de oppmuntrer til innovasjon.

Spørsmål 17: Aksept av medlemmers ulike atferd

I spørsmål 17, som omhandler gruppens aksept av medlemmer som oppfører seg annerledes, viser dataene at ett medlem var "*Delvis Enig*" og fem medlemmer var "*Svært Enig*". Dette resulterer i en gjennomsnittsscore på 3,8 og et standardavvik på 0,37. Det indikerer at det er en sterk konsensus i gruppen om at atferd som er annerledes, men likevel nyttig for oppgaveutførelsen, blir akseptert.

Spørsmål 18: Normer som oppmuntrer til høy prestasjon

Spørsmål 18 fokuserer på gruppens normer relatert til høy prestasjon, kvalitet og suksess. Her var ett medlem "*Delvis Enig*" mens fem medlemmer var "*Svært Enig*", noe som gir en gjennomsnittsscore på 3,8 og et standardavvik på 0,37. Denne responsen tyder på en sterk felles forståelse og aksept av normer som fremmer høy prestasjon og kvalitet i teamet. Det tyder på en kultur hvor suksess og kvalitetsarbeid blir verdsatt og forventet.



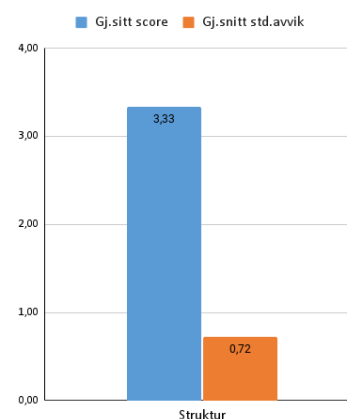
Gruppen "Normer og individuelle forskjeller" sin gj.snittsscore og gj.snitt std.avvik.

Spørsmål 19: Normer som oppmuntrer til innovasjon

I spørsmål 19, som handler om gruppens normer for å oppmuntre til innovative løsninger, var tre medlemmer "Delvis Enig" og tre var "Svært Enig", noe som resulterer i en gjennomsnittsscore på 3,5 og et standardavvik på 0,50. Denne mer balanserte fordelingen av svar indikerer at mens det er en generell enighet om at innovasjon blir oppmuntret, er det ikke like sterkt uttrykt som for de andre normene.

7.9 Struktur

Gruppen 'Struktur' i undersøkelsen, som omfatter spørsmål 20 til 22, tar for seg hvordan teammedlemmene oppfatter teamets organisatoriske oppbygning og dynamikk. Denne delen fokuserer på integreringen av undergrupper, teamets størrelse i forhold til måloppnåelse, og hvorvidt det har vært tilstrekkelig med tid for teamet til å utvikle seg til en moden og effektiv arbeidsenhet.



Gruppen "Struktur» sin gj.snittscore og gj.snitt std.avvik.

Spørsmål 20: Integrering av undergrupper i gruppen som helhet

Spørsmål 20 fokuserer på hvordan undergrupper blir akseptert og integrert i gruppen som helhet. Resultatene fra spørreskjemaet viser at tre medlemmer var "Delvis Enig" og tre var "Svært Enig", noe som resulterer i en gjennomsnittsscore på 3,5 og et standardavvik på 0,50. Denne fordelingen indikerer at det er en generell enighet om at undergrupper blir godt integrert i gruppen, selv om det ikke er fullstendig konsensus. Den balanserte fordelingen av svar antyder at mens mange i teamet føler at undergrupper blir effektivt inkludert, kan det være noen aspekter eller tilfeller hvor denne integreringen kan oppleves som mindre optimal.

Spørsmål 21: Gruppens Størrelse i Forhold til Mål

I spørsmål 21, som omhandler om gruppen har det minste antallet medlemmer nødvendig for å nå sine mål, er svarene mer delt. Ett medlem var "Svært Uenig", ett var "Delvis Uenig", ett var "Delvis Enig", og tre var "Svært Enig", noe som resulterer i en gjennomsnittsscore på 3,0 og et standardavvik på 1,15. Dette indikerer en betydelig variasjon i oppfatninger om gruppestørrelsen i forhold til måloppnåelse.

Fra intervjuene kommer det frem at noen teammedlemmer føler at gruppen er passe stor for de oppgavene og målene de står overfor, mens andre opplever at det er til tider er flere oppgaver enn det er medlemmer til å håndtere dem. Noen mener det innimellom er stor variasjon fra uke til uke når det kommer til arbeidsbelastning, noe som fører til at det er vanskelig å svare på om man er for mange eller ikke. Dette kommer godt frem i denne kommentaren fra et av teammedlemmene: *«Noen uker er roligere enn andre og da kan man mene at man er for mange, men i de hektiske ukene så har jo alle fulle kalendere»*. Denne følelsen av ubalanse i arbeidsfordelingen kan påvirke oppfatningen av om gruppen er riktig sammensatt størrelsesmessig. Det nevnes også at gruppen har vært relativt konstant i størrelse, men at det kan være rom for forbedring i oppgavefordeling og effektivisering, noe som dette teammedlemmet gir i denne kommentaren: *«Jeg mener at vi er passe, men oppgavefordelingen ikke er optimal.»* Det kommer også frem at grunnen til spredningen i svarene kan komme av hvilke mål er det medlemmene tenker på når de ser spørsmålet.

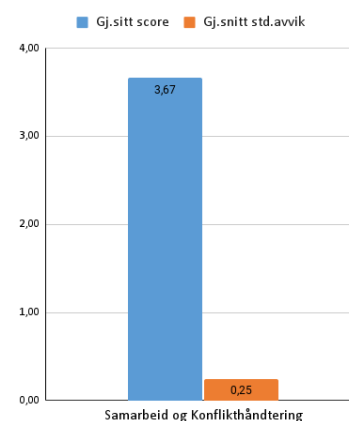
Noen teammedlemmer trekker frem aspekter som variabilitet i arbeidsbelastning, avhengig av pågående prosjekter, og betydningen av å ha riktig kompetanse i teamet for å nå målene noe som kommer godt frem i denne kommentaren *«Man kan ikke bare se på antall, men også på kompetanse.»* Disse innsiktene antyder at spørsmålet om gruppestørrelse ikke bare handler om antall personer, men også om deres kompetanse og hvordan de er i stand til å håndtere oppgavene som teamet står overfor.

Spørsmål 22: Tid til Utvikling av en Moden Arbeidsenhet

Spørsmål 22 adresserer om gruppen har fått tilstrekkelig tid til å utvikle seg til en moden arbeidsenhet for å nå sine mål. Her var tre medlemmer "*Delvis Enig*" og tre var "*Svært Enig*", noe som gir en gjennomsnittsscore på 3,5 og et standardavvik på 0,50. Denne fordelingen indikerer at det er en generell, men ikke fullstendig, enighet om at gruppen har hatt nok tid til å utvikle seg til en effektiv arbeidsenhet.

7.10 Samarbeid og konflikthåndtering

Gruppen 'Samarbeid og Konflikthåndtering' i undersøkelsen, som inkluderer spørsmål 23 til 25, retter fokus mot teamets evne til å arbeide sammen på en harmonisk måte og deres tilnærming til konflikthåndtering. Denne delen undersøker teamets samarbeidsvillighet og sammensveisethet, varigheten av eventuelle konflikter, og effektiviteten av de strategier som brukes for å håndtere disse konfliktene.



Gruppen "Samarbeid og konflikthåndtering" sin gj.snittscore og gj.snitt std.avvik.

Spørsmål 23: Sammensveisethet og Samarbeidsvillighet i Gruppen

Spørsmål 23 fokuserer på gruppens sammensveisethet og samarbeidsvillighet. Resultatene viser at ett medlem var "Delvis Enig" og fem medlemmer var "Svært Enig", noe som resulterer i en gjennomsnittsscore på 3,8 og et standardavvik på 0,37. Dette indikerer en sterk følelse av samhold og samarbeid innen gruppen, med en nærmest uniform oppfatning av at teamet fungerer godt sammen.

Spørsmål 24: Varighet av Konflikter i Gruppen

I spørsmål 24, som tar for seg varigheten av konflikter i gruppen, viser dataene at alle seks medlemmene var "Svært Enig" i at eventuelle konflikter er kortvarige, noe som gir en gjennomsnittsscore på 4,0 og et standardavvik på 0,00. Denne enstemmige responsen indikerer at teamet opplever at konflikter, når de oppstår, håndteres raskt og effektivt.

Fra intervjuene kommer det frem at mange av teammedlemmene ikke opplever at det har vært reelle konflikter i gruppen, men heller uenigheter eller diskusjoner. Dette kommer tydelig frem i følgende kommentar «Vi har ikke konflikter, vi bare diskuterer.» Et annet teammedlem følger opp med nesten identisk kommentar når det blir sagt «Vi har ikke så mye konflikter, men har meninger.» Dette antyder at teamet har en kultur hvor ulike synspunkter og meninger kan uttrykkes åpent uten at det eskalerer til konflikter. Teammedlemmenes evne til å være direkte og å gi tilbakemeldinger på en konstruktiv måte, samt en felles forståelse av teamets mål, bidrar til å forebygge langvarige konflikter.

Spørsmål 25: Effektive Konfliktbehandlingsstrategier

Spørsmål 25 undersøker gruppens bruk av effektive konfliktbehandlingsstrategier. Her var fem medlemmer "Delvis Enig" og ett var "Svært Enig", noe som resulterer i en gjennomsnittsscore på 3,2 og et standardavvik på 0,37. Dette indikerer en generell, men ikke fullstendig, enighet om at gruppen bruker effektive strategier for å håndtere konflikter.

Det ytres fra flere at de var usikre på hvordan de skulle besvare dette spørsmålet grunnet besvarelsen på det foregående spørsmålet hvor det kom ganske tydelig frem at det ikke er noe særlig til konflikter i teamet og ett teammedlem svarer da ganske godt med å si «*Vanskelig å svare "svært enig" hvis man ikke har noen konflikter.*»

Intervjusede antyder at mange teammedlemmer ikke har opplevd markante konflikter innad i teamet. Dette kan være grunnen til at noen medlemmer er usikre på gruppens evne til å håndtere konflikter effektivt, ettersom det ikke har vært mange situasjoner der slike strategier har vært nødvendige. Flere nevner at eventuelle uenigheter blir tatt opp og diskutert åpent i teamet, noe som bidrar til å forebygge konflikter, og som det så godt sies «*Vi snakker sammen, det er det vi gjør. Vi har ikke noe verktøy.*»

8. Diskusjon

I dette kapittelet vil vi dykke dypere inn i funnene fra vår undersøkelse og analysere dem i lys av relevant teori. Målet er å forstå de underliggende dynamikkene i teamet som er studert og å identifisere områder hvor skoen trykker. Ved å vurdere våre data opp mot teoretiske rammer, vil vi kunne gi en detaljert og nyansert forståelse av teamets ytelse og funksjonalitet.

Uavhengig om man scorer 85 poeng eller høyere så vil det alltid være områder som vil kreve forbedringer (Wheelan et al., 2020, s. 41) og disse vil vi gå igjennom her.

Vi starter vår diskusjon med en fokusert analyse av de områdene hvor teamet viser svakheter eller inkonsistenser i sin besvarelse, basert først på de kvantitative data fra spørreundersøkelsen. Vi følger opp med å se på de kvalitative svarene fra intervjuene for å se på det underliggende og se om det gir et innblikk i hvorfor teammedlemmene har svart slik de har svart. Dette vil gi oss en bedre forståelse av de spesifikke utfordringene teamet står overfor. Vi vil særlig vektlegge spørsmål som har fått lav score i undersøkelsen, og deretter de med stor spredning i svarene.

Som nevnt og utdypet i kapittel 5.2.2 så har vi satt en grense på 3.4 og vi vil derfor gå igjennom alle spørsmål som har en gjennomsnittsscore under denne verdien.

Vi ser ut ifra spørsmålene og dybdeintervjuene at det er visse områder som har en generell lavere score enn andre områder. Det er spesielt innenfor tilbakemeldinger at man ser det er lavest.

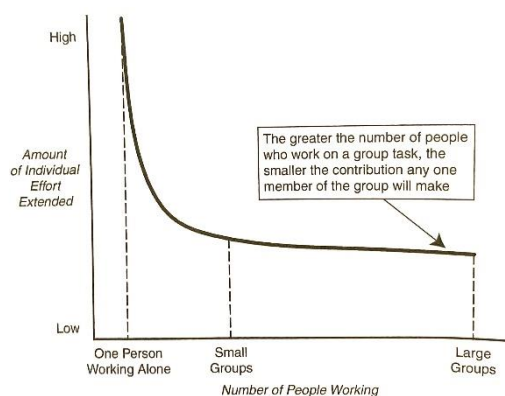
Vi går igjennom alle spørsmål og tematiske områder hvor vi ser på utfordringene og setter dette opp i lys av hva teorien sier om

Det første spørsmålet som vi vil se nærmere på er spørsmål 3 som er plassert i Susan Wheelan sin hovedområde «Gjensidig avhengighet» (Wheelan et al., 2020, s. 36–37).

8.1 Gjensidig avhengighet

Spørsmål 3 setter søkelys på teamets oppfatning av det å arbeide sammen og at man da har en gjensidig avhengighet mot hverandre. Resultatene fra spørreundersøkelsen indikerer en viss usikkerhet eller variasjon i holdningene til

teammedlemmene om behovet for samarbeid i oppgaveløsningen. Ut ifra intervjuene så kommer dette godt frem ved flere kommentarer slik som «noen oppgaver er lett å løse alene» og «noen i teamet liker å jobbe solo». En av utfordringene som dette bringer med seg kommer frem av kommentaren fra dette teammedlemmet «... dette gjør oss svakere, da ingen av oss andre kan svare på dette hvis det kommer spørsmål om dette temaet». Vi ser nok her en liten splittelse i gruppen om behovet for samarbeid.



The Social Loafing Effect (Thompson, 2015, s. 48)

Fordelen med at en person jobber alene, er at mennesker i grupper har en tendens til å ikke jobbe like hardt som de gjør alene (Thompson, 2015, s. 47), og man unngår det som Bang & Midelfart (2019, s. 90) kaller for sosial unnaslutning. Susan Wheelan (Wheelan et al., 2020, s. 36-37), mener at oppgaver, i suksessfulle team, har behov for at teammedlemmer jobber sammen som en enhet eller i undergrupper. Katzenbach & Smith (2005) følger opp med å si at det som skiller høytpresterende team, er graden av forpliktelse, spesielt hvor dypt forpliktet medlemmene er til hverandre.

Ifølge teorier så er de fleste fagbøker ganske samstemte når det gjelder dette temaet. Thompson (2015) har dette i sin definisjon av et team, da han definerer et team som «en gruppe individer som er gjensidig avhengige for å nå organisatoriske mål».

Ut ifra spørreundersøkelsen og intervjuene så kan det synes som om teamet delvis reflekterer denne dynamikken, men at det også er rom for forbedring, spesielt når det gjelder å forsterke en kultur av gjensidig avhengighet. Vi avslutter denne analysen at dette spørsmålet med følgende sitat som sier noe om hvor teamet burde være på dette området: «Vi presterer bedre av å være to hoder som tenker på samme spørsmål, og det gjør oss mindre sårbar.»

Neste område som utpeker seg med å ha en lav score på spørreskjemaet er spørsmål 7 som omhandler lederstil.

8.2 Ledelse

Spørsmål 7 er eneste spørsmål som er innenfor Susan Wheelan sitt hovedområde «Ledelse» (Wheelan et al., 2020, s. 37). Spørsmålet omhandler om gruppelederens lederstil endres for å møte nye gruppebehov. Med en score på 3.33 ligger svarene rett under grensen, noe som er interessant gitt den brede spredningen av svarene i spørreskjemaet. Dette speiles i intervjuene med kommentarer som «*med de utfordringene vi står ovenfor i vårt prosjekt så er det ikke behov for noe lederadferdsendring*» og «*teamlederen er slik hun er hele tiden*».

Wheelan et al. (2020) hevder at i produktive team tilpasser lederen sin stil etter gruppens behov og bør alltid være klar over disse behovene. Hun sier at i et høytpresterende team (stadie 4), bør lederen være mindre direkte og mer rådgivende, og fungere som et ekspertmedlem. Videre skal lederfunksjonene distribueres blant teammedlemmene. Det kan tenkes at lederstilsendringene til teamlederen er såpass velintegrerte at medlemmene ikke merker disse endringene, noe som reflekteres i kommentarer «*Synes ikke hun har lik lederstil hele tiden, men har ingen konkrete eksempler på at hun har endret den*».

Katzenbach & Smith (2005, s. 133) sier at nøkkelen til lederens utviklende rolle ligger alltid i å forstå hva teamet trenger og ikke trenger fra lederen for å hjelpe det med å prestere. Det kan ikke alltid være lett å være en leder, og det kommer godt frem i «The leadership paradox» hvor Thompson (2015, s. 294) stiller spørsmålet «The question of how one leads others who are supposed to lead themselves ...».

Neste område som vi skal sette i søkelyset er innenfor området tilbakemeldinger.

8.3 Kommunikasjon og tilbakemelding

I denne delen utforsker vi tre av fire spørsmål relatert til Susan Wheelans hovedtema "Kommunikasjon og Tilbakemeldinger", som er omtalt i Wheelan et al. (2020, s. 37–38). Vi vil konsentrere oss om "tilbakemeldinger", og derfor inkluderer vi ikke det kommunikasjonsrelaterte spørsmålet.

Det er bemerkelsesverdig at spørsmålet om kommunikasjon, som vi utelater, oppnådde høyeste mulige score. Dette antyder en sterk konsensus om at teamet

har en åpen kommunikasjonskultur. Men når det kommer til tilbakemeldinger, observerer vi en betydelig lavere score, et aspekt som krever dypere granskning.

Ved å vurdere spørsmål 9, 10 og 11, finner vi at spørsmål 9 har den laveste gjennomsnittsscoren, med et moderat standardavvik, som indikerer moderat spredning i svarene. Her ser vi at meninger er delt – halvparten er «*delvis uenig*», mens den andre halvparten er «*delvis enig*». Spørsmål 10 har en noe høyere gjennomsnittsscore, men et høyere standardavvik, mens spørsmål 11 viser en enda høyere score med fire teammedlemmer som er «*delvis enig*» og to som er «*svært enig*».

Fra intervjuene kommer det fram at det er en generell oppfatning av at tilbakemeldinger fra andre teammedlemmer kan være mangelfulle. Dette understrekes av flere uttalelser, som et teammedlem som sier «*kunne vært flinkere til å heie på hverandre*», og et annet som påpeker «*kanskje vi ikke er gode nok internt til å skryte av hverandre*». Med hensyn til tilbakemeldinger fra eksterne kilder, virker disse nesten fraværende. En deltager sier «*Kan ikke husker at vi som team som helhet har fått noen konkret tilbakemeldinger*», og et annet bemerker at eksterne tilbakemeldinger typisk formidles gjennom seksjonsleder og til teamleder, ikke direkte til gruppen.

Som et teammedlem uttrykker det, «*Det er trist hvis halvparten får tilbakemeldinger og halvparten ikke*». En annen deltager fremhever behovet for klarhet i forventninger: «*Det er muligens en forventningsavklaring som burde vært tatt i forkant om hva den enkelte har behov for når det gjelder tilbakemeldinger på arbeidet sitt.*» Dette stemmer overens med et annet teammedlem som påpeker, «*Kanskje vi ikke er gode nok internt til å skryte av hverandre?*»

Dette kontrasterer med Wheelans beskrivelse av hvordan tilbakemeldinger håndteres i høytpresterende team. Ifølge Wheelan et al. (2020, s. 38), bør teammedlemmer gi hverandre konstruktive tilbakemeldinger om individuelle prestasjoner og bidrag. Wheelan nevner også hvordan teamet kan bruke tilbakemeldinger om teamprosesser og produktivitet til å forbedre funksjonsmåten. Tilbakemeldinger bør tas opp og diskuteres i begynnelsen av

neste møte etter de er mottatt. Hvis tilbakemeldingen anses som nyttig, bør teamet diskutere måter å forbedre på og implementere disse endringene. Noen teammedlemmer mener at dette har blitt håndtert godt, som uttrykt i kommentaren *«Teamet var flinke til å ta opp ting i fellesmøtene når vi fikk noen tilbakemeldinger eller hørte noe der ute fra kliniker, ledere eller leverandør.»*

Neste spørsmål som vi skal gå igjennom omhandler beslutningsstrategier.

8.4 Diskusjon, Beslutningstaking, og Planlegging

Selv om teamet generelt scorer høyt på å diskutere problemer, planlegge løsninger og gjennomføre dem, viser svarene på spørsmål 14, som omhandler bruk av effektive beslutningsstrategier, en betydelig spredning. To besvarelser er registrert for hver av kategoriene *«delvis uenig»*, *«delvis enig»*, og *«svært enig»*. Dette leder oss til å undersøke nærmere hvorfor noen teammedlemmer ikke fullt ut er enige i at teamet bruker effektive beslutningsstrategier.

Et teammedlem påpeker at i motsetning til for eksempel sykehusledelsen, har teamet ikke like tydelige retningslinjer for beslutningstaking. Det nevnes også at teamet opererer med en relativt flat struktur, hvor beslutninger ofte tas av medlemmet som er ansvarlig for en bestemt oppgave, i tråd med Wheelan et al. (2020, s. 37). Dette følger Wheelans anbefaling, som også nevnt i punkt 8.2, om at lederfunksjoner bør fordeles blant teammedlemmene. Imidlertid, som Wheelan også nevner, bør et team ha en klar beslutningsstrategi, enten basert på flertall, to tredjedeler, eller konsensus. Dette synes ikke å være fullt implementert i teamet, som fremgår av et teammedlems kommentar: *«Noen kan mene at det å vente på alle før man tar en beslutning ikke er effektiv beslutningsstrategi, mens andre mener at dette er en god beslutningsstrategi fordi alle er enige og at man ikke behøver å gå tilbake i etterkant for å endre beslutningen.»*

Thompson (2015, s. 107) derimot påpeker at teamet har gode forutsetninger for å ta veloverveide beslutninger, ettersom teamet innehar et mangfold både når det kommer til kjønn og kompetanse.

Videre så skal vi nå se på spørsmål 16 som omhandler om evaluering, og om gruppen utvikler metoder for å evaluere sine løsninger og beslutninger.

8.5 Implementering og Evaluering

Spørsmål 16, som i likhet med spørsmål 14 så har teammedlemmene to besvarelser registrert for hver av kategoriene «*delvis uenig*», «*delvis enig*», og «*svært enig*».

Intervjuene avslører en tydelig splittelse i teamets oppfatninger angående evaluering. Noen medlemmer mener at det ikke finnes noen faste metoder for å evaluere arbeid underveis, som uttrykt blant annet i kommentaren: «*Har ikke noe metode for å evaluere arbeid underveis*». Et annen teammedlem reiser et retorisk spørsmål: «*Har vi gått tilbake og evaluert?*»

Susan Wheelan understreker viktigheten av at suksessfulle team utvikler metoder for å evaluere både beslutninger og løsninger. Dette er viktig siden beslutninger kan vise seg å være feilaktige eller utilstrekkelige, og en effektiv evaluering kan fange opp disse feilene tidlig og tillate rettelser.

På den annen side, er det teammedlemmer som føler at det eksisterer evalueringssystemer, og de påpeker: «*Vi har evaluert noen prosesser*». Men samtidig mener de at det burde vært mer omfattende evalueringer, som reflekteres i deres avsluttende kommentar: «*Vi burde evaluert mer, slik som kurs.*»

Neste spørsmål er spørsmålet som har det største standardavviket i hele spørreskjemaet, og det er spørsmålet rundt antall medlemmer.

8.6 Struktur

Spørsmål 21, «*Gruppen inneholder det minste antallet medlemmer som er nødvendig for å nå sine mål*», faller under kategorien struktur, som også omfatter spørsmål om "undergrupper" og "tid til å utvikle". I motsetning til de andre spørsmålene i denne kategorien, hvor svarene hovedsakelig varierer mellom «*delvis enig*» og «*svært enig*», viser svarene på dette spørsmålet en bred spredning. Ett teammedlem svarer «*helt uenig*», ett «*delvis uenig*», ett «*delvis enig*», og de resterende tre «*helt enig*».

La oss først se på teorien bak dette temaet. Thompson (2015, s. 32) anbefaler ideelt 5 eller 6 medlemmer, Bang & Midelfart (2019, s. 91) opplyser at en optimal

størrelse er på 5-7 teammedlemmer, mens Katzenbach & Smith (2005) anbefaler færre enn 10. DHO-teamet på Ahus består av 6 personer, som ligger godt innenfor disse anbefalingene. Dette bringer oss til spørsmålet om hvorfor teamet svarte så variert på dette spørsmålet. Intervjuene gir innsikt, og ett medlem uttaler følgende: «Synes vi er en fin størrelse på gruppa».

For å vurdere et teams effektivitet, har Katzenbach & Smith (2005, s. 62) laget noen spørsmål rundt det å være en gruppe som er "liten nok i antall":

- a) Kan dere møtes lett og ofte? (Ja)
- b) Kan du kommunisere enkelt og ofte med alle medlemmene? (Ja)
- c) Er diskusjonene åpne og interaktive for alle medlemmer? (Ja)
- d) Forstår hvert medlem de andres roller og ferdigheter? (Ja)
- e) Trenger dere flere mennesker for å nå målene deres? (Nei)
- f) Er undergrupper mulige eller nødvendige? (Ja)

De fleste av disse spørsmålene var enkle og kunne svares kort ut ifra hva som har kommet frem i spørreundersøkelsen eller intervjuene som er gjennomført. I tillegg så er forfatteren av denne oppgaven også et medlem av teamet slik at han har svart ut der det ikke har kommet klart frem fra de andre kildene.

Teoretisk sett er teamstørrelsen perfekt, men intervjuene antyder at det er den daglige belastningen eller den spesifikke uken da spørreskjemaet ble besvart, som kan ha påvirket svarene. Som et teammedlem sier: «*En grunn til variasjonen i svarene er når man har besvart spørreskjemaet. Har den enkelte da en rolig eller hektisk uke?*»

Andre teammedlemmer vurderer teamets oppgaver og om den eksisterende kompetansen matcher disse. Dette er helt etter hva Katzenbach & Smith (2005, s. 47) som sier at et team må utvikle den rette miksen av ferdigheter for å gjøre team-jobben.

Selv om et team på seks personer kan være optimalt teoretisk sett, har dette teamet et bredt ansvarsområde med et variert spekter av oppgaver og kompetansekrav. Dette reflekteres i kommentaren: «*Men man kan ikke bare se på antall, men også på kompetanse*».

Til slutt tar noen medlemmer en grundigere vurdering av spørsmålet og reflekterer over teamets mål. Som et medlem uttrykker det: *«Hvilke mål har teamet? Noen mål er litt flytende, og noen mål er større enn andre. For eksempel virtuell poliklinikk er et stort mål og da tenker kanskje noen at vi da trenger flere folk. Er det fremtidens mål eller delmål som vi setter oss konkret nå?»* Dette viser til viktige overveielser, og når medlemmer også nevner at arbeidsmengden varierer fra uke til uke, blir det klart at dette kan ha påvirket de individuelle svarene på tidspunktet for besvarelsen.

Til slutt så skal vi se på de to siste spørsmålene i spørreskjemaet og svarene som er gitt der og i intervjuene.

8.7 Samarbeid og Konflikthåndtering

De to siste spørsmålene er innenfor teamet konflikter og konflikthåndteringsstrategier. Spørsmål 24 er av alle seks medlemmene besvart med svaralternativet *«Svært Enig»*. Grunnen til at vi da har valgt å gå nærmere inn på dette spørsmålet, som også nevnt under punkt 6.2, om "Hvis gruppen har konflikter, er de kortvarige" var at selv om dette spesifikke spørsmålet ga full score så besvarte teamet neste spørsmål som omhandlet om "gruppen bruker effektive konflikthåndteringsstrategier" med nesten bare *«delvis uenig»*. 5 medlemmer ga dette svaret, mens det siste teammedlemmet svarte *«delvis enig»*. Hvis vi ser på hva som teammedlemmene har svart på intervjuet, så ser vi det er ganske unisont besvart med at *«Vi har ikke konflikter, vi bare diskuterer»* og *«Vi har ikke så mye konflikter, men har meninger»*. Dette gjenspeiler seg i svaret fra et annet teammedlem når det blir forespeilet scoren som teamet som helhet fikk på dette spørsmålet. Svaret som ble gitt, sier det meste: *«Jeg tror det er manko på konflikter. Det er grunnen til at folk ikke har svart noe annet»*.

Så hva er det teorien sier om dette teamet. Wheelan et al. (2020) sier at oppgavekonflikter er korte på grunn av at høytpresterende team har effektive konflikthåndteringsstrategier, og Thompson (2015, s. 216) følger opp med å si at, basert på en studie, så fant de at det ikke var et negativt forhold mellom oppgavekonflikt og gruppeprestasjoner, noe som tyder på at oppgavekonflikt ikke er skadelig for teamets ytelse.

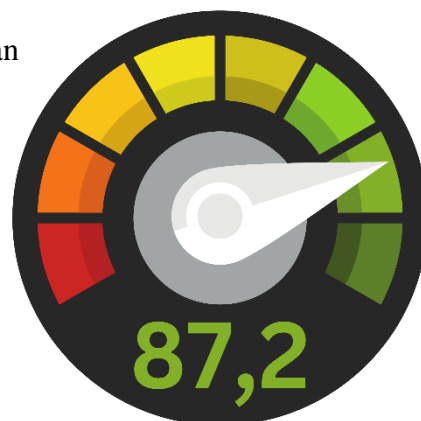
I spørsmål 25 så fremgår det også at selv om det ikke eksisterer formaliserte konflikthåndteringsstrategier, finnes det en kultur av åpen dialog og direkte kommunikasjon, hvor man tar opp saker etter hvert som de oppstår. Et medlem sier *«Å snakke sammen er en strategi, men ikke alle tenker på det. Vi snakker sammen, det er det vi gjør. Vi har ikke noe verktøy»*.

Dette synes å fungere effektivt for teamet, og bidrar til å løse potensielle konflikter på et tidlig stadium.

9. Konklusjon og anbefalinger

9.1 Konklusjon

Basert på analysen av et spørreskjema til Susan Wheelan sin «Team Performance Checklist» (Wheelan et al., 2020, s. 41–43) og besvarelsene som er gitt på denne av alle teammedlemmene, er det konkludert med at DHO-teamet ved Ahus kan klassifiseres som et høytpresterende team med en gjennomsnittsscore på 87,2. Dette er en god prestasjon da kun 18% av “Health Care Groups” fungerer som et høytpresterende team (Wheelan et al., 2020, s. 127).



Dette er et tydelig bevis på teamets effektivitet og evne til å møte og overgå sine målsettinger. Teamets styrker ligger i områdene av åpen kommunikasjon, sammensveisethet, og evnen til å raskt løse oppgavekonflikter.

9.2 Anbefalinger

For å adressere disse utfordringene og støtte teamets kontinuerlige utvikling, foreslås følgende tiltak:

- **Fremme Gjensidig Avhengighet:** Gjennomføre teamutviklingsaktiviteter som styrker tillit og samarbeid, og skaper en dypere forståelse av hvordan teammedlemmenes individuelle bidrag er essensielle for teamets samlede suksess.
- **Forbedre Tilbakemeldingspraksis:** Etablere en kultur for åpent og ærlig tilbakemelding, både internt og fra eksterne kilder. Tilbakemeldinger bør tas opp og diskuteres i begynnelsen av neste møte etter de er mottatt. Hvis tilbakemeldingen anses som nyttig, bør teamet diskutere måter å forbedre på og implementere disse endringene.

- **Effektive Beslutningsstrategier:** Utvikle og implementere klare beslutningsprosesser som er transparente og inkluderende, og som reflekterer teamets behov og arbeidsmetoder.
- **Systematisk Evaluering:** Skape og implementere evalueringssystemer for å regelmessig vurdere og justere teamets tilnærminger og strategier, sikre kontinuerlig forbedring og tilpasning til skiftende krav.

9.3 Avsluttende Kommentar

Det er essensielt for et høytpresterende team som DHO-teamet ved Ahus å opprettholde en kultur av kontinuerlig forbedring og tilpasningsevne. De identifiserte områdene for utvikling er ikke bare et tegn på behov for forbedring, men også muligheter for vekst og utvikling. Ved å implementere de foreslåtte tiltakene, vil teamet kunne forsterke sine eksisterende styrker og effektivt adressere sine utfordringer, og dermed videreutvikle sin kapasitet for eksepsjonell ytelse.

Denne prosessen er en pågående reise, og det vil være viktig å regelmessig vurdere og justere tilnærmingene basert på teamets utvikling og de skiftende kravene i deres arbeidsmiljø. Ved å gjøre dette, vil DHO-teamet ikke bare vedlikeholde, men også bygge på sitt rykte som et eksempel på et høytpresterende team i helsevesenet.

10.Referanseliste

Akershus universitetssykehus HF. (2023a, oktober 28). *Ahus—Organisasjonskart*.

Ahus - organisasjonskart. <https://www.ahus.no/Documents/Om-oss/Organisasjonskart-Ahus.pdf>

Akershus universitetssykehus HF. (2023b, oktober 28). *Om Oss—Akershus universitetssykehus*. Om Oss - Akershus universitetssykehus.

<https://www.ahus.no/om-oss>

Bang, H., & Midelfart, T. N. (2019). *Effektive ledergrupper* (2. utg.). Gyldendal.

Helse Sør-Øst RHF. (2023, mai 16). *Flere pasienter får hjelp gjennom*

brugerstyrte poliklinikker. <https://www.helse-sorost.no/nyheter/flere-pasienter-far-hjelp-gjennom-brugerstyrte-poliklinikker/>

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2005). *The wisdom of teams: Creating the high-performance-organization* (Reprinted). McGraw-Hill Companies.

NOU 2023:4. (2023). *Tid for handling—Personellet i en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste*. Helse- og omsorgsdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2023-4/id2961552/>

Regjeringen.no. (2023, januar 17). *Vi går tom for folk før vi går tom for penger*.

Vi går tom for folk før vi går tom for penger.

<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/-vi-gar-tom-for-folk-for-vi-gar-tom-for-penger/id2959521/>

Thompson, L. L. (2015). *Making the team: A guide for managers* (5., ed.global. ed). Pearson.

Wheelan, S. A., Åkerlund, M., & Jacobsson, C. (2020). *Creating effective teams: A guide for members and leaders* (6. edition, international student edition).

SAGE.